



Izglītības un zinātnes  
ministrija

**SĀKOTNĒJAIS NOVĒRTĒJUMS**  
**„Nodrošināt labāku pārvaldību augstākās izglītības**  
**institūcijās”**  
*Eiropas Savienības struktūrfondi 2014.-2020.gadam*

**Rīga, 2017. gads**

## 1. Saturs

Izmantotie saīsinājumi .....	3
Ievads.....	4
1. Esošās situācijas raksturojums .....	6
1.1. AII iekšējā finansēšana un pārvaldība – izaicinājumi .....	6
1.1.1. Iekšējā finansēšana Latvijas AII: ieteikumi .....	7
1.1.2. Iekšējā pārvaldība Latvijas AII: ieteikumi .....	10
1.2. Pedagogu sagatavošana konceptuāli jaunā kvalitātē .....	12
1.3. Studiju programmu saturs un sadarbība ar nozari – izaicinājumi ( <i>nepieciešams modernizēt un salāgot ar nozares attīstības vajadzībām</i> ) .....	13
2. AII institucionālās kapacitātes pilnveide.....	17
2.1. Investīcijas AII institucionālās kapacitātes stiprināšanai ES struktūrfondu plānošanas periodā 2007.-2013. gadam .....	17
2.2. AII attīstības stratēģiju saskaņošanas process.....	21
3. 8.2.3. SAM ieviešanas apraksts.....	25
3.1. 8.2.3. SAM vispārējs raksturojums.....	25
3.2. 8.2.3. SAM atbalstāmās darbības.....	26
3.2.1. Studiju programmu satura salāgošana ar nozares attīstības vajadzībām.....	27
3.2.2. AII pārvaldības struktūru racionalizācija .....	29
3.2.3. AII iekšējās kvalitātes vadības sistēmas pilnveide.....	32
3.2.4. E-risinājumu ieviešana .....	35
3.2.5. AII vadības personāla kompetenču pilnveide .....	37
4. 8.2.3. SAM sākotnējās ietekmes noteikšana .....	39

## Izmantotie saīsinājumi

8.2.1. SAM	– 8.2.1. specifiskā atbalsta mērķis “Samazināt studiju programmu fragmentāciju un stiprināt resursu koplietošanu”
8.2.2. SAM	– 8.2.2. specifiskā atbalsta mērķis “Stiprināt augstākās izglītības institūciju akadēmisko personālu stratēģiskās specializācijas jomās”.
8.2.3. SAM	– 8.2.3. specifiskā atbalsta mērķis “Nodrošināt labāku pārvaldību augstākās izglītības institūcijās”
AII	– Augstākās izglītības institūcijas, tajā skaitā koledžas
EK	– Eiropas Komisija
ERAF	– Eiropas Reģionālās attīstības fonds
ES fondi	– Eiropas Savienības struktūrfondi un Kohēzijas fonds
ES	– Eiropas Savienība
ESF	– Eiropas Sociālais fonds
IAP	– Izglītības attīstības pamatnostādnes 2014.-2020. gadam
IZM	– Izglītības un zinātnes ministrija
MK	– Ministru kabinets
NEVIS	– Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēma
NZDIS	– Nacionālā zinātniskās darbības informācijas sistēma
Pasaules Banka	– Starptautiskās Rekonstrukcijas un attīstības banka
SAM	– Specifiskais atbalsta mērķis
VIIS	– Valsts izglītības informācijas sistēma
VISC	– Valsts izglītības satura centrs

## Ievads

Latvijas augstskolām ir nozīmīga loma Latvijas Viedās specializācijas stratēģijas mērķu sasniegšanā – augstskolas veido Latvijas cilvēkkapitālu, veicina uzņēmumu inovāciju spēju, un sniedz zināšanas par sabiedrībai svarīgiem jautājumiem. Svarīgi stiprināt augstskolu **spēju nodrošināt Latvijas tautsaimniecības un sabiedrības attīstības vajadzībām atbilstošu izglītības kvalitāti**, proti, uzlabot augstskolu pārvaldību atbilstoši starptautiskiem kvalitātes standartiem, stiprināt augstskolu stratēģisko specializāciju, sekmēt studiju programmu un studiju virzienu efektīvu īstenošanu, kas balstās uz kompetencēm<sup>1</sup> un kuras centrā ir students, kā arī veicināt sadarbību ar ārējiem partneriem, īpaši industriju.

Lai nodrošinātu Latvijas izglītības kvalitātes paaugstināšanu visās izglītības pakāpēs (pamatizglītība, vidējā un augstākā izglītība) un visos izglītības veidos (vispārējā, profesionālā un akadēmiskā izglītība), nepieciešama pāreja uz kompetencēs balstītu vispārējo izglītību, ko IZM sadarbībā ar VISC pašreiz ievieš Latvijas izglītības iestādēs. Kompetencēs balstīta izglītība ir vērsta uz cilvēka rīcībspējai nepieciešamo pamatkompetenču<sup>2</sup> un caurviju kompetenču<sup>3</sup> attīstību. Tās ieviešanas priekšnoteikums ir **pedagogu sagatavošana konceptuāli jaunā kvalitātē**, tostarp mobilizējot un koncentrējot resursus un mazinot studiju programmu sadrumstalotību un dublēšanos.

Konceptuāli jaunas kompetencēs balstītas izglītības prasībām atbilstošas skolotāju izglītības nodrošināšanai Latvijā ir nepieciešams īstenot saistītu pasākumu kopumu, kas ietver jauna skolotāja profesijas standarta izstrādi, pedagoģijas studiju satura pilnveidi, nozares ekspertu padomes vai nozares profesionālās organizācijas izveidi un izglītības studiju jomas resursu koncentrēšanu, integrāciju ar pētniecību, kā arī starptautiskās sadarbības attīstību.

8.2.3. SAM “Nodrošināt labāku pārvaldību augstākās izglītības institūcijās” ieviešanas nosacījumu izstrādē izmantoti Pasaules Bankas secinājumi un rekomendācijas Latvijas augstākās izglītības iestāžu pārvaldības un iekšējās finansēšanas sistēmas pilnveidei, kā arī nozares aktuālie priekšlikumi skolotāju izglītības kvalitātes paaugstināšanai.

8.2.3. SAM plānotas investīcijas šādos virzienos:

- 1) **Esošo studiju programmu satura salāgošana ar nozares attīstības vajadzībām**<sup>4</sup> (tostarp to pārstrukturizācija un konsolidācija) sadarbībā ar nozares stratēģiskajiem partneriem un “pārmaiņu aģentiem”, kā arī izglītības nozares kvalifikācijas struktūras un profesijas standarta izstrāde;
- 2) **Augstākās izglītības iestāžu, tajā skaitā koledžu (AII) pārvaldības struktūru racionalizācija un organizatorisko procesu pilnveide** atbilstoši Pasaules Bankas un funkciju auditu rekomendācijām ar mērķi:
  - a. samazināt struktūrvienību fragmentāciju, kā arī funkciju un amatu pārklāšanos, stiprināt to profilēšanos, finansiālo stabilitāti un autonomiju; nodrošināt koleģiālo pārvaldības institūciju un personiskās atbildības līdzsvarošanu;
  - b. palielināt pārvaldības procesu efektivitāti un produktivitāti, pārskatāmību un caurspīdīgumu, tostarp ārējo ieinteresēto pušu mērķtiecīga iesaisti dažādu

<sup>1</sup> *Kompetence* ir indivīda gatavība darbībai dzīvē mūsdienu mainīgajā pasaulē; spēja izmantot zināšanas, prasmes un paust attieksmi, risinot problēmas mainīgās, reālās dzīves situācijās; spēja adekvāti lietot mācīšanās rezultātu noteiktā kontekstā (izglītības, darba, personīgā vai sabiedriski politiskā). *Kompetence* atšķirībā no *prasmes* ir kompleksa, tā ietver zināšanas, prasmes (kognitīvās, tehniskās, intrapersonālās u.c.), attieksmes (tās ir balstītas uz vērtībām un vienlaikus ir saistītas ar motivāciju un gribu).

<sup>2</sup> Pamatkompetences – 1) valodu prasmes; 2) sociālās un pilsoniskās prasmes; 3) kultūras un mākslas izpratne; 4) matemātiskās un datorzinātņu prasmes; 5) dabaszinātņu un inženierzinātņu prasmes; 6) veselības un fiziskās aktivitātes kompetence.

<sup>3</sup> Caurviju kompetences – 1) kritiskā domāšana un problēmu risināšana; 2) jaunrade, pašiniciatīva un uzņēmējspēja; 3) digitālās un mediju prasmes; 4) pašizziņa, pašvadība un mācīšanās mācīties; 5) sadarbība; 6) līdzdalība.

<sup>4</sup> Jaunu studiju programmu izstrāde atbilstoši nozares attīstības vajadzībām plānota 8.2.1. SAM ietvaros.

- institucionālo līmeņu pārvaldībā ar skaidri noteiktām funkcijām, pienākumiem un tiesībām;
- c. sekmēt AII pamatzdevumu (mācību procesa nodrošināšana, pētniecība un “trešā misija”<sup>5</sup>) līdzsvarotu izpildi, tostarp studiju vietu pakalpojumu izmaksu novērtēšana;
- 3) **AII kvalitātes vadības sistēmas pilnveides pasākumu ieviešana** atbilstoši starptautiskajiem standartiem, tostarp:
- a. akadēmiskās integritātes veidošana un nostiprināšana;
  - b. snieguma orientācijas stiprināšana – izvērstākas sasaistes nodrošināšana starp studiju kvalitātes novērtēšanu, personāla attīstību un atlīdzības sistēmu, kā arī datu un informācijas pārvaldību, darba devēju un studentu viedokļa ciešāka integrācija kvalitātes vadības sistēmā, pārskatbildības mehānismu, kas mēra (individuālo) sniegumu, ieviešana;
- 4) **E-risinājumu ieviešana** studiju efektivitātes un kvalitātes paaugstināšanai, koplietošanas risinājumu attīstībai un pārvaldības stiprināšanai, tostarp datu integrācijai ar *NZDIS* un *VIIS*, eksāmenu risinājumi (piem., valsts vienotā juristu kvalifikācijas eksāmena ieviešana), personālvadības risinājumi (piem., *NEVIS* adaptācija), AII visaptverošas pārvaldības informācijas sistēmas pilnveide stratēģiskās attīstības rādītāju monitoringam un uz rezultātu vērsta AII iekšējās finansēšanas modeļa efektīvai ieviešanai;
- 5) **AII vadības personāla kompetenču pilnveide**, lai izveidotu vadītāju un līderu loku un veicinātu pārmaiņu vadības kultūru, kā arī savstarpējās mācīšanās (“*peer learning*”) pasākumi un pielāgotas mācības vadības personālam (piem., izglītības satura inovācijas un salāgošana ar nozares attīstības vajadzībām; satura digitalizācija; tiešsaistes mācību izstrāde; angļu valoda; akadēmiskā integritāte; finanšu vadība (piem., padziļinātām zināšanām par finansēšanas modeļu darbību); administratīvā efektivitāte un pārskatāmības kultūra; kvalitātes vadība u.c.).

8.2.3. SAM investīcijas papildina 8.2.1. SAM un 8.2.2. SAM investīcijas.

---

<sup>5</sup> Trešās misijas aktivitāšu piemēri: sadarbība pētniecības jomā un studiju programmas, kas izstrādātas kopā ar uzņēmējdarbības nozari, turpmāka profesionālā attīstība mūzizglītības kontekstā, netradicionālu studentu plašāka iesaiste, ieguldījums attīstības valstīs vai partnervalstīs, uzņēmumi, kas saistīti ar augstskolu, un dažāda veida tieša mijiedarbība ar sabiedrību.

## 1. Esošās situācijas raksturojums

Šajā nodaļā ietverta informācija par (1) AII iekšējās finansēšanas un pārvaldība izaicinājumiem, par (2) nepieciešamību izveidot konceptuāli jaunu skolotāju izglītību, kas ir moderna, kvalitatīva, praksē un pētniecībā balstīta, ar citām studiju jomām integrēta, kā arī par (3) izaicinājumiem, kas saistīti ar AII esošo studiju programmu satura kvalitāti un to salāgošanu ar nozares attīstības vajadzībām.

### 1.1. AII iekšējā finansēšana un pārvaldība – izaicinājumi

IZM kopš 2014. gada īsteno būtiskas reformas augstākās izglītības jomā. 2015. gadā, pamatojoties uz Starptautiskās Rekonstrukcijas un attīstības bankas (Pasaules Banka) rekomendācijām, tika ieviests jauns, *trīs pīlāru* augstākās izglītības finansēšanas modelis, ko nodalīti veido: finansējums pamatdarbībai jeb bāzes finansējums, snieguma finansējums un attīstības finansējums. Reformu galvenais mērķis ir nodrošināt starptautiski konkurētspējīgu un pētniecībā balstītu augstāko izglītību, ko piedāvā efektīvi pārvaldītas AII. Reformas ir vērstas uz AII lomas pārdefinēšanu – AII kā zināšanu centriem ir jāstimulē valsts ekonomiskā attīstība.

IZM ir izvirzījusi četrus uzdevumus AII:

- 1) nodrošināt iespējami dažādotu zināšanu bāzi visās zinātņu nozarēs, sekmējot pētniecību tajās, kuras raksturo vislielākais attīstības potenciāls, starptautiskā konkurētspēja, kā arī pietiekama zinātniskā kapacitāte un kuru darbība saskan ar Viedās specializācijas stratēģijā noteiktajiem mērķiem un prioritātēm;
- 2) veicināt uzņēmumu inovācijas spēju, pilnveidojot sadarbību ar nozaru uzņēmumiem, sekmējot zināšanu komercializāciju un veicot pasūtījuma pētījumus;
- 3) veidot Latvijā iesakņotu un globālu cilvēkkapitālu: pēc iespējas sasaistīt studiju procesu ar Latvijas tautsaimniecības attīstībai nepieciešamo speciālistu sagatavošanu, kā arī, apzinot globālās darba iespējas, nodrošināt starptautiski konkurētspējīgu izglītības piedāvājumu;
- 4) attīstīties kā zināšanu centriem, piesaistot resursus no dažādiem avotiem, nodrošinot atvērto pieeju laboratorijām un iekārtām, kā arī iedzīvinot infrastruktūras un mācību materiāltehniskās bāzes koplietošanu ar citām izglītības iestādēm, zinātniskajām institūcijām un nozares uzņēmumiem.

Reformām, balstoties pasaules pieredzē, vienlaikus ir jānodrošina augstākās izglītības kvalitātes paaugstināšana, rezultātā radot jaunu augstākās izglītības kvalitātes modeli. Tā centrā ir četri elementi: studenti, akadēmiskais personāls, resursi un normatīvu ietvars. Augstākā izglītība uzskatāma par kvalitatīvu, ja studenti gūst gan teorētiskas zināšanas, gan arī attīsta praktiskas iemaņas, tiem ir pieejamas budžeta vietas, tiek dota iespēja strādāt pētniecības un radošajos projektos, attīstīt kompetenci kādā noteiktā jomā, kā arī stažēties starptautiskos apmaiņas projektos. Akadēmiskais personāls ir starptautiski konkurētspējīgs gan pētniecībā, gan izglītojot. Resursu pamatā ir mūsdienīga infrastruktūra un materiāltehniskā bāze zinātnes un studiju procesa īstenošanai, tiek nodrošināta piekļuve modernām laboratorijām, jaunākajai zinātniskajai literatūrai un starptautiskiem akadēmiskās pētniecības tīkliem. Normatīvo ietvaru veido pārdomāti normatīvie akti, līdzsvaroti stimuli un starptautiskiem standartiem atbilstoša akreditācija, motivācijas programmas par sasniegumiem, kā arī efektīva AII iekšējā pārvaldība.

AII, lai īstenotu augstāk minētos uzdevumus un paaugstinātu piedāvātās izglītības kvalitāti, ir jāizpilda vairāki priekšnosacījumi. Būtiskākais no tiem attiecas uz normatīvā ietvara pilnveidošanu: AII ir jāuzlabo iekšējās pārvaldības procesi. To iespējams izdarīt, nodrošinot nepieciešamās investīcijas atbilstoši nozares attīstības vajadzībām. Tāpēc no 2016. līdz 2018. gadam sadarbībā ar Pasaules Banku tiek īstenota visaptveroša priekšizpēte – Latvijas AII iekšējās finansēšanas modeļu un pārvaldības procesu ārējs novērtējums 2015. gadā ieviestā, trīs pīlāru finansēšanas modeļa kontekstā. Pētījuma mērķis ir izvērtēt Eiropas valstīs izmantotu, uz

rezultātiem balstītu un efektīvu iekšējās finansēšanas un pārvaldības (tostarp, akadēmiskā personāla vadības modeļu) piemērotību Latvijas AII, kā arī sagatavot ieteikumus institucionālo sistēmu pilnveidei. Kopējais pētījuma īstenošanas ilgums ir 24 mēneši, to veido divi posmi.<sup>6</sup>

2017. gada pavasarī noslēdzās pētījuma pirmais posms. Tajā Pasaules Bankas eksperti, ņemot vērā IZM īstentās politikas nostādnes, kritērijus, kas tika izstrādāti Latvijas augstākās izglītības finansēšanas modeļa novērtēšanai 2014. gadā<sup>7</sup>, kā arī starptautisko pieredzi un labo praksi, izstrādāja divas prasību kopas – vienu attiecībā uz labiem iekšējās finansēšanas modeļiem, otru – labiem iekšējās pārvaldības pasākumiem. Prasību kopas ir izklāstītas ziņojumā „Starptautiskās tendences un labā prakse augstākās izglītības iekšējā finansēšanā un pārvaldībā”.<sup>8</sup> Turpmākajā pētījuma gaitā, balstoties uz iepriekš noteiktajām prasībām, eksperti analizēja septiņu valsts AII iekšējās finansēšanas modeļu un iekšējās pārvaldības pasākumu faktisko stāvokli (*status quo*). Šīs analīzes rezultāti izklāstīti ziņojumā “Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējā finansēšana un pārvaldība: ziņojums par faktisko stāvokli”.

Pētījuma pirmā posma noslēgumā eksperti sagatavoja ieteikumus Latvijas AII to iekšējās finansēšanas modeļu un iekšējās pārvaldības pasākumu pilnveidošanai, kā arī ieteikumus Latvijas valdībai nozares finansēšanas reformu sekmīgas īstenošanas turpināšanai un izglītības kvalitātes paaugstināšanai. Ieteikumi apkopoti ziņojumā “Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējā finansēšana un pārvaldība: ieteikumi”.

Sekojošajās apakšnodaļās 1.1. “Iekšējā finansēšana Latvijas augstskolās: ieteikumi” un 1.2. “Iekšējā pārvaldība Latvijas augstskolās: ieteikumi”, pamatojoties uz augstākminētajiem ziņojumiem, raksturotas galvenās Latvijas AII iekšējās finansēšanas modeļu un pārvaldības pasākumu nepilnības, kā arī Pasaules Bankas ekspertu ieteikumi to uzlabošanai.

### 1.1.1. Iekšējā finansēšana Latvijas AII: ieteikumi

Pasaules Bankas ekspertu novērojumi liecina, ka Latvijas AII ir ātri pielāgojušās sistēmas līmeņa finansēšanas modeļa reformai un ka iekšējās izmaiņas galvenokārt attiecas uz snieguma finansējuma piešķirumu ieviešanu. Izstrādātie iekšējās finansēšanas modeļi atbilst daudzām prasībām, atbilstoši kurām tie ir atzīstami par labiem, taču joprojām pastāv vairākas problēmas, kas jānovērš, ņemot vērā pašreizējo augstākās izglītības finansēšanas reformu. AII ir vērojami daudzi labas prakses piemēri, lai gan iestādes iekšējās finansēšanas modeļu ziņā ir dažādās attīstības stadijās. Nav tāda risinājuma, kas derētu visās situācijās. Iestādēm ir atšķirīgas priekšrocības un trūkumi; visas iestādes ir izveidojušas veiksmīgu pieeju atsevišķās jomās, bet citās jomās tās saskaras ar problēmām. Tas rada daudz iespēju iestādēm mācīties vienai no otras, salīdzinot savus procesus un mainoties ar labās prakses piemēriem, tādējādi gūstot savstarpēju labumu.

Ekspertu identificētās problēmas un to novēršanai sniegtie ieteikumi strukturēti, aplūkojot konkrētus iekšējās finansēšanas modeļu aspektus: stratēģiskā orientācija, orientācija uz stimuliem, ilgtspēja un līdzsvars, pārredzamība un taisnīgums, autonomijas un elastīguma līmenis, saikne ar pārvaldību un vadību – praktiskā īstenojamība.

#### a) stratēģiskā orientācija

Labā finansēšanas modeļa stratēģisko orientāciju raksturo iekšējās finansēšanas modeļa pielāgošana ārējo ienākumu plūsmām un nacionālo mērķu atspoguļošana, iestādes stratēģiju un

<sup>6</sup> Pētījums tiek veikts ar Eiropas Sociālā fonda finansējuma atbalstu IZM īstentās darbības programmas “Izaugsmes un nodarbinātība” 8.3.6. specifiskā atbalsta mērķa “Ieviest izglītības kvalitātes monitoringa sistēmu” 8.3.6.1. pasākuma “Dalība starptautiskos pētījumos” projektā.

<sup>7</sup> Skat. “Pasaules Bankas pētījuma 1. ziņojums – Latvijas augstākās izglītības finansēšanas modeļa stipruma un vājumu izvērtējums”, 50.–51. lpp. <http://izm.gov.lv/lv/publikacijas-un-statistika/petijumi>

<sup>8</sup> Visi pētījuma pirmā posma rezultāti tapušie Pasaules Bankas ziņojumi angļu valodā un to tulkojumi latviešu valodā ir publiskoti ministrijas mājaslapā: <http://www.izm.gov.lv/lv/izglitiba/augstaka-izglitiba/petijums-augstakas-izglitiba-parvaldibas-efektivizacijai>.

profilēšanās sekmēšana, kā arī struktūrvienību līmeņa uzdevumu izpildes sekmēšana. Pasaules Bankas eksperti norāda, ka Latvijas AII iekšējie finansēšanas modeļi kopumā atbilst minētajām prasībām un iesaka rast veidus, kā vēl labāk valsts finansēšanas modeli atspoguļot konkrētā iekšējā finansēšanas modelī, kas atbilst iestādes profilam un situācijai. Galvenie izaicinājumi saistīti ar iespējām izmantot jaunus modeļus, lai atbalstītu visas iestāžu prioritātes, kā arī ar iespējām izmantot inovāciju finansējumu, lai stimulētu profilēšanos. Jāveicina skaidrāka struktūrvienību profilēšana un diferencēšana. Lai sekmīgi risinātu minētos izaicinājumus, eksperti iesaka uzskatīt iekšējās finansēšanas sistēmas attīstību un stratēģijas izstrādi kā “vienas monētas divas puses” un noteikt stimulus saistībā ar konkrētu iespēju izmantošanu, lai iestāde iegūtu vairāk līdzekļu.

#### *b) stimulu orientācija*

Labu finansēšanas modeļa stimulu orientāciju raksturo snieguma atalgošana un sankcijas, skaidri un nesadrumstaloti stimuli, kā arī izvairīšanās no nevēlamām blakusparādībām. Analizējot Latvijas AII iekšējās finansēšanas modeļus, Pasaules Bankas eksperti secina, ka galvenokārt stimuli tiek nodrošināti struktūrvienībām vai indivīdiem; sastopami tikai daži snieguma stimuli, kas attiecas uz mācīšanu un mācīšanos; pastāv problēmas ar stimulu efektivitāti (piemēram, trūkst finansējuma mērķtiecīgiem piešķirumiem; dažas iestādes un struktūrvienības ir ļoti atkarīgas no viena ienākumu avota); dažās iestādēs iespējama stimulu sadrumstalotība (mērķu/indikatoru lielā skaita dēļ; atalgošanas sadrumstalotība pa dažādām aktivitātēm); dažos gadījumos ir ierobežoti stimuli veidot sadarbību starp programmām un struktūrvienībām.

Lai uzlabotu faktisko situāciju un novērstu riskus, kas saistīti ar stimulu piešķiršanu, eksperti iesaka: turpināt stiprināt orientāciju uz sniegumu iekšējās finansēšanas modelī; izveidot līdzsvarotus stimulus visu trīs AII misiju – pētniecības, mācīšanas un mācīšanās, kā arī pievienotās vērtības palielināšanas attīstībai; atbalstīt studiju programmu inovāciju, izmantojot mācīšanas un mācīšanās bāzes finansējumu, un sabalansēt attiecīgās studiju programmas un pieprasīto studiju vietu skaitu, cik vien tas ir iespējams dotajā regulējumā; vairāk eksperimentēt ar iekšējiem trešā pīlāra elementiem, lai motivētu īstenot inovācijas un pārmaiņas, līdz ar to sekmējot orientāciju uz sniegumu; radīt finansēšanas modeļa elementus, kas ļautu struktūrvienībām noteikt snieguma novērtējumu saskaņā ar savām prioritātēm (jo īpaši lielākās iestādēs); izstrādāt rādītāju sistēmu ar pienācīgu sarežģītības pakāpi; pārraudzīt finansēšanas modeļu efektivitāti, nodrošinot to darbības nepārtrauktību, īpaši, ja tiek uzskatīts, ka izmaiņas ir nepieciešamas; stiprināt stimulus labam sniegunam, panākot līdzsvaru starp indivīdu, grupu vai struktūrvienību atalgošanu.

#### *c) ilgtspēja un līdzsvars*

Labam finansēšanas modelim jāatspoguļo lejupējo (iestādes līmeņa; *top-down*) un augšupējo (struktūrvienības līmeņa; *bottom-up*) pieeju un piešķirumu atbilstoša kombinācija, kā arī jānodrošina pietiekama struktūrvienību stabilitāte, lai tās spētu pildīt savus akadēmiskos un administratīvos uzdevumus. Finansēšanas modelim jānodrošina vēlamais rezultāts, ja tā parametri ilgākā laikposmā paliek stabili. Labu finansēšanas modeli raksturo sabalansēta kopējā struktūra: vienlīdz attīstīti visi trīs finansējuma pīlāri. Finansēšanas modelim saprātīgā mērā jāveicina un jāstimulē struktūrvienības līmeņa finansējuma avotu dažādība, kā arī jāsekmē AII pamatzdevumu (mācību procesa nodrošināšana, pētniecības un “trešās misijas”<sup>9</sup>) līdzsvarota izpilde.

<sup>9</sup> Trešās misijas aktivitāšu piemēri: sadarbība pētniecības jomā un studiju programmas, kas izstrādātas kopā ar uzņēmējdarbības nozari, turpmāka profesionālā attīstība mūžizglītības kontekstā, netradicionālu studentu plašāka iesaiste, ieguldījums attīstības valstīs vai partnervalstīs, uzņēmumi, kas saistīti ar AII, un dažāda veida tieša mijiedarbība ar sabiedrību.



Izvērtējot esošo finansēšanas modeļu ilgtspēju un līdzsvaru Latvijas AII, Pasaules Bankas eksperti norāda uz sekojošām problēmām: struktūrvienību finansiālā autonomija un kompetences ir ierobežotas; pastāv būtiskas atšķirības iestāžu un struktūrvienību ienākumu dažādošanas līmenī; saziņa, kas saistīta ar izmaiņu ieviešanas procesiem, ne vienmēr ir labi attīstīta; daudzās iestādēs nav attīstīts trešais finansējuma pīlārs (piemēram, trūkst mērķtiecīga atbalsta novatoriskiem projektiem); stimulus un stratēģiskajā vadībā vērojama uzsvars uz pētniecību.

Lai sekmīgi risinātu konstatētos AII iekšējās finansēšanas modeļu trūkumus, eksperti iesaka: meklēt iespējas, lai radītu finansējuma elementus (piemēram, mērķa līgumi), kas ļautu struktūrvienībām noteikt snieguma novērtējumu saskaņā ar savām prioritātēm (īpaši lielākās AII); pakāpeniski stiprināt decentralizēto struktūrvienību, piemēram, fakultāšu un institūtu, finansiālo autonomiju; izveidot organizatoriskos priekšnoteikumus decentralizētai finansiālajai autonomijai; pārraudzīt finansēšanas modeļu efektivitāti, nodrošinot to darbības nepārtrauktību, īpaši, ja tiek uzskatīts, ka izmaiņas ir nepieciešamas; izmantot trīs pīlāru modeļa struktūru, lai atspoguļotu līdzsvaru iekšējās finansēšanas modelī; vairāk eksperimentēt ar trešā pīlāra iekšējo finansēšanu, lai motivētu īstenot inovācijas un pārmaiņas, līdz ar to sekmējot orientāciju uz sniegumu; līdzsvarot dažādus orientācijas virzienus pētniecībai paredzētajā finansējumā; iekšējos piešķirumos izmantot gan formulas finansējumu, gan mērķa līgumus; noteikt stimulus, lai dažādotu iestādes ienākumu avotus (no pašvaldībām, uzņēmējiem); atrast līdzsvarotu pieeju, kas sekmētu ārējo ienākumu gūšanu un finansētu centrālo infrastruktūru un pakalpojumus, paturot daļu no trešās puses finansējuma centrālā līmeņa struktūrās.

#### *d) pārskatāmība un taisnīgums*

Finansēšanas modeļiem jābūt saprotamiem tādā nozīmē, ka ir skaidrs, kāpēc kāda struktūrvienība saņem lielāku vai mazāku finansējumu, nekā citas. Tam jārada izpratne par taisnīgumu (kuras priekšnoteikums ir iepriekšminētā pārskatāmība). Pasaules Bankas eksperti secina, ka dažās Latvijas AII daļās trūkst padziļinātu zināšanu par finansēšanas modeļu darbību, nav pietiekamu diskusiju par pastāvošajiem iekšējās finansēšanas modeļiem, kas savukārt bremsē taisnīguma procesus. Dažās iestādēs nozaru atšķirības netiek pietiekoši ņemtas vērā. Lai novērstu minētos trūkumus, eksperti iesaka būt aktīvākiem – nevis tikai reaģējošiem – lai nodrošinātu iekšējo pārskatāmību par finansēšanas kritērijiem un rezultātiem; finansēšanas modelī nepieciešams izstrādāt rādītāju sistēmu ar pienācīgu sarežģītības pakāpi.

#### *e) patstāvības un elastīguma līmenis*

Finansiālā patstāvība nozīmē, ka, ciktāl tas ir tehniski iespējams, struktūrvienības var elastīgi izmantot savu finansējumu atbilstoši to pieņemtajiem lēmumiem (bloka dotācijas budžeta plānošana). Finansiālajai patstāvībai nevajadzētu radīt situāciju, kurā nav nekādu finanšu noteikumu – ir jāievieš atbilstoša līmeņa regulējums. Pasaules Bankas eksperti atzīst, ka Latvijas AII finansiālā autonomija ir salīdzinoši augsta, tāpat arī regulējuma līmenis ir adekvāts. Galvenos ierobežojumus rada pieejamā finansējuma trūkums. Lai sekmētu Latvijas AII finansiālo autonomiju, eksperti iesaka pakāpeniski stiprināt decentralizēto struktūrvienību, piemēram, fakultāšu un institūtu, finansiālo autonomiju, ka arī izveidot organizatoriskos priekšnoteikumus decentralizētai finansiālajai autonomijai.

#### *f) saikne ar pārvaldību un vadību; praktiskā īstenojamība*

Labā finansēšanas modeļa saikni ar pārvaldību un vadību, kā arī praktisko īstenojamību nodrošina datu pieejamība un uzticamība, administratīvā efektivitāte (proti, darījumu izmaksu samazināšana līdz minimumam), saskaņotība ar citām pārvaldības pieejām (ņemti vērā tiesību akti, noteikumi, kvalitātes nodrošināšana) un AII kultūru, kā arī vadības spēja rīkoties. Pasaules Bankas eksperti norāda, ka Latvijas AII dažos gadījumos ir problēmas saistībā ar dažādiem datu avotiem un veidiem; administratīvo efektivitāti mazina pārāk izvērsti lēmumu pieņemšanas

procesi un budžeta veidošanas procesu ierobežojumi; iestāžu vadības lēmumu pieņemšanas tiesības un vadīšanas spējas ir ierobežotas koleģiālo pārvaldes struktūru spēcīgās pozīcijas dēļ.

Lai risinātu minētās problēmas, eksperti iesaka AII kopīgot informāciju un īstenot salīdzinošās novērtēšanas formātus un vienādranga konsultēšanu; pārraudzīt finansēšanas modeļu efektivitāti (tostarp iespējamās, neparedzētos blakusefektus), nodrošinot to darbības nepārtrauktību, īpaši, ja tiek uzskatīts, ka izmaiņas ir nepieciešamas; sekmēt cilvēkresursu profesionālo attīstību augstākās izglītības vadībā; izstrādāt integrētas pārvaldības informācijas sistēmas un efektīvi izmantot pieejamās sistēmas.

### 1.1.2. Iekšējā pārvaldība Latvijas AII: ieteikumi

Iekšējās pārvaldības kārtība Latvijas AII ir cieši saistīta ar dziļi iesakņojušos demokrātijas kultūru un ļoti interaktīvu un iekļaujošu pieeju lēmumu pieņemšanas procesiem. Pašlaik iekšējās pārvaldības struktūrām ir raksturīgs liels skaits iesaistīto struktūru un personu, kā arī pārāk izvērsti lēmumu pieņemšanas procesi. Šīs iezīmes pārvaldības procesus padara mazāk efektīvus, nenodrošina iespēju pieņemt ātri reaģējošus un proaktīvus lēmumus. Salīdzinot iekšējās pārvaldības struktūras un procesus ar prasībām, kas raksturo labu iekšējo pārvaldību, ir redzamas gan atbilstības, gan neatbilstības. Pasaules Bankas ekspertu identificētās problēmas un to novēršanai sniegtie ieteikumi strukturēti, aplūkojot konkrētus iekšējās pārvaldības procesus aspektus: stratēģiskā attīstība un pārvaldība, patstāvība un pārskatatbildība, laba pārvaldība; sadarbība un līdzdalība; laba pārvaldība; funkciju dažādošana un pilnvaru sadalījums.

#### *a) stratēģiskā attīstība un pārvaldība*

Iekšējās pārvaldības procesus var uzskatīt par labiem, ja ir ieviesta skaidra un precīza AII attīstības stratēģija, kas pielāgota AII priekšrocībām/trūkumiem un videi; ir ieviesti rīcības plāni, kas nodrošina stratēģijas īstenošanas procesu; stratēģijas balstās uz padziļinātu analīzi, un stratēģijas izstrādē tiek iesaistītas iekšējās ieinteresētās puses; tiek izstrādāti pasākumi stratēģiju īstenošanai; stratēģijas īstenošanas process tiek pārraudzīts, un vajadzības gadījumā instrumenti/mērķi tiek mainīti; tiek nodrošināta un pārraudzīta pārvaldības struktūru piemērotība konkrētajam mērķim; institucionālo pārmaiņu gadījumā tiek nodrošināta pārmaiņu vadība.

Pasaules Bankas eksperti secinājuši, ka analizētajās Latvijas AII atšķiras stratēģiju nozīme stratēģiskajā vadībā, ne vienmēr ir izstrādāti to ieviešanas rīcības plāni. Lai arī diskusijās, kuru rezultātā izstrādātas iestāžu stratēģijas, iesaistīts plašs ieinteresēto personu loks, rodas šaubas par to, cik lielā mērā ir ņemta vērā ieinteresēto pušu sniegtā informācija. Eksperti norāda, ka daudzās AII joprojām ir iespējami uzlabojumi (piemēram, sistemātiskas komunikāciju stratēģijas, jauni finansēšanas instrumenti). AII raksturīgi ļoti dažādi stratēģiju īstenošanas pārraudzības procesi (dažās tikpat kā nav nodrošināta pārraudzība, bet citās ir ikgadējas diskusijas, balstoties uz galvenajiem darbības rādītājiem). Kā būtiski trūkumi tiek norādīti struktūrvienību sadrumstalotība un iekšējo struktūru augstā sarežģītības pakāpe.

Lai novērstu identificētās nepilnības, eksperti iesaka formulēt *SMART* (konkrēti, mērāmi, sasniedzami, reālistiski un ar noteiktu termiņu) institucionālās stratēģijas, pamatojoties uz *SWOT* (stiprās un vājās puses, iespējas un draudi) analīzi; stiprināt komunikāciju par AII attīstības stratēģiju un padarīt pārredzamu, kādu ieguldījumu ir sniegušas dažādas ieinteresētās puses; nodrošināt stratēģijas faktisko īstenošanu un pārveidot stratēģiju politikā, kas vērsta uz sasniedzamiem mērķiem; pārraudzīt īstenošanas gaitu, piemēram, sekojot līdzi galvenajiem darbības rādītājiem; izstrādāt vienkāršu un caurskatāmu pārvaldības struktūru ar iespējami mazāku funkciju un amatu pārklāšanos un dublēšanos; apsvērt iespēju veidot lielākas institucionālās apakšvienības, bet neuztvert lielumu kā pašmērķi, un rūpīgi plānot

struktūrvienību apvienošanu; integrēt pētniecības institūtus, lai palielinātu kritisko masu, stimulēt inovācijas, veidot ciešāku saiti starp mācīšanu, mācīšanos un pētniecību.

#### *b) patstāvība un pārskatatbildība*

Iekšējās pārvaldības procesu autonomija un pārskatatbildība uzskatāma par labu, ja tiek nodrošināta akadēmiskā brīvība, saglabāta akadēmiskā integritāte, pārvaldības struktūrās tiek iestrādāti pārskatatbildības un kvalitātes nodrošināšanas pasākumi; ir izveidotas adekvātas kontroles procedūras un pārvaldības informācijas sistēmas. Kā galvenos Latvijas AII trūkumus šajā aspektā Pasaules Bankas eksperti min visaptverošu pārvaldības informācijas sistēmu neesamību, kā arī to, ka ne visās AII ir ētikas komitejas vai ētikas kodekss, kas nodrošinātu akadēmiskās integritātes veidošanu un uzturēšanu. Eksperti iesaka attīstīt iekšējās kvalitātes nodrošināšanas procedūras, piemēram, gada uzlabošanas pasākumu plānu un ziņojumu, un izveidot struktūrvienības vai amatus ar skaidru pilnvarojumu uzņemt atbildību par kvalitātes nodrošināšanu; izstrādāt pārskatatbildības mehānismus, kas mēra (individuālo) sniegumu, neapdraudot akadēmisko brīvību.

#### *c) laba pārvaldība 1: sadarbība un līdzdalība*

Iestāžu stratēģiskajai attīstībai ir nepieciešama koleģiālo pārvaldības institūciju un personiskās atbildības līdzsvarošana, uzturot sadarbības pieeju. Dažādu institucionālo līmeņu pārvaldībā ir jāiesaista arī ārējās ieinteresētās puses, piemēram, sabiedrības un tautsaimniecības pārstāvji un darba devēji, nodrošinot pienācīgu viņu rīcību.

Pasaules Bankas eksperti norāda, ka analizētajās AII koleģiālo struktūru atbildība prevalē pār personisko atbildību. Lai arī ārējās ieinteresētās puses ir iesaistītas dažādos veidos (gan centrālā līmenī, gan zemākos institucionālos līmeņos), to iesaistīšanās notiek galvenokārt padomdevēja statusā (trūkst oficiālu tiesību un pienākumu). Eksperti iesaka stiprināt lēmumu pieņemšanas pilnvaras vadošajos amatos, vienlaikus adekvātā veidā līdzsvarojot akadēmisko un vadības pašpārvaldi, un kritiski analizēt varas līdzsvara/balansa sistēmu (*checks and balances*) visos lēmumu pieņemšanas aspektos; izstrādāt skaidri noteiktas funkcijas, pienākumus un tiesības saistībā ar ārējo ieinteresēto pušu iesaisti iekšējā pārvaldībā; nodrošināt, lai studenti un darbinieki būtu labi informēti, un īstenot viņu iniciatīvas.

#### *d) laba pārvaldība 2 : funkciju dažādošana un pilnvaru sadalījums*

Stratēģisko attīstības virzienu noteikšana un to īstenošana ir divi atsevišķi uzdevumi. Pārvaldības struktūrās tie ir jāatspoguļo tā, lai varētu efektīvi izpildīt abus uzdevumus. Papildus šo uzdevumu deleģēšanai dažādām struktūrām un dalībniekiem, šo struktūru sastāvs un atsevišķu dalībnieku atlase ir jāsalāgo ar attiecīgo uzdevumu. Lai vienlaikus nodrošinātu pārvaldības procesu godīgumu, taisnīgumu un pārskatāmību, ir jābūt izveidotai atbilstoši varas līdzsvara/balansa sistēmai šo vērtību aizsardzībai. Lai īstenotu AII attīstības stratēģijas, kas nosaka AII attīstības virzienu, ir nepieciešama tāda centrālā vadība, kurai ir pietiekamas pilnvaras sekmēt šādu attīstību. Papildus tam, ka iekšējai pārvaldībai jābūt efektīvai, tā nedrīkst uzlikt pārmērīgu slogu iestāžu administratīvajam un akadēmiskajam personālam. Visām ieinteresētajām pusēm ir jābūt skaidrībai par iekšējās pārvaldības struktūru un procesu uzbūvi. Dažādu struktūru un dalībnieku tiesībām un pienākumiem jābūt pareizi definētiem un skaidriem. Pārskatāmības kultūra nozīmē arī to, ka lēmumu pieņemšanas procesa visos posmos tiek nodrošināts atbilstošs atklātības līmenis. Lai gan ir nepieciešama visaptveroša stratēģiskā struktūra un pietiekami kompetenta vadība, ir labāk, ja lēmumus par AII pārvaldības sistēmas īstenošanu pieņem tie dalībnieki, kuri vislabāk spēj izstrādāt piemērotus risinājumus. Iekšējās pārvaldības sistēmai ir jāatbalsta akadēmiskās un administratīvās vadības funkciju izpilde visos līmeņos. Tas ietver līderības un vadības prasmju mērķtiecīgu attīstību un veicināšanu,

izmantojot arī plašākas pieejas cilvēkresursu sistemātiskai attīstībai un profesionālajai pilnveidei.

Pasaules Bankas eksperti secina, ka analizētajās AII stratēģiskie un pārvaldības uzdevumi ne vienmēr ir skaidri nodalīti; vērojams centrālās vadības prasmju trūkums koleģiālo pašpārvaldes struktūru spēcīgās pozīcijas dēļ; kompleksas pārvaldības struktūras ar lielu skaitu iesaistīto struktūru un personu un plašiem neformālo sarunu procesiem rada iekšējās pārvaldības procesu efektivitātes un produktivitātes trūkumu; vērojama struktūrvienību un to vadības vāja pozīcija, mēģinājumi stiprināt struktūrvienības ir sporādiski; maz cilvēkresursu attīstības iniciatīvu augstākās izglītības vadībai un administrācijai.

Eksperti iesaka stiprināt lēmumu pieņemšanas pilnvaras galvenajos vadošajos amatos, vienlaikus adekvātā veidā līdzsvarojot akadēmisko un vadības pašpārvaldi, un kritiski analizēt varas līdzsvara/balansa sistēmu visos lēmumu pieņemšanas aspektos; izstrādāt vienkāršu un caurskatāmu pārvaldības struktūru ar iespējami mazāku funkciju un amatu pārklāšanos un dublēšanos; pienācīgi un skaidri nodalīt pilnvaras dažādos organizācijas līmeņos un rast pareizo līdzsvaru starp augšupējām un lejupējām attiecībām šajos līmeņos lēmumu pieņemšanas procesos; aktīvi attīstīt vadības un administrēšanas prasmes darbiniekiem, lai izveidotu (topošo) vadītāju un līderu loku un veicinātu pārmaiņu vadības kultūru.

## 1.2. Pedagogu sagatavošana konceptuāli jaunā kvalitātē

Latvijas izaicinājums, ņemot vērā demogrāfiskos rādītājus, ģeopolitisko situāciju un ekonomikas struktūru, ir nepieciešamība pēc augstākas pievienotās vērtības radīšanas gan tradicionālajās, gan arī augstas pievienotās vērtības tautsaimniecības nozarēs. Tas prasa konceptuāli jaunu pieeju vienā no izglītības sistēmas stūrakmeņiem – pedagogu sagatavošanā. Pedagogi ir tie, kas fundamentāli un sistemātiski veido un ietekmē ikvienas personības attīstību, sākot no pirmsskolas vecuma. Šobrīd sešas AII studiju tematiskajā grupā “Izglītība” piedāvā apgūt pedagoga profesiju 55 dažādās pedagogu izglītības studiju programmās. Lielais studiju programmu skaits liecina par to sadrumstalotību un neviendabīgumu. Pedagogu sagatavošanā netiek integrētas citas studiju programmas, savukārt AII pieejamie akadēmiskie, pētniecības un infrastruktūras resursi tiek izmantoti tikai daļēji.

Vienlaikus Ekonomikas ministrijas informatīvā ziņojumā par darba tirgus vidēja un ilgtermiņa prognozēm konstatēts, ka, nemainoties studiju programmu piedāvājuma struktūrai, ir paredzama izglītības jomas speciālistu pārprodukcija. Pieprasījums pēc atbilstošās kvalifikācijas speciālistiem vidējā un ilgtermiņā varētu pakāpeniski samazināties, un sagaidāms, ka darbavietu skaits nākotnē varētu nebūt tik liels, lai akumulētu darba tirgū ienākošos atbilstošās kvalifikācijas jaunos speciālistus<sup>10</sup>.

Ievērojot iepriekš minēto, tāpat arī lai nodrošinātu pedagogu sagatavošanai nepieciešamo resursu mobilizāciju un koncentrāciju, studiju programmu sadrumstalotības un dublēšanās mazināšanos, kā arī finansējuma efektīvu izmantošanu, MK 2017. gada 28. martā pieņēma lēmumu, ka ar 2017. gada 1. oktobri tiek likvidēta Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija, to pievienojot Latvijas Universitātei.

Pamatojoties uz MK 2017. gada 28. marta sēdes protokollēmuma “Rīkojuma projekts “Par Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmijas likvidāciju, pievienojot Latvijas Universitātei”” (prot. Nr. 16 52. §) 3. punktu<sup>11</sup>, IZM ir izveidojusi darba grupu, kurai līdz 2017. gada 31. oktobrim ir jāsaprot priekšlikumi konceptuāli jaunas kompetencēs balstītas izglītības prasībām atbilstošas pedagogu izglītības nodrošināšanai Latvijā, tajā skaitā paredzot Nozares ekspertu padomes vai nozares profesionālās organizācijas izveidi, jauna pedagoga

<sup>10</sup> Ekonomikas ministrijas informatīvais ziņojums par darba tirgus vidēja un ilgtermiņa prognozēm (2016. gada jūnijs) - [https://www.em.gov.lv/files/tautsaimniecibas\\_attistiba/dsp/EMZino\\_06\\_160616.pdf](https://www.em.gov.lv/files/tautsaimniecibas_attistiba/dsp/EMZino_06_160616.pdf)

<sup>11</sup> Ministru kabineta 2017. gada 28. marta sēdes protokols Nr. 16 <http://tap.mk.gov.lv/mk/mksedes/saraksts/protokols/?protokols=2017-03-28>

profesijas standarta izstrādi un sistēmu, kas nodrošina kvalitatīvas un modernas izglītības un akadēmisko resursu pieejamību visās augstskolās, kas sagatavo pedagogus. Līdz 2019. gadā paredzētajai studiju virzienu akreditācijai tiks uzsākta pašlaik sadrumstalotā studiju programmu klāsta konsolidācija studiju tematiskajā grupā "Izglītība", samazinot valsts dibināto AII skaitu par vienu augstskolu un studiju programmu skaitu par apmēram 30%.

Ievērojot minēto, kā arī lai mobilizētu resursus izglītības studiju jomas modernizācijai un vienlaikus stimulētu policentrisku Latvijas attīstību, IZM turpinās izglītības studiju resursu koncentrēšanu AII, kas sagatavo pedagogus. Šobrīd IZM ir uzsākusi pasākumu kopuma īstenošanu, lai nodrošinātu pāreju uz kompetencēs balstītu vispārējo izglītību, kas vērsta uz cilvēka rīcībspējai nepieciešamo pamatkompetenču un caurviju kompetenču attīstību. Tādējādi tiks sekmēta Latvijas izglītības kvalitātes paaugstināšanās visās izglītības pakāpēs (t.i. pamatizglītībā, vidējā izglītībā un augstākajā izglītībā) un visos izglītības veidos (vispārējā izglītībā, profesionālajā izglītībā un akadēmiskajā izglītībā). Kompetencēs balstītas izglītības priekšnoteikums ir pedagogu sagatavošana konceptuāli jaunā kvalitātē. Pedagogu izglītības kvalitāte tiks paaugstināta, integrējot pedagogu izglītību gan ar sociālo un humanitāro, gan arī ar eksakto zinātņu nozaru studijām un pētniecību, kā arī sekmējot resursu koplietošanu un palielinot izglītības studiju finansējumu. Rezultātā tiks izstrādāts mazāks skaits kvalitatīvāku un konkurētspējīgāku pedagoģijas studiju programmu, studējošajiem tiks nodrošināts kvalitatīvāks studiju saturs, piekļuve visu akadēmisko jomu resursiem, mecenātu līdzekļiem, ES struktūrfondu programmu ietvaros modernizētajai infrastruktūrai, kā arī nodrošinātas starptautiskās sadarbības iespējas.

### 1.3. Studiju programmu saturs un sadarbība ar nozari – izaicinājumi (nepieciešams modernizēt un salāgot ar nozares attīstības vajadzībām)

Latvijas Viedās specializācijas stratēģijā<sup>12</sup> kā viena no izaugsmes prioritātēm ir izvirzīta moderna un nākotnes darba tirgus prasībām atbilstoša izglītības sistēma, kas veicina tautsaimniecības transformāciju un Latvijas Viedās specializācijas stratēģijā prioritāšu īstenošanai nepieciešamo kompetenču, uzņēmējspējas un radošuma attīstību visos izglītības līmeņos. Latvijas AII ir nozīmīga loma šīs prioritātes attīstības veicināšanā, jo AII gan veido Latvijas cilvēkkapitālu un veicina uzņēmumu inovāciju spēju, gan arī sniedz zināšanas par sabiedrībai svarīgiem jautājumiem. Tādējādi, lai ilgtermiņā nodrošinātu kvalificētu cilvēkkapitālu, ir svarīgi plānot izglītības programmas tā, lai jebkura izglītības līmeņa absolventi spētu vienkārši un ātri iekļauties strauji mainīgajā darba tirgū, bet darba devējs – saņemtu speciālistu, kura prasmes un kompetences ir ne tikai pietiekamas un adekvātas karjeras uzsākšanai konkrētajā jomā, bet arī tādas, kas var nodrošināt attiecīgās jomas izaugsmi atbilstoši Latvijas Viedās specializācijas stratēģijas mērķiem un izaugsmes prioritātēm.

Tautsaimniecības attīstībai nepieciešamo kompetenču un prasmju pieprasījuma izmaiņas ir saistītas ar globālajiem procesiem un līdzšinējām strukturālajām reformām pasaulē, Eiropā un Latvijā: tautsaimniecības attīstības virzieniem, ekonomiskās izaugsmes tempu, tehnoloģiju attīstību, digitalizāciju un demogrāfiskajām tendencēm. AII studiju programmu saturs un tā īstenošana ir nepārtraukti jāpilnveido, sekojot aktuālajiem globālajiem procesiem. Arvien lielāka loma jāpiešķir AII sadarbībai ar nozari un darba devējiem.

Kā norādīts EK ziņojumā *Kopīgs darbs cilvēkkapitāla, nodarbinātības un konkurētspējas stiprināšanai*<sup>13</sup>, 40 % Eiropas darba devēju ir grūtības atrast darbiniekus ar nepieciešamajām zināšanām un prasmēm, kas vajadzīgas, lai veicinātu izaugsmi un inovācijas. Minētajā

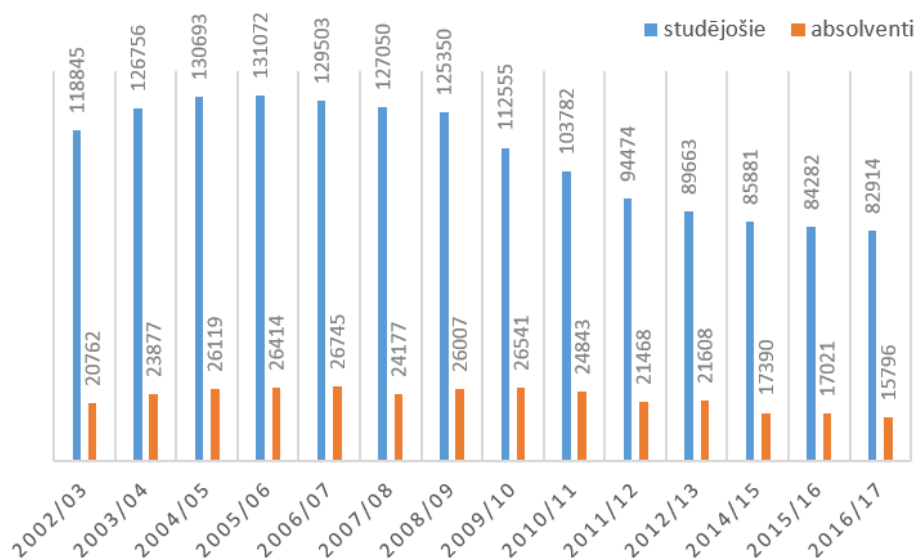
<sup>12</sup> Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2014.-2020.gadam <http://polsis.mk.gov.lv/documents/4608>

<sup>13</sup> EK 2016. gada 10. jūnijā pieņemtā "Jauno Prasmju programma Eiropai" *Kopīgs darbs cilvēkkapitāla, nodarbinātības un konkurētspējas stiprināšanai* <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en>

programmā tostarp norādīts, ka vairāk nekā divas trešdaļas esošo studentu un neseno augstskolu absolventu uzskata, ka pastāv neatbilstība starp augstākās izglītības piedāvājumu un tautsaimniecībai nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm. Savukārt Eiropas prasmju un darbavietu aptaujā<sup>14</sup> konstatēts, ka daudzi darba ņēmēji strādā darbos, kuros netiek pilnībā izmantotas viņu prasmes un iegūtā kvalifikācija un 21% no aptaujātajiem uzskata, ka vairākas no to apgūtajām prasmēm būs jau novecojušas tuvākajos piecos gados<sup>15</sup> un neatbildīs darba tirgus vajadzībām.

Ievērojot iepriekš minēto, valdība un izglītības politikas veidotāji arvien lielāku uzmanību pievērš izglītības kvalitātei un seko tās izmaiņām. IZM saskaņā ar IAP ievieš jaunu *kompetenču pieeju izglītībā*, kuras mērķis ir nodrošināt, lai līdz 2020. gadam visās Latvijas mācību iestādēs studējošie apgūtu IAP noteiktās un to rīcībspējai vitālās pamata un caurviju kompetences, kas tostarp sniedz ieguldījumu prasmēs labāku sociālekonomisko rezultātu sasniegšanai.

Atbilstoši IZM statistikas datiem, 2016./17. akadēmiskajā gadā Latvijas AII studē 82,9 tūkstoši studentu, un gada laikā studējošo skaits ir samazinājies par 2% (1.1. attēls).



1.1. att. Studējošo skaita dinamika Latvijā un grāda/kvalifikācijas ieguvēju skaita izmaiņas augstskolās un koledžās<sup>16</sup>

Sešu gadu laikā ir ievērojami sarucis absolventu skaits – 2016. gadā augstāko izglītību ieguva 15,8 tūkstoši studentu, kas ir par 7,2% mazāk nekā 2015. gadā un par 36,4% mazāk nekā 2010. gadā. Grafikā (1.2. attēls) ir redzams, ka studijas ar grāda iegūšanu nebeidzas ievērojamam skaitam studentu. Ja pieņem, ka 2015./16. akadēmiskajā gadā piešķirtais bakalaura grāds tiek iegūts trīs līdz piecu gadu laikā, bakalaura studiju lietderības koeficients ir 44–49% (2012./13. akadēmiskajā gadā absolventu lietderības koeficients bija 53–68%). Maģistra studiju lietderības koeficients ir 59–60%, ja pieņem, ka grāds tiek iegūts divu līdz četrus gadu laikā (2012./13. akadēmiskajā gadā absolventiem: 54–63%). Savukārt doktora studiju lietderības koeficients ir 29–32%, ja doktora grāds iegūts četrus līdz sešus gadu laikā (2012./13. akadēmiskajā gadā absolventiem: 51–69%). Jāņem vērā, ka šie koeficienti ir indikatīvi, saistībā ar studentu akadēmiskajiem atvaļinājumiem, ko students mācību laikā var noformēt vairākas reizes, taču kopējā tendence joprojām norāda, ka absolventu skaits attiecībā

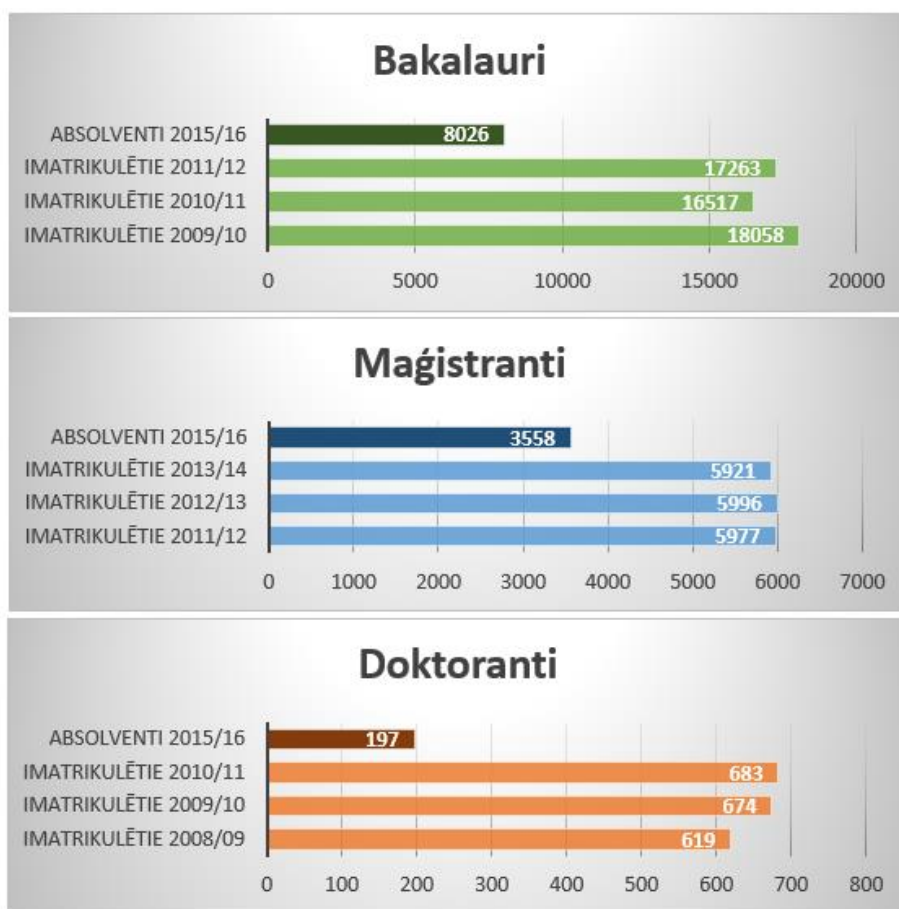
<sup>14</sup> Cedefop (2015), *Skills, qualifications and jobs in the EU: the making of perfect match? Evidence from Cedefop's European skills and jobs survey*.

<sup>15</sup> Cedefop (October, 2015), *Europe needs better jobs for better-matched skills – Cedefops survey*. Press release <http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/europe-needs-better-jobs-better-matched-skills-cedefop-survey>

<sup>16</sup> Dati no: IZM Pārskati par Latvijas augstāko izglītību 2011.g., 2012.g., 2013.g., 2014.g., 2015.g. un 2016.g.



pret imatrikulēto studentu skaitu attiecīgajā gadā nav pietiekams. Šāda atbiruma situācija liecina par nepieciešamību pārskatīt un modernizēt augstākās izglītības saturu un procesus.

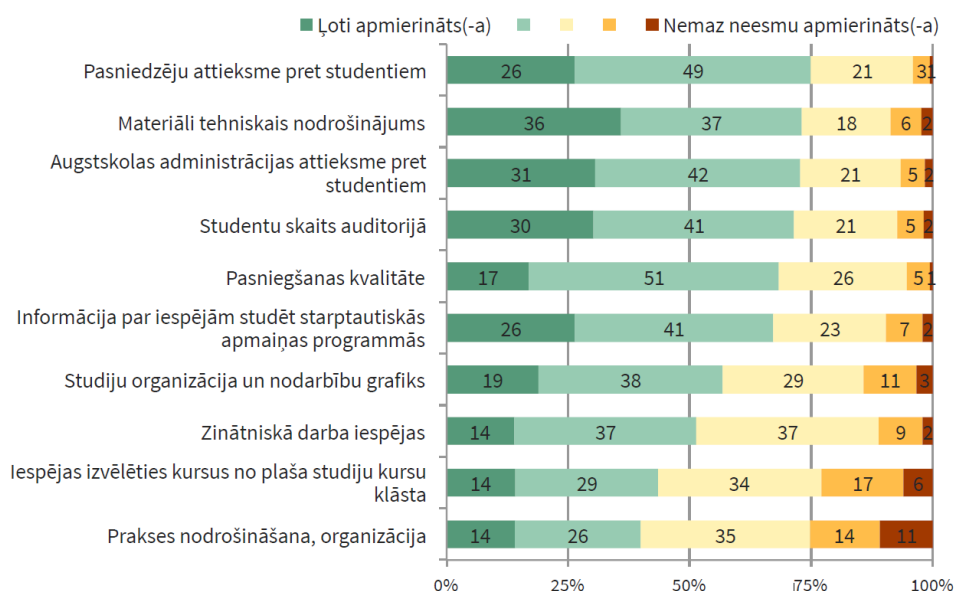


1.2. attēls. Imatrikulēto studentu skaits un absolventu skaits dažādos studiju līmeņos un gados<sup>17</sup>

LU Filozofijas un socioloģijas institūta 2013. gada veiktajā pētījumā *Studentu sociālie un ekonomiskie dzīves apstākļi Latvijā* tika novērtēta augstākās izglītības kvalitātes, kuru veido pasniegšanas kvalitātes rādītāji, dažādi studiju procesa organizācijas un infrastruktūras aspekti (1.3. attēls). Viszemāk studenti vērtē prakses nodrošināšanu un organizāciju, iespēju izvēlēties kursus no plašāka kursu klāsta un zinātniskā darba iespējas (ļoti apmierināti ar tām ir tikai 14%).

Ievērojot iepriekš minēto, lai nodrošinātu mūsdienu strauji mainīgā darba tirgus prasībām atbilstošu kvalificētu speciālistu sagatavošanu, tostarp pedagogu sagatavošana konceptuāli jaunā kvalitātē, AII, sadarbojoties savstarpēji, kā arī ar zinātniskajām institūcijām, darba devējiem un attiecīgo tautsaimniecības nozaru ekspertiem, nepieciešams pārskatīt esošo studiju programmu saturu atbilstību nozares attīstības vajadzībām. Nepieciešamības gadījumā AII jāsniedz priekšlikumus par attiecīgo profesiju standartu un profesionālās kvalifikācijas prasību pilnveides nepieciešamību, ja profesiju standarti un profesionālās kvalifikācijas prasības neatbilst nozares attīstības vajadzībām.

<sup>17</sup> Dati no: IZM Pārskati par Latvijas augstāko izglītību 2011. g., 2012. g., 2013. g., 2014. g., 2015. g. un 2016. g.



1.3. attēls. Apmierinātība ar dažādiem studiju aspektiem (%)  
(avots: *Studentu sociālie un ekonomiskie dzīves apstākļi Latvijā 2013*)

Augstākās izglītības augstākā līmeņa studiju programmām – maģistratūra un doktorantūra – ir nepieciešama produktīvāka vide mācībām un pētniecībai, tajā skaitā studentu biznesa ideju attīstībai un sadarbības īstenošanai ar uzņēmējiem.<sup>18</sup> EK ziņojumā *Kopīgs darbs cilvēkkapitāla, nodarbinātības un konkurētspējas stiprināšanai*<sup>19</sup> minēts, ka, lai palīdzētu mazināt plaisu starp izglītību, mācībām un darba tirgu, nepieciešams veicināt mācīšanos darbavietā, piemēram, mācekļību, kas ir atspēriena punkts, lai iegūtu labu darbu un attīstītu darba tirgū pieprasītas prasmes, tostarp transversālās un sociālās prasmes, kur parasti būtiska loma ir sociālajiem partneriem. Pašlaik tikai ceturtdaļa otrā posma profesionālās izglītības studentu apmeklē darbavietas (mācekļa) programmas, bet vispārējās un augstākās izglītības programmās vispār reti tiek iekļauta jebkāda darba pieredze. Šīs iespējas varētu izmantot, veidojot uzņēmējdarbības un izglītības partnerības, kurās iesaistītas visas izglītības un mācību nozares un līmeņi.

Vienlaikus, lai sasniegtu izglītības politikas mērķus, AII jāspēj pievērsties tādām jomām kā izglītības internacionalizācija un pieaugošā digitālās mācīšanās izmantošana, jāspēj atbalstīt elastīgu mācīšanās veidu radīšana atbilstoši studējošā vajadzībām un mērķiem. Digitālajā laikmetā AII studiju programmu saturā jāietver inovatīvas pieejas un mācību metodes, efektīvi jāizmanto informācijas un komunikācijas tehnoloģijas (turpmāk – IKT), kas attiecīgi prasa sinerģiju ar pētniecības un inovācijas pasākumiem, kā arī jaunu tehnoloģiju veicināšanu, lai sekmētu izglītības politikas uzlabojumus. Jāievieš mācīšanās pieejas, kas vairāk vērstas uz studentu vajadzībām, jānodrošina labāku saikni starp AII un darba devējiem, lai uzlabotu studentu zināšanu un prasmju kvalitāti un atbilstību.

Kā uzsvērts ES augstākās izglītības modernizācijas programmā, AII vairāk jāiesaistās sociālajās aktivitātēs un studentu starpkultūru un pilsonisko prasmju veicināšanā. Jāattīsta partnerības un jāizmanto starpdisciplināras un transdisciplināras pieejas, lai veicinātu inovācijas un radošumu, kā arī jānostiprina augstākās izglītības nozīme reģionālā līmenī. Izglītībai un pētniecībai vienai otru jāstiprina un jāstimulē, tādējādi paaugstinot mācīšanās un mācīšanās kvalitāti. Jāuzlabo institucionālā līmeņa pārvaldības, pārredzamības un atgriezeniskās saites mehānismi.

<sup>18</sup> *Izaugsme un nodarbinātība*, 167. lpp.

<sup>19</sup> <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/LV/1-2016-381-LV-F1-1.PDF>



## 2. AII institucionālās kapacitātes pilnveide

Šajā nodaļā apkopota informācija par AII, tajā skaitā koledžu, līdz šim veiktajiem pasākumiem to rīcībspējas un pārvaldības efektivitātes uzlabošanai ES struktūrfondu plānošanas periodā 2007.–2013. gadam, kā arī AII veiktajiem priekšdarbiem, lai saņemtu ERAF finansējumu ES struktūrfondu 2014.–2020. gada plānošanas perioda darbības programmas “Izaugsme un nodarbinātība” 1.1.1. specifiskā atbalsta mērķa “Palielināt Latvijas zinātnisko institūciju pētniecisko un inovatīvo kapacitāti un spēju piesaistīt ārējo finansējumu, ieguldot cilvēkresursos un infrastruktūrā” 1.1.1.4. pasākuma “P&A infrastruktūras attīstīšana viedās specializācijas jomās un zinātnisko institūciju institucionālās kapacitātes stiprināšana” (turpmāk – 1.1.1.4. pasākums), 8.1.1. SAM “Palielināt modernizēto *STEM*, tajā skaitā medicīnas un radošās industrijas, studiju programmu skaitu” (turpmāk – 8.1.1. SAM) un 8.1.4. SAM “Uzlabot pirmā līmeņa profesionālās augstākās izglītības *STEM*, tajā skaitā medicīnas un radošās industrijas, studiju mācību vidi koledžās” (turpmāk – 8.1.4. SAM) ietvaros.

### 2.1. Investīcijas AII institucionālās kapacitātes stiprināšanai ES struktūrfondu plānošanas periodā 2007.-2013. gadam

2015. gadā noslēdzās ES struktūrfondu 2007.–2013. gada plānošanas perioda darbības programmas „Uzņēmējdarbība un inovācijas” papildinājuma 2.1.1.3.3. apakšaktivitāte “Zinātnisko institūciju institucionālās kapacitātes attīstība”<sup>20</sup> (turpmāk – 2.1.1.3.3. apakšaktivitāte), kuras mērķis bija īstenot Latvijas Republikas zinātnisko institūciju reģistrā reģistrēto zinātnisko institūciju strukturālās reformas, nodrošinot zinātnes ārējā novērtējuma rekomendāciju ieviešanu un sekmējot reorganizēto zinātnisko institūciju pārvaldības un resursu vadības efektivitāti. Nodrošinot ES Padomes rekomendāciju izpildi, tika veicināta starptautiski konkurētspējīga zinātne un pētniecībā balstīta moderna augstākā izglītība<sup>21</sup>, koncentrējot resursus labākajos valsts zinātniskajos institūtos un universitātēs kā zināšanu centros.

Laikā no 2015. gada maija līdz 2015. gada decembrim 2.1.1.3.3. apakšaktivitātes ietvaros tika īstenoti 12 projekti par kopējo finansējumu 11 216 908 *euro* (100 % ERAF finansējums), lai veicinātu konkurētspējīgāko zinātnisko institūciju rīcībspēju uzlabošanu, zinātnes resursu funkcionālo un teritoriālo koncentrēšanu un attīstību atbilstoši zinātnes izvērtējuma rekomendācijām.<sup>22</sup> 2.1.1.3.3. apakšaktivitātes ietvaros investīcijas tika veiktas:

- četrās valsts dibinātās universitātēs (Latvijas Universitāte, Rīgas Tehniskā universitāte, Daugavpils Universitāte un Latvijas Lauksaimniecības universitāte);
- piecos valsts zinātniskajos institūtos (Pārtikas drošības, dzīvnieku veselības un vides zinātniskais institūts “BIOR”, Latvijas Biomedicīnas pētījumu un studiju centrs, Latvijas Organiskās sintēzes institūts, Elektronikas un datorzinātņu institūts, Latvijas Valsts koksnes ķīmijas institūts);
- vienā valsts dibinātā universitātes aģentūrā (Latvijas Universitātes Cietvielu fizikas institūts), vienā valsts dibinātā AII (Ventspils Augstskola), vienā juridisko tiesību personas dibinātā AII (Transporta un sakaru institūts).

2.1.1.3.3. apakšaktivitātes projektos ieguldījumi veikti šādās darbībās:

<sup>20</sup> 2014. gada 25. novembra MK noteikumi Nr. 729 “Noteikumi par darbības programmas “Uzņēmējdarbība un inovācijas” papildinājuma 2.1.1.3.3. apakšaktivitāti “Zinātnisko institūciju institucionālās kapacitātes attīstība”” <http://likumi.lv/ta/id/270790>

<sup>21</sup> Saskaņā ar Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādņem 2014.–2020. gadam (apstiprinātas ar MK 2013. gada 28. decembra rīkojumu Nr. 685) – <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=4608>

<sup>22</sup> Zinātnisko institūciju starptautiskā izvērtējuma rezultāti <http://izm.izm.gov.lv/nozares-politika/zinatne/11019.html>

- 1) attīstības stratēģijas izstrāde vai pilnveide (tostarp ietverot pētniecības programmu 2015.–2020. gadam, infrastruktūras, cilvēkresursu un institucionālās attīstības plānu);
- 2) resursu vadības un rezultātu pārvaldības sistēmas izstrāde vai pilnveide;
- 3) materiālo un nemateriālo aktīvu iegāde mērķsadarbības pasākumu īstenošanai ar citām zinātniskajām institūcijām, AII vai darba devējiem;
- 4) attīstības projektu tehniskā priekšizpēte;
- 5) zinātniskās institūcijas funkciju un uzdevumu ārējais audits;
- 6) zinātnisko institūciju reorganizācija vai likvidācija.

Projektu rezultātā tika uzlabota konkurētspējīgāko zinātnisko institūciju rīcībspēja, sekmēta zinātnes resursu funkcionālā un teritoriālā koncentrēšana un attīstība atbilstoši zinātnes izvērtējuma rekomendācijām,<sup>23</sup> īstenojot četru valsts zinātnisko institūtu, 10 augstskolu aģentūru, kā arī trīs juridisku personu dibinātu zinātnisko institūciju reorganizāciju:

- izveidoti divi jauni institūti Latvijas Lauksaimniecības universitātes pārraudzībā (Dārzkopības institūts (izveidots reorganizējot Latvijas Valsts augļkopības institūtu, „Pūres dārzkopības pētījumu centrs” un ZS „Vīnkoki”) un Agroresursu un ekonomikas institūts (izveidots reorganizējot Valsts Priekuļu laukaugu selekcijas institūtu, Valsts Stendes graudaugu selekcijas institūtu, Latvijas Valsts agrārās ekonomikas institūtu, SIA “Latgales lauksaimniecības zinātnes centrs”));
- Latvijas Universitātes struktūrā integrēti vairāki zinātniskie institūti – Latvijas Universitātes aģentūras (Bioloģijas institūts, Filozofijas un socioloģijas institūts, Fizikas institūts, Latviešu valodas institūts, Latvijas vēstures institūts, Polimēru mehānikas institūts). Savukārt Latvijas Universitātes Matemātikas un informātikas institūts ir pārveidots par atvasinātu publisku personu;
- Rīgas Tehniskās universitātes struktūrā integrēts Rīgas Tehniskās universitātes Neorganiskās ķīmijas institūts – Rīgas Tehniskās universitātes aģentūra;
- konsolidētas arī vairākas privāto tiesību juridiskās personas: Ventpils augstskolā integrēti Informācijas sistēmu menedžmenta augstskolas Biznesa institūts un Datortehnoloģiju institūts.

2.1.1.3.3. apakšaktivitātes projektu īstenošanas rezultātā, 2015. gadā tika reorganizētas 14 institūcijas un Zinātnisko institūciju reģistrā reģistrēto zinātnisko institūciju skaits samazinājās par 16 institūcijām. 2.1.1.3.3. apakšaktivitātes ietvaros realizēto resursu konsolidāciju rezultāti atspoguļoti tabulā Nr. 1.

**Tabula Nr. 1.**

**2.1.1.3.3. apakšaktivitātes projektu resursu konsolidāciju rezultāti**

Zinātniskā institūcija (projekta iesniedzējs)	Resursu konsolidācijas rezultāti	No Zinātnisko institūciju reģistra izslēgto zinātnisko institūciju skaits	ERAF finansējums, euro
Latvijas Lauksaimniecības universitāte (LLU)	1) Latvijas Valsts augļkopības institūts, SIA „Pūres dārzkopības pētījumu centrs” un z/s “Vīnkoki” reorganizācija un jaunas Latvijas Lauksaimniecības universitātes atvasinātas publiskas personas – Dārzkopības institūta izveide. 2) Valsts Priekuļu laukaugu selekcijas institūtu, Valsts	No Zinātnisko institūciju reģistra izslēgtas deviņas zinātniskās institūcijas: Latvijas Valsts augļkopības institūts, SIA „Pūres dārzkopības pētījumu centrs”, Z/s „Vīnkoki”, Latvijas Valsts Agrārās ekonomikas institūts,	1 305 771

<sup>23</sup> Zinātnisko institūciju starptautiskā izvērtējuma rezultāti <http://izm.izm.gov.lv/nozares-politika/zinatne/11019.html>

	<p>Stendes graudaugu selekcijas institūtu, Latvijas Valsts agrārās ekonomikas institūts un SIA "Latgales lauksaimniecības zinātnes centrs" reorganizācija un jaunas LLU pārraudzībā esošas atvasinātas publiskas personas – Agroresursu un ekonomikas institūts izveide.</p> <p>3) Reorganizēta un LLU Tehniskās fakultātes sastāvā iekļauta LLU aģentūra "Lauksaimniecības tehnikas zinātniskais institūts";</p> <p>4) Reorganizēta LLU aģentūra "Zemkopības zinātniskais institūts".</p>	<p>LLU aģentūra "Zemkopības zinātniskais institūts", Valsts Priekuļu laukaugu selekcijas institūtu, Valsts Stendes graudaugu selekcijas institūtu, Latvijas Valsts agrārās ekonomikas institūts, LLU aģentūra "Lauksaimniecības tehnikas zinātniskais institūts", SIA "Latgales lauksaimniecības zinātnes centrs".</p> <p>Reorganizācijas rezultātā jaunizveidotas divas zinātniskās institūcijas: Dārzkopības institūts un Agroresursu un ekonomikas institūts.</p>	
Latvijas Universitāte (LU)	<p>1) LU reorganizētās aģentūras: LU Bioloģijas institūts, LU Fizikas institūts, LU Filozofijas un socioloģijas institūts, LU Latviešu valodas institūts, LU Latvijas vēstures institūts, LU Matemātikas un informātikas institūts un LU Polimēru mehānikas institūts.</p> <p>2) LU reorganizētās iekšējās struktūrvienības: Eksperimentālās un klīniskās medicīnas institūts, Kardioloģijas zinātniskais institūts.</p>	<p>No Zinātnisko institūciju reģistra izslēgtas sešas zinātniskās institūcijas saskaņā ar kļūšanu par LU struktūrvienībām: LU Bioloģijas institūts, LU Fizikas institūts, LU Filozofijas un socioloģijas institūts, LU Latviešu valodas institūts, LU Latvijas vēstures institūts, LU Polimēru mehānikas institūts.</p>	3 475 464
Rīgas Tehniskā universitāte (RTU)	<p>RTU aģentūra RTU Neorganiskās ķīmijas institūts, kas iekļauts RTU Materiālzinātnes un lietišķās ķīmijas fakultātes sastāvā kā Materiālzinātnes un lietišķās ķīmijas fakultātes Neorganiskās ķīmijas institūts.</p>	<p>No Zinātnisko institūciju reģistra izslēgta viena zinātniskā institūcija: RTU Neorganiskās ķīmijas institūts</p>	2 489 102

Ventspils Augstskola (VeA)	Izveidoti divi VeA studiju un zinātniskās pētniecības centri, kā VeA iekšējās struktūrvienības: 1) VeA Viedo tehnoloģiju pētniecības centrs un tā sastāvā iekļauts Informācijas sistēmu menedžmenta augstskolas (ISMA) Datortehnoloģiju institūts, kā arī reorganizēts un Viedo tehnoloģiju pētniecības centra sastāvā iekļauts VeA Lietišķās valodniecības centrs. 2) VeA Uzņēmējdarbības, inovāciju un reģionālās attīstības centra sastāvā iekļauts ISMA Biznesa institūts.	No Zinātnisko institūciju reģistra izslēgtas divas zinātniskās institūcijas: ISMA Datortehnoloģiju institūts, ISMA Biznesa institūts.	751 465
Pārtikas drošības, dzīvnieku veselības un vides zinātniskais institūts "BIOR"	N/A	N/A	487 832
Biomedicīnas pētījumu un studiju centrs	N/A	N/A	407 984
LU Cietvielu fizikas institūts	N/A	N/A	512 275
Daugavpils Universitāte	N/A	N/A	184 736
Elektronikas un datorzinātņu institūts	N/A	N/A	219 609
Latvijas Valsts koksnes ķīmijas institūts	N/A	N/A	263 281
Latvijas Organiskās sintēzes institūts	N/A	N/A	1 006 353
Transporta un sakaru institūts	N/A	N/A	113 036
Rīgas Stradiņa universitāte <sup>24</sup>	Projekts netika īstenots.	Projekts netika īstenots.	652 525

*Datu avots: IZM*

Lai turpinātu AII un zinātnisko institūciju institucionālās kapacitātes pilnveidi un stiprināšanu, ES struktūrfondu 2014.–2020. gada plānošanas periodā 1.1.1.4. pasākuma ietvaros plānotas turpmākas investīcijas zinātnisko institūciju institucionālās kapacitātes stiprināšanai, veikspējas un pārvaldības efektivitātes uzlabošanai, ieviešot zinātnisko institūciju darbības kvalitātes ārējā izvērtējuma rekomendācijas konkurētspējas palielināšanai starptautiskā līmenī un mērķtiecīgiem zinātnes resursu telpiskas un funkcionālas koncentrācijas pasākumiem. Savukārt investīcijas AII pārvaldības uzlabošanai, iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēmu efektivitātes paaugstināšanai plānots ES struktūrfondu 2014.–2020. gada plānošanas perioda darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 8.2.3. SAM ietvaros.

<sup>24</sup> RSU 2015. gada 28. maija vēstulē Nr. 9-18/96/P29 norādīja, ka nevar slēgt vienošanos ar Valsts izglītības attīstības aģentūru par RSU projekta 2.1.1.3.3. apakšaktivitātes ietvaros īstenošanu, jo Veselības ministrija neatbalsta PSKUS izstāšanos no ZIR. Attiecīgi RSU nevar sasniegt 2.1.1.3.3. apakšaktivitātes projektu iesniegumā norādīto projekta rezultātīvo rādītāju.

## 2.2. AII attīstības stratēģiju saskaņošanas process

Lai AII, tajā skaitā koledžas, un zinātniskās institūcijas varētu pretendēt uz finansējumu ES struktūrfondu 2014.–2020. gada plānošanas perioda ERAF infrastruktūras programmās (1.1.1.4. pasākums, 8.1.1. SAM un 8.1.4. SAM), viens no priekšnoteikumiem bija to attīstības stratēģiju izstrādāšana, aktualizēšana un saskaņošana ar IZM un attiecīgo nozares ministriju un nozaru asociācijām.

Atbilstoši Ministru kabineta noteikumos Nr. 533<sup>25</sup> noteiktajām prasībām, *koledžas*, lai saņemtu finansējumu 8.1.4. SAM projektu īstenošanai, 2016. gada septembrī iesniedza IZM saskaņošanai savas vidēja termiņa vai ilgtermiņa attīstības stratēģijas. Koledžas attīstības stratēģijās norādīts plānotās attīstības raksturojums, sasniedzamie mērķi un attīstības virzieni, ievērojot tajā skaitā nepieciešamību nodrošināt efektīvu resursu un infrastruktūras izmantošanu, mērķu un attīstības virzienu atbilstību Latvijas Viedās specializācijas stratēģijā noteiktajiem mērķiem, izaugsmes prioritātēm un viedās specializācijas jomām. Koledžas attīstības stratēģijās tajā skaitā iekļāva arī izglītības programmu piedāvājuma attīstības plānu, cilvēkresursu attīstības plānu, sadarbības plānu, pārvaldības pilnveides plānu un investīciju attīstības plānu, kas tajā skaitā pamatoja 8.1.4. SAM ietvaros plānotos būvdarbus un iegādājamās mācību iekārtas un aprīkojumu.

Lai nodrošinātu jauno speciālistu sagatavošanu atbilstoši nozares vajadzībām, koledžām pirms to attīstības stratēģiju iesniegšanas IZM, iegādājamo mācību iekārtu un aprīkojuma saraksts bija jāaskaņo ar atbilstošajām Nozaru ekspertu padomēm vai nozares profesionālajām organizācijām.

Laika posmā no 2016. gada oktobra līdz 2017. gada aprīlim Koledžu attīstības stratēģiju izvērtēšanas komisija<sup>26</sup>, kuras sastāvā tika iekļauti pārstāvji no IZM un Veselības ministrijas, izvērtēja deviņu koledžu<sup>27</sup> attīstības stratēģijas un pieņēma lēmumus par to saskaņošanu.

**Zinātniskās institūcijas un AII**, lai saņemtu finansējumu 1.1.1.4. pasākuma un 8.1.1. SAM projektu īstenošanai, 2016. gada nogalē iesniedza IZM savas attīstības stratēģijas, kas pamato to plānoto ieguldījumu atbilstību augstākās izglītības, zinātnes, tehnoloģiju attīstības un inovāciju jomas plānošanas dokumentos noteiktajam.

AII attīstības stratēģijās saskaņā ar Ministru kabineta noteikumos Nr. 561<sup>28</sup> prasībām ietvēra modernizācijai izvēlēto STEM studiju programmu raksturojumu un izvēles pamatojumu, augstākās izglītības institūcijas studiju procesa pārvaldības plānu, tajā skaitā studiju programmu satura modernizācijas plānu, kas ietver sadarbību ar nozaru ekspertu padomēm vai asociācijām, cilvēkresursu attīstības un internacionalizācijas plānu, personāla atalgojuma politikas aprakstu, kvalitātes vadības, tajā skaitā akadēmiskās integritātes un ētikas

<sup>25</sup> 2016. gada 9. augusta Ministru kabineta noteikumi Nr.533 "Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 8.1.4. specifiskā atbalsta mērķa "Uzlabot pirmā līmeņa profesionālās augstākās izglītības STEM, tajā skaitā medicīnas un radošās industrijas, studiju mācību vidi koledžās" īstenošanas noteikumi" <https://likumi.lv/ta/id/284430-darbibas-programmas-izaugsme-un-nodarbinatiba-8-1-4-specifiska-atbalsta-merka-uzlabot-pirma-limena-profesionalas-augstakas>

<sup>26</sup> IZM 2016. gada 18.oktobra rīkojums Nr. 01-09.1/326 "Par Koledžu attīstības stratēģiju izvērtēšanas komisijas izveidi".

<sup>27</sup> Daugavpils Medicīnas koledža, Jēkabpils Agrobiznesa koledža, Liepājas Jūrniecības koledža, Malnavas koledža, Olaines Mehānikas un tehnoloģijas koledža, profesionālās izglītības kompetences centrs "Rīgas Tehniskā koledža", Rīgas 1. medicīnas koledža, Rīgas Celtniecības koledža, Rīgas Stradiņa universitātes Sarkanā Krusta medicīnas koledža.

<sup>28</sup> 2016. gada 16. augusta Ministru kabineta noteikumi Nr.561 "Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 8.1.1. specifiskā atbalsta mērķa "Palielināt modernizēto STEM, tajā skaitā medicīnas un radošās industrijas, studiju programmu skaitu" īstenošanas noteikumi" <https://likumi.lv/ta/id/284471-darbibas-programmas-izaugsme-un-nodarbinatiba-8-1-1-specifiska-atbalsta-merka-palielinat-modernizeto-stem-taja-skaita>

nodrošināšanas plānu, kā arī augstākās izglītības institūcijas plānoto investīciju raksturojumu. Savukārt tās AII, kas ir zinātnisko institūciju reģistrā reģistrētas kā zinātniskās institūcijas, to attīstības stratēģijās iekļāva arī pētniecības programmu<sup>29</sup>, kur ietverta tajā skaitā informācija par institūcijas pētniecības specializācijas aprakstu, saistīto zinātnes un tautsaimniecības nozaru attīstības iespēju aprakstu, mērķsadarbības pilnveides plānu ar pētniecības organizācijām (augstskolām, zinātniskajiem institūtiem), komersantiem un sociālā pasūtījuma devējiem). Saskaņā ar iesniegtajām AII iesniegtajām attīstības stratēģijām, 2017. gadā uzsākts darbs pie Latvijas Hidroekoloģijas institūta reorganizācijas, pievienojot to Daugavpils Universitātei atvasinātas publiskas aģentūras statusā, kā arī ir notikusi Vidzemes Augstskolas aģentūras “Sociotehnisko sistēmu inženierijas institūts” integrācija augstskolā, tādējādi stiprinot augstskolas zināšanu kapacitāti.

Laika posmā no 2016. gada novembra līdz 2017. gada jūnijam Augstākās izglītības un zinātnisko institūciju attīstības stratēģiju izvērtēšanas komisija,<sup>30</sup> kuras sastāvā tika iekļauti pārstāvji no IZM, Veselības ministrijas, Kultūras ministrijas, Zemkopības ministrijas un Ekonomikas ministrijas, veica 21 zinātniskās institūcijas, tostarp 14 augstskolu<sup>31</sup> attīstības stratēģiju un pētniecības programmu izvērtēšanu un sniedza ieteikumus zinātnisko institūciju un augstskolu attīstības stratēģiju pilnveides nodrošināšanai. Darbam komisijā tika pieaicināti nominētie pārstāvji arī no pašvaldībām, kuru teritorijās atrodas attiecīgās AII (Rīgas pilsētas pašvaldība, Daugavpils pilsētas pašvaldība, Liepājas pilsētas pašvaldība, Jelgavas pilsētas pašvaldība, Ventspils pilsētas pašvaldība, Rēzeknes pilsētas pašvaldība, Valmieras pilsētas pašvaldība). Vienlaikus AII attīstības stratēģiju izvērtēšanas komisijas sēdēs tika uzaicināti eksperti no atbilstošām nozaru ekspertu padomēm, nozaru asociācijām un citām institūcijām.

Lai nodrošinātu AII un zinātnisko institūciju attīstības plānu un plānoto ieguldījumu atbilstību nozares attīstības plāniem un vajadzībām, stratēģijas bija jāaskaņo ar attiecīgo nozares profesionālo organizāciju (asociāciju, biedrību, federāciju u.c.). Kopumā stratēģiju saskaņošanas procesā tika iesaistītas 23 nozaru profesionālās organizācijas (skat. detalizētu informāciju tabulā Nr. 2).

## Tabula Nr. 2

### Nozaru profesionālās organizācijas, kas sniedza atzinumus par AII un zinātnisko institūciju attīstības stratēģijām

Nr. p.k.	AII/ZI	Pozitīvs atzinums no nozares profesionālās organizācijas	Stratēģijas saskaņošanas datums
1.	Jāzepa Vītola Latvijas Mūzikas akadēmija (JVLMA)	Latvijas Mūzikas attīstības biedrība/ Latvijas Mūzikas eksports	29.03.2017
2.	Latvijas Kultūras akadēmija (LKA)	Kino producentu asociācija	29.03.2017

<sup>29</sup> 2016. gada 16. augusta Ministru kabineta noteikumi Nr. 562 “Darbības programmas “Izaugsme un nodarbinātība” 1.1.1. specifiskā atbalsta mērķa “Palielināt Latvijas zinātnisko institūciju pētniecisko un inovatīvo kapacitāti un spēju piesaistīt ārējo finansējumu, ieguldot cilvēkresursos un infrastruktūrā” 1.1.1.4. pasākuma “P&A infrastruktūras attīstīšana viedās specializācijas jomās un zinātnisko institūciju institucionālās kapacitātes stiprināšana” īstenošanas noteikumi” <https://likumi.lv/ta/id/284753-darbibas-programmas-izaugsme-un-nodarbinatiba-1-1-1-specifiska-atbalsta-merka-palielinat-latvijas-zinatnisko-instituciju>

<sup>30</sup> IZM 2016. gada 29. novembra rīkojums Nr.01-09.1/386 “Par augstākās izglītības un zinātnisko institūciju attīstības stratēģiju izvērtēšanas komisijas izveidi”.

<sup>31</sup> Latvijas Universitāte, Rīgas Tehniskā universitāte, Rīgas Stradiņa universitāte, Latvijas Lauksaimniecības universitāte, Daugavpils Universitāte, Ventspils Augstskola, Vidzemes Augstskola, Transporta un sakaru institūts, Liepājas Universitāte, Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija, Jāzepa Vītola Latvijas Mūzikas akadēmija, Latvijas Kultūras akadēmija, Latvijas Mākslas akadēmija.

3.	Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija (LSPA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Latvijas fizioterapeitu asociācija</li> <li>▪ Latvijas Rehabilitācijas profesionālo organizāciju apvienība</li> </ul>	12.04.2017
4.	Latvijas Lauksaimniecības universitāte (LLU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociācija (turpmāk –MASOC)</li> <li>▪ Latvijas Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju asociācija (turpmāk – LIKTA)</li> <li>▪ Latvijas Elektrotehnikas un elektronikas rūpniecības asociācija (turpmāk - LETTERA)</li> <li>▪ Latvijas Augļkopju asociācija</li> <li>▪ Biedrība “Lauksaimniecības organizāciju sadarbības padome (turpmāk – LOSP)</li> <li>▪ Latvijas Pārtikas uzņēmumu federācija (turpmāk – LPUF)</li> <li>▪ kopīgs atzinums no Latvijas Kokrūpniecības federācijas un Latvijas Meža īpašnieku biedrības</li> <li>▪ Latvijas Neatkarīgo mežizstrādātāju biedrība</li> </ul>	19.04.2017
5.	Latvijas Mākslas akadēmija (LMA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Latvijas Poligrāfijas uzņēmumu asociācija</li> <li>▪ Latvijas Modes palāta (piedalās komisijas sēdēs)</li> </ul>	22.05.2017
6.	Daugavpils Universitāte (DU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MASOC</li> <li>▪ Latvijas Fizioterapeitu asociācija</li> <li>▪ Latvijas Poligrāfijas uzņēmumu asociācija</li> <li>▪ Latvijas Ķīmijas un farmācijas uzņēmēju asociācija (turpmāk – LAĶĪFA)</li> <li>▪ LIKTA</li> </ul>	15.05.2017
7.	Transporta un sakaru institūts (TSI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MASOC</li> <li>▪ LIKTA</li> <li>▪ Latvijas Aviācijas asociācija</li> <li>▪ LETTERA</li> </ul>	15.05.2017
8.	Rīgas Tehniskā universitāte (RTU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MASOC</li> <li>▪ LIKTA</li> <li>▪ Latvijas Poligrāfijas uzņēmumu asociācija</li> <li>▪ LETTERA</li> <li>▪ LAĶĪFA</li> </ul>	15.05.2017
9.	Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija (RTA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LETTERA</li> <li>▪ LIKTA</li> </ul>	15.05.2017. izņemot Līvānu filiāli
10.	Rīgas Stradiņa universitāte (RSU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LAĶĪFA</li> <li>▪ Latvijas Fizioterapeitu asociācija</li> <li>▪ Latvijas Zobārstu asociācija</li> <li>▪ Latvijas Farmaceitu biedrība</li> <li>▪ Latvijas Māsu asociācija</li> <li>▪ Latvijas Ārstu biedrība</li> </ul>	29.05.2017
11.	Latvijas Universitāte (LU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MASOC</li> <li>▪ LIKTA</li> <li>▪ LETTERA</li> <li>▪ LAĶĪFA</li> <li>▪ Latvijas Farmaceitu biedrība</li> <li>▪ Latvijas Zobārstu asociācija</li> <li>▪ Latvijas Poligrāfijas uzņēmumu asociācija</li> <li>▪ Latvijas Māsu asociācija</li> <li>▪ Latvijas Ārstu biedrība</li> </ul>	22.05.2017

12.	Ventspils augstskola (VeA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LIKTA</li> <li>▪ LETERA (par studiju programmām)</li> </ul>	29.05.2017
13.	Vidzemes augstskola (ViA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LIKTA</li> <li>▪ LETERA</li> </ul>	05.06.2017
14.	Liepājas Universitāte (LiepU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LIKTA</li> </ul>	05.06.2017
15.	Elektronikas un datorzinātņu institūts (EDI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LETERA</li> <li>▪ LIKTA</li> </ul>	05.06.2017
16.	Latvijas Organiskās sintēzes institūts (OSI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LAĶIFA</li> </ul>	05.04.2017
17.	Latvijas Biomedicīnas pētījumu un studiju centrs (BMC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Latvijas Cilvēka ģenētikas asociācija</li> <li>▪ LAĶIFA</li> </ul>	05.04.2017
18.	Latvijas Universitātes Cietvielu fizikas institūts (CFI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MASOC</li> <li>▪ LETERA</li> </ul>	08.05.2017
19.	Latvijas Valsts mežzinātnes institūts "Silava" (Silava)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kopīgs atzinums no Latvijas Kokrūpniecības federācijas un Latvijas Meža īpašnieku biedrības</li> <li>▪ Latvijas Augļkopju asociācija</li> <li>▪ Latvijas Neatkarīgo mežizstrādātāju biedrība</li> </ul>	05.04.2017
20.	Pārtikas drošības, dzīvnieku veselības un vides zinātniskais institūts "BIOR" (BIOR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LOSP</li> <li>▪ LPUF</li> </ul>	29.03.2017
21.	KĶI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kopīgs atzinums no Latvijas Kokrūpniecības federācijas un Latvijas Meža īpašnieku biedrības</li> <li>▪ Latvijas Augļkopju asociācija</li> <li>▪ Latvijas Neatkarīgo mežizstrādātāju biedrība</li> </ul>	05.04.2017

AII un zinātniskās institūcijas vienlaikus ar to attīstības stratēģijām iesniedza informāciju par plānotajiem AII attīstības rādītājiem, tajā skaitā uz 2020./21. akadēmisko gadu. Lai novērtētu plānoto ieguldījumu ietekmi uz politikas plānošanas dokumentos<sup>32</sup> noteikto mērķu sasniegšanu, AII un zinātniskās institūcijas norādīja plānotās sasniedzamās vērtības šādiem rezultātu rādītājiem:

- zinātnisko darbinieku skaits institūcijā;
- pētniecības projektos nodarbinātie maģistranti un doktoranti;
- pēcdoktorantūras pētniecība institūcijā (jauno zinātnieku skaits institūcijā, kuri īsteno pēcdoktorantūras pētniecības projektus);
- institūcijas dalība ES pētniecības un inovācijas pamatprogrammās;
- institūcijas zinātniski pētnieciskās darbības indikatori un rezultāti;
- studējošo dati;
- institūcijas īstenotās kopīgās doktorantūras studiju programmas un studiju

<sup>32</sup> Zinātnes, tehnoloģiju attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam; Izglītības attīstības pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam; Darbības programma "Izaugsme un nodarbinātība"; Informatīvais ziņojums "Viedās specializācijas stratēģijas monitoringa sistēma";



- programmas ES valodās, kas nav latviešu valoda;
- profesionālās pilnveides iespējas un tās dinamika institūcijā;
- akadēmiskais personāls institūcijā;
- ārvalstu mācībspēki institūcijā.

Vienlaikus atzīmējam, ka atbilstoši MK 2016. gada 16. augusta dotajam uzdevumam (prot. Nr. 40, 54. §)<sup>33</sup> IZM Viedās specializācijas stratēģijas monitoringa pasākumu ietvaros AII, kas ir labuma guvējas SAM 8.1.1. ietvaros, ir jānodrošina monitorings attīstības un pārvaldības pilnveides pasākumu ieviešanas un sasniedzamajiem rezultātiem, kas noteikti vidēja vai ilgtermiņa attīstības stratēģijās. AII stratēģiju ieviešanas rezultāti tiks analizēti un ņemti vērā arī ikgadējās sarunās ar AII par valsts budžeta līdzekļu piešķiršanu studiju vietām.

### 3. 8.2.3. SAM ieviešanas apraksts

Šajā nodaļā iekļauta informācija par būtiskākajiem 8.2.3. SAM ieviešanas jautājumiem, sniedzot 8.2.3. SAM vispārēju raksturojumu un atsevišķās apakšnodaļās aprakstot atbalstāmās darbības un to ieviešanas nosacījumus.

#### 3.1. 8.2.3. SAM vispārējs raksturojums

8.2.3. SAM investīciju mērķis ir pilnveidot AII studiju programmu satura kvalitāti un efektīvi izmantot pieejamos resursus, nodrošināt labāku AII pārvaldību, tajā skaitā nodrošinot AII finanšu sistēmas modeļa un pārvaldības procesa pilnveidošanu, un AII administratīvā personāla kompetenci un prasmju paaugstināšanu. Lai nodrošinātu augstāk minētā ESF investīciju mērķa sasniegšanu, nepieciešams turpināt iesāktās reformas AII pārvaldības uzlabošanā.

Plānots, ka AII, tostarp koledžas, pretendē uz finansējumu 8.2.3. SAM atklātas projektu iesniegumu atlases veidā. Projektus var iesniegt individuāli vai partnerībā ar vienu vai vairākām citām AII vai zinātniskajām institūcijām, tādējādi stiprinot stratēģiskās partnerības un sekmējot resursu efektīvu izmantošanu, tostarp koplietošanu.

Projektu priekšnoteikums ir izstrādāta un AII apstiprināta vidēja termiņa attīstības un konsolidācijas stratēģija.

Tabula Nr. 3

#### 8.2.3. SAM vispārīgie ieviešanas nosacījumi

<b>Ieviešanas veids</b>	Atklāta projektu iesniegumu atlase
<b>Finansējuma saņēmēji</b>	AII, tajā skaitā koledžas
<b>Sadarbības partneri</b>	AII, tajā skaitā koledžas, un zinātniskās institūcijas
<b>Mērķa grupa</b>	AII, tajā skaitā koledžas, to personāls
<b>Finansējums</b>	20 000 000 <i>euro</i> (ESF 17 000 000 <i>euro</i> , valsts budžeta finansējums 3 000 000 <i>euro</i> ). Ievērojot snieguma ietvara ierobežojumus <sup>34</sup> , līgumu

<sup>33</sup> <http://tap.mk.gov.lv/mk/mksedes/saraksts/protokols/?protokols=2016-08-16> ;

<sup>34</sup> Snieguma ietvaru veido 8.2.3. SAM snieguma rezerve, kā arī 8.2.4. SAM “Nodrošināt atbalstu EQAR aģentūrai izvirzīto prasību izpildei” snieguma rezerve atbilstoši 2015.gada 18.augusta Ministru kabineta noteikumu Nr.479 “Darbības programmas “Izaugsme un nodarbinātība” 8.2.4. specifiskā atbalsta mērķa “Nodrošināt atbalstu EQAR aģentūrai izvirzīto prasību izpildei” īstenošanas noteikumi” sākotnējās ietekmes novērtējuma ziņojuma (anotācijas) III. sadaļas 7. punktā norādītajai informācijai”.

	slēgšanai līdz 31.12.2018. pieejams kopējais attiecināmais finansējums 18 663 451 <i>euro</i> (ESF 15 863 933 <i>euro</i> , valsts budžeta finansējums 2 799 518 <i>euro</i> ).
<b>Sasniedzamie uzraudzības rādītāji</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Iznākuma rādītājs: 20 AII, kurām piešķirts atbalsts attīstības stratēģiju un rezultātu pārvaldības ieviešanai (tajā skaitā 10 AII līdz 2018. gada 31. decembrim);</li> <li>2) Rezultāta rādītājs: 20 AII, kuras ir ieviesušas attīstības stratēģijas un rezultātu pārvaldību;</li> <li>3) Finanšu rādītājs: līdz 2018. gada 31. decembrim sertificēti izdevumi 1 000 000 <i>euro</i> apmērā;</li> <li>4) Specifiskais iznākuma rādītājs: ar projektu atbalstu izveidotas studiju virzienu padomes, kas funkcionē (<i>saskaņā ar Izglītības attīstības pamatnostādņu 2014.–2020. gadam 3.2. rīcības virziena “Efektīva izglītības finanšu resursu pārvaldība” ietvaros noteikto līdz 2020. gadam plānots izveidot 40 studiju virzienu padomes</i>).</li> </ol>
<b>Sinerģija ar citām investīciju programmām</b>	8.2.3. SAM ieviešanā tiek nodrošināta sinerģija un papildinātība ar: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ERAF 8.1.1. SAM, 8.1.4. SAM un 1.1.1.4. pasākumu;</li> <li>2) ESF 8.2.1. SAM “Samazināt studiju programmu fragmentāciju un stiprināt resursu koplietošanu”;</li> <li>3) ESF 8.2.2. SAM “Stiprināt augstākās izglītības institūciju akadēmisko personālu stratēģiskās specializācijas jomās”.</li> </ol>

8.2.3. SAM ieviešanas nosacījumi izstrādāti, ņemot vērā ES struktūrfondu 2007.–2013. gadam plānošanas perioda 2.1.1.3.3. apakšaktivitātes projektos sasniegtos rezultātus, sinerģiju ar citiem ES struktūrfondu 2014.–2020. gada plānošanas perioda SAM un Pasaules Bankas pētījuma pirmā posma rezultātā saņemtos ieteikumus Latvijas AII pārvaldības uzlabošanai, kas apvieno starptautisko pieredzi ar objektīvā un profesionālā ārējā ekspertīzē balstītu Latvijā pastāvošās situācijas analīzi. Investīcijas AII pārvaldības pilnveidei vērtējamās kontekstā ar AII stratēģisko specializāciju un AII attīstības stratēģijām, kas izstrādātas, ievērojot veicamos pārvaldības uzlabojumus valsts budžeta līdzekļu piešķiruma saņemšanai *trīs pīlāru* augstākās izglītības finansēšanas modeļa ietvaros.

8.2.3. SAM investīciju rezultātā tiks ieviesti pārvaldības uzlabojumi, kas noteikti AII attīstības stratēģijā, tajā skaitā attīstot stratēģiskās partnerības ar zinātnes un uzņēmējdarbības sektoru augstskolu un studiju procesa pārvaldībā un studiju programmu īstenošanā.

Lai nodrošinātu kvalitatīvu un objektīvu 8.2.3. SAM ietvaros iesniegto projektu iesniegumu novērtējumu, to saturiskās kvalitātes vērtēšanai tiks piesaistīti Eiropas Komisijas Izglītības, audiovizuālās jomas un kultūras izpildāģentūras ekspertu datu bāzē esošie eksperti, kam ir pieredze līdzīga satura projektu vērtēšanā Eiropas Savienības mērogā. 8.2.3 SAM projektu iesniegumu vērtēšanas kritēriji tiks izstrādāti, ievērojot 8.2.3. SAM plānotās atbalstāmās darbības, kā arī Eiropas Komisijas izstrādātās „Erasmus+” programmas vadlīnijas<sup>35</sup> par aktivitāti „Kapacitātes stiprināšana augstākajā izglītībā”.

### 3.2. 8.2.3. SAM atbalstāmās darbības

8.2.3. SAM plānotas investīcijas piecos virzienos:

- 1) *Esošo studiju programmu satura salāgošana ar nozares attīstības vajadzībām* (tostarp to pārstrukturizācija un konsolidācija) sadarbībā ar nozares stratēģiskajiem

<sup>35</sup> [http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus/files/files/resources/erasmus-plus-programme-guide\\_lv.pdf](http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus/files/files/resources/erasmus-plus-programme-guide_lv.pdf), sk. 156.-157.lp.

- partneriem un “pārmaiņu aģentiem”, tostarp izglītības nozares kvalifikācijas struktūras izstrāde;
- 2) **AII pārvaldības struktūru racionalizācija un organizatorisko procesu pilnveide** atbilstoši Pasaules Bankas un funkciju auditu rekomendācijām;
  - 3) **AII kvalitātes vadības sistēmas pilnveides pasākumu ieviešana** atbilstoši starptautiskajiem standartiem;
  - 4) **E-risinājumu ieviešana** studiju efektivitātes un kvalitātes paaugstināšanai, koplietošanas risinājumu attīstībai un pārvaldības stiprināšanai;
  - 5) **AII vadības personāla kompetenču pilnveide**, lai izveidotu vadītāju un līderu loku, kas ir kompetenti un profesionāli darbam starptautiskā līmenī, un veicinātu pārmaiņu vadības kultūru.

Tālākajās apakšnodaļās sniegts detalizētāks katra investīciju virziena darbību apraksts.

### 3.2.1. Studiju programmu satura salāgošana ar nozares attīstības vajadzībām

**Esošo studiju programmu satura salāgošana ar nozares attīstības vajadzībām**<sup>36</sup> (tostarp to pārstrukturizācija un konsolidācija) sadarbībā ar nozares stratēģiskajiem partneriem un “pārmaiņu aģentiem” (“Change Agents”), tostarp izglītības nozares kvalifikācijas struktūras izstrāde.

Latvijas augstākās izglītības kvalitātes un konkurētspējas paaugstināšanai būtiski nodrošināt studiju programmu satura atbilstību nozares un sabiedrības attīstības vajadzībām. Šī uzdevuma izpildē izšķiroša loma ir AII mērķtiecīgai stratēģiskajai partnerībai ar nozari un sadarbībai ar zinātniskajām institūcijām un citām AII tādu studiju īstenošanai, kuru centrā ir students un kas balstās uz kompetencēm.

Lai veicinātu studiju programmu satura kvalitāti un nozares pieprasījumam atbilstošu speciālistu sagatavošanu, nepieciešams stiprināt darba devēju lomu AII dažādās pārvaldības struktūrās, tostarp studiju virzienu padomēs, un iesaistīt nozares profesionāļus studiju programmu satura izvērtēšanā un pilnveidē. Saskaņā ar IAP īstenošanas plāna 2015.–2017. gadam 1.1.11. uzdevumu “Augstākās izglītības nozaru pārstrukturizācija”, nepieciešams primāri stimulēt studiju virzienu padomju izveidi, kas ietver studiju programmas studiju tematiskajās grupā “Dabas zinātnes, matemātika un informācijas tehnoloģijas” un “Inženierzinātnes, ražošana un būvniecība”<sup>37</sup>.

Studiju virziena padomes galvenās funkcijas ir izstrādāt attiecīgā virziena studiju programmu/as, veikt virziena studiju programmu izvērtēšanu un īstenošanas analīzi, analizēt studējošo mācību sasniegumus, analizēt studiju virzienā iesaistītā akadēmiskā personāla darba kvalitāti/sniegumu, kā arī veicināt zinātniskā darba integrāciju studiju programmā.

Arī Pasaules Banka savā pētījumā par Latvijas AII pārvaldību secina, ka Latvijas augstākās izglītības vidē nepieciešams stiprināt sadarbību, izveidojot spēcīgāku pamatu mācīšanas un pētniecības kvalitātei un izcilībai, kā arī atbalstīt programmu inovāciju, izmantojot mācīšanas un mācīšanās bāzes finansējumu, un sabalansēt AII studiju programmu un pieprasīto studiju vietu skaitu, cik vien tas ir iespējams, esošajā regulējumā, kur nozīmīga loma ir ne tikai AII stratēģiskajai orientācijai, bet arī studiju virzienu padomju darbam.

Kā minēts šī novērtējuma 1.2. nodaļā “Pedagogu sagatavošana konceptuāli jaunā kvalitātē”, Latvijā uzsākti pasākumi pedagogu sagatavošanas sistēmas pilnveidei, lai sekmētu izglītības paaugstināšanos visās izglītības pakāpēs un veidos un sekmīgi ieviestu kompetencēs balstītu izglītību. Lai nodrošinātu šī uzdevuma izpildi, nepieciešams īstenot integrētu pasākumu kopumu, kas tostarp ietver nozares ekspertu padomes vai nozares profesionālās organizācijas

<sup>36</sup> Jaunu studiju programmu izstrāde atbilstoši nozares attīstības vajadzībām plānota SAM 8.2.1 ietvaros.

<sup>37</sup> Izglītības attīstības pamatnostādņu 2014.–2020. gadam īstenošanas plāns 2015.–2017. gadam-  
<http://polsis.mk.gov.lv/documents/5246>;

izveidi un mērķtiecīgu darbību, jauna skolotāja profesijas standarta izstrādi un sistēmu, kas nodrošina kvalitatīvas un modernas izglītības un akadēmisko resursu pieejamību visās AII, kas sagatavo skolotājus. Līdz 2019. gadā paredzētajai akreditācijai nepieciešams nodrošināt sadrumstalotā studiju programmu klāsta konsolidāciju studiju tematiskajā grupā “Izglītība”, samazinot studiju programmu skaitu par apmēram 30% un nodrošinot studiju programmu satura modernizāciju.

8.2.3. SAM atbalstāmās darbības “Esošo studiju programmu satura salāgošana ar nozares attīstības vajadzībām” ietvaros paredzēta **iespēja pretendēt uz finansējumu šādu darbību īstenošanai:**

- 1) Studiju virzienā ietvertu **studiju programmu struktūras un satura analīze un priekšlikumi to pārstrukturizācijai un konsolidācijai**, tajā skaitā paredzot studiju programmu satura harmonizāciju starp koledžās īstenojamām pirmā līmeņa profesionālās augstākās izglītības studiju programmām un atbilstošām augstskolās īstenojamām bakalaura līmeņa studiju programmām. Studiju programmu pilnveidei ņem vērā studiju virziena ikgadējo pašvērtējumu,<sup>38</sup> un akreditācijas ekspertu rekomendācijas ieviešanai.

Profesiju standartu un profesionālās kvalifikācijas prasību aktualizācija vai izstrāde atbilstoši nozaru kvalifikācijas struktūrai (profesiju kartei), darba grupā savstarpēji sadarbojoties tām AII, kurās tiek sagatavoti attiecīgās nozares speciālisti. Darba grupā AII piesaista moderatorus ar pieredzi profesijas standartu/ profesionālās kvalifikācijas prasību izstrādē.

- 2) Studiju virzienā ietvertu **studiju programmu satura analīze un atbilstības novērtējums nozares attīstības vajadzībām, kā arī nozarei nepieciešamajām profesionālajām kompetencēm. Priekšlikumu izstrāde un ieviešana inovatīvām mācību metodēm un praksei**, kas studiju procesā sekmē integrāciju ar pētniecību, veicina starpdisciplināritāti, un tādu studiju kursu, prakses un mācību metožu īstenošanu, kas tiešā veidā attīsta studentu inovācijas kompetences (uzņēmējdarbības prasmes un kritisko domāšanu, un citas pamata un caurviju kompetences, kā arī to novērtēšanas sistēmas pilnveide).

Priekšlikumu izstrādei inovatīvām mācību metodēm un praksei AII aicinātas finansēt **studentu-virzītas iniciatīvas** sadarbībā ar Studentu pašpārvaldi.

- 3) **Starptautisku studiju programmu satura inovācijas konferenču organizēšana Latvijā;**

---

<sup>38</sup> Studiju virziena pašnovērtējuma ziņojumā ietver šādu informāciju:

- A) Studiju virziena raksturojums: 1) studiju virziena attīstības stratēģija, mērķi un to saistība ar attiecīgās AII kopējo stratēģiju; 2) studiju virziena un studiju programmu novērtējums no Latvijas Republikas interešu viedokļa; 3) studiju virziena attīstības plāns; 4) studiju virziena un studiju programmu atbilstība darba tirgus pieprasījumam; 5) studiju virziena SVID analīze; 6) studiju virziena iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēma; 7) studiju virzienam pieejamie resursi (t.sk. finanšu resursi) un materiāltehniskais nodrošinājums; 8) sadarbības iespējas Latvijā un ārzemēs attiecīgā studiju virziena ietvaros; 9) Studiju programmas; 10) studiju virzienā iesaistītais akadēmiskais personāls; 11) studiju virziena īstenošanā iesaistītā akadēmiskā personāla pētnieciskā darbība; 12) studiju virziena īstenošanā iesaistītā personāla publikācijas; 13) studiju virziena īstenošanā iesaistītās struktūrvienības; 14) studiju virziena īstenošanā iesaistītais mācību palīgpersonāls; 15) Ārējie sakari: sadarbība ar darba devējiem, profesionālajām organizācijām; sadarbība ar Latvijas un ārvalstu augstskolām; studijas ārvalstīs apmaiņas programmu ietvaros; ārvalstnieku studijas studiju virziena programmās;
- B. Studiju programmas raksturojums (katras, kas ietverta studiju virzienā): studiju programmas apraksts, saturs, īstenošanas plānojums, studiju kursu un moduļu apraksti, studiju programmas organizācija, studiju programmas praktiskā īstenošana, vērtēšanas sistēma, studiju programmas izmaksas, studiju programmas atbilstība valsts normatīvajiem aktiem, salīdzinājums ar citām radniecīgām Latvijas un ES augstskolu studiju programmām, studējošo skaits, imatrikulēto studējošo skaits, absolventu skaits, studējošo aptaujas un to analīze, absolventu aptaujas un to analīze, studējošo līdzdalība studiju procesa pilnveidošanā.

- 4) Nozares **cilvēkresursu attīstības vajadzību un prasmju izpēte un prognozēšana** (*foresight*) sadarbībā ar stratēģiskajiem partneriem.  
Šāda prognozēšana AII līmenī (*mikro līmenis*) papildina ikgadējās Ekonomikas ministrijas veiktās vidēja un ilgtermiņa darba tirgus prognozes (*makro līmenis*), kā arī Latvijas investīciju un attīstības aģentūras plānotās prognozēšanas izpētes nozaru griezumā. Šāda kompleksa prognozēšanas ļautu AII daudz precīzāk plānot mācību piedāvājumu un saturu.
- 5) **Izglītības nozares kvalifikācijas struktūras izstrāde, pedagogu profesijas standarta un profesionālās kvalifikācijas prasību izstrāde/ pilnveide** (*savstarpējā sadarbībā veic AII, kas īsteno pedagoģijas studiju programmas*).

Šo darbību īstenošana tiek veikta “**pārmaiņu aģentu**”<sup>39</sup> vadībā. “Pārmaiņu aģenti” var būt iekšējie vai ārējie eksperti, zinātnieki, uzņēmēji, docētāji vai studenti.

“Pārmaiņu aģenti” sadarbībā ar attiecīgo AII ievieš **pārmaiņu vadības un īstenošanas plānu studiju programmu piedāvājuma modernizācijai**, tostarp ietverot ārējo ekspertu starptautiskos salīdzinošos izvērtējumus (*peer-reviews*) un savstarpējās mācīšanās (*peer-learning*) pasākumus. Studiju virziena struktūras un studiju programmu satura modernizācijas plāns un tā ieviešanas rezultāti jāaskaņo ar attiecīgajām nozaru profesionālajām organizācijām. Priekšlikumu izstrādei inovatīvām mācību metodēm un praksei var finansēt **studentu virzītas iniciatīvas**.

Savukārt, lai nodrošinātu pedagogu sagatavošanu konceptuāli jaunā kvalitātē, katrai AII, kas īsteno studiju programmas tematiskajā grupā “Izglītība”, 8.2.3. SAM ietvaros paredzēts noteikt fiksētu mērķfinansējumu 500 000 *euro* apmērā specifisku pedagogu izglītības pārvaldības uzlabošanas pasākumu īstenošanai atbilstoši AII izstrādātajam pedagoģijas izglītības attīstības plānam, kas AII 2018. gada sākumā tiks prezentēts Saeimā:

- 1) izglītības un zinātnes nozares kvalifikāciju struktūras izpēte un prognoze par nepieciešamo speciālistu pieprasījumu vidējā termiņā;
- 2) nozares cilvēkresursu attīstības vajadzību un prasmju izpēte un prognozēšana sadarbībā ar nozares organizācijām, pilsētu un novadu izglītības pārvaldēm;
- 3) pedagogu profesijas standarta un profesionālās kvalifikācijas prasību izstrāde un pilnveide atbilstoši izglītības nozares kvalifikācijas struktūrai;
- 4) AII dalība starptautiskos pedagogu izcilības tīklos (piemēram, dalībai *Collegiate Learning Assessment (CLA)* novērtējumā);
- 5) starptautisku inovatīvas izglītības konferenču organizēšana Latvijā.

**Attiecināmās izmaksas** šo darbību īstenošanai pamatā ietver ārvalstu un vietējo ekspertu izmaksas (atlīdzība, uzturēšanās izmaksas, komandējumu un darba braucienu izmaksas), konferenču organizēšanas izmaksas, pētījumu izmaksas.

### 3.2.2. AII pārvaldības struktūru racionalizācija

**AII pārvaldības struktūru racionalizācija un organizatorisko procesu pilnveide** atbilstoši Pasaules Bankas un funkciju auditu rekomendācijām ar mērķi:  
a. samazināt struktūrvienību fragmentāciju un funkciju un amatu pārklāšanos, stiprināt to profilēšanos, finansiālo stabilitāti un autonomiju; nodrošināt koleģiālo pārvaldības institūciju un personiskās atbildības līdzsvarošanu;

<sup>39</sup> “Pārmaiņu aģents” – kāds, kas atbild par organizācijas izmaiņu plānošanu un ieviešanu, kas ir zināšanu pārvaldības procesa neatņemama sastāvdaļa.



- b. palielināt pārvaldības procesu efektivitāti un produktivitāti, pārskatāmību un caurspīdīgumu, kā arī ārējo ieinteresēto pušu mērķtiecīga iesaiste dažādu institucionālo līmeņu pārvaldībā ar skaidri noteiktām funkcijām, pienākumiem un tiesībām;
- c. sekmēt AII pamatuzdevumu (mācību procesa nodrošināšana, pētniecība un “trešā misija”) līdzsvarotu izpildi, tajā skaitā studiju vietu pakalpojumu izmaksu novērtēšana.

Izstrādātajiem un veiktajiem pārvaldības uzlabojumiem ir jāveic **starptautiskais peer-review** un jānodrošina tā rekomendāciju ieviešana.

Veiksmīga institūcija ir tāda institūcija, kura sasniedz savus attīstības stratēģijā noteiktos stratēģiskos mērķus un plānotos rezultātus. Lai to nodrošinātu, minētajā institūcijā ir izstrādāta iekšējās kvalitātes vadības sistēma, kas ietver plānošanu (mērķu un darba uzdevumu noteikšana, resursu piešķiršana), organizāciju (struktūra, darba sadale un pilnvaru deleģēšana), motivēšanu (darbinieku rīcības virzīšana mērķu sasniegšanai, pārliecināšana un ieinteresēšana) un kontroli.

Kā redzams 2.2. sadaļā “AII attīstības stratēģiju saskaņošanas process”, lielākā daļa Latvijas AII, t. sk. koledžas, jau ir izstrādājušas un saskaņojušas to attīstības stratēģijas ar IZM, nozaru ministrijām (ja attiecināms), kā arī nozares profesionālajām organizācijām. Tomēr Pasaules Bankas eksperti norādījuši, ka daudzos gadījumos AII attīstības stratēģijas ir vispārīgas, tajās izklāstīts plašs tematu un mērķu spektrs, apvienojot visas aktivitātes, kurās AII ir iesaistīta. Ne visas attīstības stratēģijas skaidri norāda attiecīgās iestādes profilu. Vienlaikus Pasaules Bankas eksperti norāda, ka dažas AII to attīstības stratēģijas ir izstrādājušas mērķtiecīgāk, nosakot galvenās prioritārās jomas un konkrētus mērķus, kas AII jāasniedz vidējā termiņā vai ilgtermiņā.

Atbilstoši Pasaules Bankas ieteikumiem, AII stratēģiskās attīstības sekmēšana ir īpaši svarīgs mērķis. Tādējādi nepieciešams veicināt šo attīstības stratēģiju pilnveidi un ieviešanu: AII jāformulē savas stratēģijas, ievērojot *SMART* principu (un pamatojoties uz *SWOT* analīzi). Šādi izstrādātas, tās parādīs AII stratēģisko virzienu, norādot AII stiprās un vājās puses, un specifisko nišu ar skaidriem mērķiem, kas varētu būt reāli sasniedzami stratēģiskā plāna termiņā.

Vienlaikus Pasaules Bankas eksperti norāda, ka AII iekšējās pārvaldības pasākumos trūkst stratēģisko un vadības uzdevumu nodalījuma. Būtiska iezīme ir AII iekšējo pārvaldes struktūrvienību un iesaistīto personu lielais skaits, kas tādējādi var kavēt ar attīstības stratēģiju saistītu lēmumu pieņemšanu. Pasaules Bankas eksperti secina, ka atsevišķas AII ir ierobežotas institucionālās vadības kompetences – gan centrālā, gan decentralizētā līmenī, kā arī trūkst līdzsvara starp koleģiālo institūciju atbildību un augstākās izglītības līderu un vadītāju personisko atbildību.

IAP norādīts, ka AII stratēģiskajā vadībā nepietiekami iesaista ārējās ieinteresētās puses (piemēram, darba devēji, nozaru asociācijas, pašvaldības u.c.). Kā secinājuši Pasaules Bankas eksperti, AII pārvaldībā ārējās ieinteresētās puses iesaista galvenokārt bez formālām lēmumu pieņemšanas tiesībām un pienākumiem. Lai palielinātu ieguvumus no ārējo ieinteresēto pušu iesaistīšanās AII stratēģiskajā vadībā, Pasaules Bankas eksperti ierosina piesaistīt ārējos ekspertus kā “pārmaiņu aģentus”, kas darbojas AII labākajās interesēs, sniedzot priekšlikumus un ieteikumus iespējamajiem AII pārvaldības uzlabošanas pasākumiem, studiju programmu satura pilnveidei, AII resursu konsolidācijai un efektīvai izmantošanai.

Neatņemama AII pārvaldības struktūras sastāvdaļa ir ne tikai AII attīstības stratēģija un iekšējās finansēšanas modelis, kas atspoguļo AII prioritātes un galvenās darbības jomas, bet arī efektīva, skaidra un visiem saprotama cilvēkresursu pārvaldības sistēma, kas balstās uz vienotiem personālvadības procesiem – ieviesta personāla atlase, ikgadējā novērtēšanas sistēma, karjeras plānošana, stimulēšana, vienota un caurspīdīga darba samaksas sistēma, kas veicina visu AII nodarbināto profesionalitāti neatkarīgi no to amata. Ievērojot minēto, Pasaules

Bankas eksperti iesaka turpināt AII uzsāktās iekšējo finansēšanas modeļu reformas, kā arī pilnveidot AII pārvaldības un iekšējās kvalitātes nodrošināšanas procedūras, t. sk. radot skaidrus, mērķtiecīgus, nesadrumstalotus un vienlīdzīgus stimulus AII atalgojuma un motivācijas sistēmā struktūrvienību, grupu un indivīdu līmenī, lai novērstu atšķirības dažādu AII struktūrvienību un grupu līmenī, kā arī sekmētu katra indivīda orientāciju uz sniegumu un kopējo AII stratēģisko mērķu sasniegšanu. Ikgadēja AII nodarbinātā personāla darba izpildes plānošana un novērtēšana sniegs AII stratēģiskajai vadībai informāciju par nepieciešamajām pārmaiņām un uzlabojumiem tādu iespēju un apstākļu radīšanai, kas veicina nodarbinātā personāla motivēšanu, tādējādi panākot individuālā snieguma uzlabošanu. Vienlaikus AII atalgojuma un motivācijas sistēmā paredzot caurspīdīgus un visiem saprotamus motivēšanas pasākumus, kas veicina pasniedzēju paaudžu maiņu un gados vecāko pasniedzēju pakāpenisku akadēmiskās slodzes samazināšanu (piemēram, saglabājot akadēmiskā personāla profesionālo statusu, darba vietu un pieeju AII resursiem tiek pārprofilēta akadēmiskā slodze, paredzot pakāpenisku akadēmiskā darba samazināšanu, iespējas intelektuālo pienesumu sniegt jau citā formātā (piemēram, kā mentors, eksperts, padomdevējs), vienlaikus plānojot akadēmiskās darbības pārejas atbalsta pasākumus (piemēram, tīklošanās pasākumi, lai nepazaudētu piederības sajūtu, veselības apdrošināšanas garantijas, akadēmiskās darbības pārejas grants), kas ļautu pakāpeniski adaptēties akadēmiskās karjeras noslēgumam.

Ievērojot minēto, 8.2.3. SAM atbalstāmās darbības “AII pārvaldības struktūru racionalizācija un organizatorisko procesu pilnveide” ietvaros paredzēta iespēja pretendēt uz finansējumu šādu darbību īstenošanai:

- 1) **AII struktūrvienību un amatu funkciju, kā arī pārvaldības procesu ārējais izvērtējums (funkciju audits) un rekomendāciju ieviešana** (balstoties uz AII lēmējinstiūciju atbilstošiem lēmumiem par AII pārvaldības struktūru un procesu maiņu, struktūrvienību pārstrukturēšanu, amatu aprakstu maiņu, iekšējo kārtību un nolikumu pilnveidi utt.):
  - a. novēršot AII struktūrvienību fragmentāciju, kā arī funkciju un amatu pārklāšanos;
  - b. stiprinot struktūrvienību profilēšanos;
  - c. nodrošinot koleģiālo pārvaldības instiūciju un personiskās atbildības līdzsvarošānu;
  - d. palielinot pārvaldības procesu efektivitāti, produktivitāti, pārskatāmību un caurspīdīgumu;
  - e. palielinot ārējo ieinteresēto pušu mērķtiecīgu iesaisti dažādu instiūcionālo līmeņu pārvaldībā ar skaidri noteiktām funkcijām, pienākumiem un tiesībām.
- 2) **Iekšējā finansēšanas modeļa pilnveide**, lai sekmētu AII pamatuzdevumu (mācību procesa nodrošināšana, pētniecība un “trešā misija”) līdzsvarotu izpildi, tostarp:
  - a. **AII studiju vietu pakalpojumu izmaksu novērtēšana, izcenojuma noteikšana citiem maksas pakalpojumiem**, ja nepieciešams (piemēram, cenas noteikšana trešo pušu piekļuvei dažādām AII pētniecības infrastruktūrām);
  - b. **AII atalgojuma un motivācijas sistēmas ārējais novērtējums un pilnveide**, kas orientēta uz individuālo sniegumu AII stratēģisko mērķu sasniegšanas veicināšanai un līdzsvarotai pamatuzdevumu izpildei, kā arī akadēmiskās darbības pārejas atbalstam;
  - c. Finanšu vadības un grāmatvedības politikas sākotnējais (*ex-ante*) vai noslēguma (*ex-post*) audits;
- 3) Izstrādāto un veikto pārvaldības uzlabojumu **starptautiskais peer-review** un tā rekomendāciju ieviešana (*obligāti īstenojama darbība*).

**Attiecināmās izmaksas** šo darbību īstenošanai ietver ārējo pakalpojumu un ekspertu izmaksas, kā arī izmaksas peer-review veikšanai (atlīdzība, uzturēšanās izmaksas, komandējumu un darba braucienu izmaksas).

### 3.2.3. AII iekšējās kvalitātes vadības sistēmas pilnveide

**AII kvalitātes vadības sistēmas pilnveides pasākumu ieviešana** atbilstoši starptautiskajiem standartiem:

- a. snieguma orientācijas stiprināšana;
- b. akadēmiskās integritātes veidošana un nostiprināšana;
- c. iekšējo kvalitātes vadības pakalpojumu attīstība;
- d. datu pārvaldības pilnveide;
- e. pārvaldības un kvalitātes vadības starptautisko analīzes rīku izmantošana, tajā skaitā studiju programmu kvalitātes monitoringam un akadēmiskā personāla pašvērtējumam;
- f. izstrādāto un veikto uzlabojumu starptautiskais *peer-review* un tā rekomendāciju ieviešana.

Vietnes “Augstākās izglītības kvalitātes nodrošināšanas aģentūru starptautiskais tīkls” (*INQAAHE*) glosārijā augstākās izglītības kvalitātes nodrošināšana tiek skaidrota kā process, kura rezultātā tiek panākta ieinteresēto pušu (t.i., studentu, darba devēju, finansētāju) pārliecība, ka ieguldījums, pasākumi un rezultāti atbilst gaidītajam vai sasniedz minimālās prasības.<sup>40</sup>

Kvalitātes nodrošināšana augstākajā izglītībā tiek definēta kā sistemātiska, strukturēta un pastāvīga uzmanības pievēršana kvalitātei, lai to saglabātu un uzlabotu. Pastāvīgas rūpes par kvalitāti ir *sine qua non* (obligāts) priekšnoteikums.<sup>41</sup> Saskaņā ar M. Martinu un A. Stellas pētījumu, iekšējās kvalitātes nodrošināšana attiecas uz pasākumiem un mehānismiem, kas tiek veikti iestādē vai programmā, lai garantētu, ka tā izpilda savus mērķus un atbilst standartiem, kas attiecas uz augstāko izglītību kopumā vai konkrēti uz kādu profesiju vai zinātņu jomu.<sup>42</sup> Ikvienai AII ir jāīsteno kvalitātes pasākumi un mehānismi, lai tā atbilstu augstākās izglītības kvalitātes standartiem.

Nozīmīgs elements AII pārvaldības uzlabošanai ir atbalsta sniegšana kvalitātes nodrošināšanas struktūru un procesu turpmākai attīstībai atbilstoši dokumentam „Standarti un pamatnostādnes kvalitātes nodrošināšanai Eiropas augstākās izglītības telpā” (turpmāk – *ESG*). *ESG* nosaka, ka “iestādēm ir jābūt tādai kvalitātes nodrošināšanas politikai, kas ir publiski pieejama un ietverta to stratēģiskajā vadībā. Šī politika ir jāizstrādā un jāīsteno iekšējām ieinteresētajām pusēm, izmantojot atbilstošas struktūras un procesus un iesaistot ārējās ieinteresētās puses”<sup>43</sup>. Kā norāda Pasaules Banka, šāda politika ir pamatā saskaņotības radīšanai institucionālajās pieejās, lai ar tās palīdzību nodrošinātu kvalitāti, turklāt, paverot iespējas visaptverošas kvalitātes kultūras iedibināšanai.<sup>44</sup> Institucionāla kvalitātes kultūra ietver:

- pārredzamu un aktīvu apņemšanos nodrošināt kvalitāti visos līmeņos;

<sup>40</sup> Harvey, L. (2004–6), *Analytic Quality Glossary*: <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/>

<sup>41</sup> Vroeijenstijn, A.I. (1995), *Improvement and Accountability: Navigating between Scylla and Charybdis*, London.

<sup>42</sup> Martin, M. & Stella, A. (2007), *External quality assurance in higher education: Making choices*: <https://www.google.lv/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiXpozVvqvVAhXJJ5oKHSQCCJgQFggoMAA&url=http%3A%2F%2Funesdoc.unesco.org%2Fimages%2F0015%2F001520%2F152045e.pdf&usq=AFQjCNGwDgVsHrmdZJtas0wu34-u-sSIcQ>

<sup>43</sup> ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) (2015), *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*” (*ESG*), p.11: [http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf).

<sup>44</sup> Skat. Pasaules Bankas ziņojumu “Starptautiskās tendences un laba prakse augstākās izglītības iekšējā finansēšanā un pārvaldībā”, 63. lpp.



- vēlēšanos iesaistīties kritiskajā pašnovērtēšanā;
- iekšēju reglamentējošu ietvaru ar skaidrām un konsekventām procedūrām;
- skaidri noteiktus pienākumus kvalitātes kontrolei un novērtēšanai;
- spēju iegūt atsauksmes no iekšējām un ārējām ieinteresētajām pusēm;
- skaidru apņemšanos noteikt un izplatīt labu praksi;
- tūlītēju un atbilstošu vadības rīcību problēmu atrisināšanai, balstoties uz adekvātu informāciju.<sup>45</sup>

Visaptverošas kvalitātes kultūras iedibināšana ir atkarīga no visu iekšējo ieinteresēto pušu iesaistīšanās – no iestādes vadības līdz zemākajiem institucionālajiem līmeņiem – un no tādas visu institucionālo līmeņu vadības, kas spēj rast pareizo līdzsvaru starp virzību un principu noteikšanu, no vienas puses, un iekšējo ieinteresēto pušu plašas iesaistes nodrošināšanu, no otras puses. Papildu prasība ir tāda, ka iestādēm:

- jānodrošina studentu iesaiste, rūpējoties par labām attiecībām starp studentiem un struktūrvienībām, ko tie pārstāv;
- jādod iespēja par kvalitātes nodrošināšanu atbildīgajām personām būt par starpniekiem, kuri sasaista iestādes dažādas daļas — no centrālās vadības līdz atsevišķiem mācībspēkiem;
- jāizveido saikne starp kvalitātes nodrošināšanu un personāla attīstību, kā arī datu un informācijas pārvaldību;
- jārod pareizais līdzsvars starp noslēgtām atgriezeniskajām saitēm, no vienas puses, un efektīvām, racionalizētām struktūrām, no otras puses.<sup>46</sup>

Kvalitātes nodrošināšanas procesi ir būtiski pārskatbildības kontekstā. Pārskatbildību var definēt kā “pienākumu sniegt ziņojumus citiem, skaidrot, pamatot un atbildēt uz jautājumiem par to, kā ir izlietoti resursi un kāda ir šī izlietojuma ietekme”<sup>47</sup>. Palielinoties patstāvībai dažādās jomās, iestādes saskaras arī ar plašākām prasībām pēc pārskatbildības kopumā un konkrēti pēc īpašiem pārskatbildības pasākumiem. Arī šajā kontekstā par vienu no svarīgākajiem pārskatbildības instrumentiem kļūst kvalitātes nodrošināšanas mehānismi: “sekmīgi ieviesta kvalitātes nodrošināšanas sistēma sniegs informāciju, lai AII un sabiedrība varētu gūt pārliecību par AII darbības kvalitāti (pārskatbildība)”<sup>48</sup>.

Pasaules Bankas ziņojumā kā viena no vispārīgajām labas pārvaldības prasībām minēta akadēmiskā integritātes<sup>49</sup> nodrošināšana un saglabāšana.<sup>50</sup> Eksperti norāda, ka augstākās izglītības pamats ir apmācības un pētniecības brīvība. Tomēr iestādēm ir pienākums nodrošināt, ka mācībspēki šo brīvību neizmanto ļaunprātīgi. Akadēmiskās ētikas pārkāpumu novēršana un izskatīšana ir svarīga komponente iestāžu centienos palielināt pārskatbildību pret to vidi un līdzeklis, ar ko novērst kaitējumu sabiedrībai un zinātnei kopumā. AII nav vienīgie dalībnieki,

<sup>45</sup> Damme, Dirk. Van (2011), OECD Presentation at the JAQAHE Conference *Internal Quality Assurance in Universities: Academic Self-Regulation in a Context of Increasing Accountability in Higher Education*: <https://www.slideshare.net/dvndamme/internal-quality-assurance-in-universities>

<sup>46</sup> Sursock, A. (2011), *Examining Quality Culture Part II: Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy*: [http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/Examining\\_Quality\\_Culture\\_Part\\_II.pdf?sfvrsn=2](http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/Examining_Quality_Culture_Part_II.pdf?sfvrsn=2).

<sup>47</sup> Trow, M. A. (1996), “Trust, markets and accountability in higher education: A comparative perspective.” *Higher Education Policy* 9 (4): 309–324.

<sup>48</sup> ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) (2015), *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*” (ESG), p.7: [http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf).

<sup>49</sup> Starptautiskajā akadēmiskā godīguma centra (*International Center for Academic Integrity*) vietnē akadēmiskā integritāte definēta kā morālās un ētikas principu ievērošana, morāles rakstura apzināšanās un godīgums. Akadēmiskajā vidē akadēmiskais godīgums ir būtiska veiksmes un izaugsmes sastāvdaļa. Tas sagatavo studentus personīgiem un profesionāliem izaicinājumiem, kā arī iezīmē turpmāko izaugsmi un panākumus. Akadēmiskais godīgums bieži vien tiek uzskatīts par galveno izglītības elementu. International Center for Academic Integrity (1992 –), see “About Integrity”: <http://www.academicintegrity.org/icai/integrity-1.php>

<sup>50</sup> Skat. Pasaules Bankas ziņojumu “Starptautiskās tendences un laba prakse augstākās izglītības iekšējā finansēšanā un pārvaldībā”, 9. lpp.

kas atbild par akadēmisko integritāti, tomēr tām ir svarīga loma. To rīcībā esošie mehānismi ļauj novērst ļaunprātīgu rīcību un šādos gadījumos pienācīgi rīkoties. Lai pienācīgi novērstu akadēmiskās ētikas pārkāpumus, ir svarīgi ņemt vērā šādas rīcības iemeslus un attiecīgi pielāgot instrumentus. Iespējamie preventīvie pasākumi ir:

- AII darbinieku pienācīga izglītošana;
- atklātas diskusijas par šiem jautājumiem iestādēs;
- iespējamo ētikas pārkāpumu izmeklēšanas procesa un rezultātu pārskatāmība, ko nodrošina, piemēram, ar rīcības kodeksa palīdzību.

Izskatot ļaunprātīgas rīcības iespējamus gadījumus, pirmkārt, ir svarīgi nošķirt ļaunprātīgas rīcības dažādus veidus un noteikt, kā uz tiem pienācīgi reaģēt. Šādos gadījumos divi pamata pasākumi parasti ir izmeklēšana un, iespējams, pēcpārbaudes. Lai nodrošinātu pienācīgu izmeklēšanas procedūru, ir rūpīgi jāpārbauda pieejamie fakti, un tam var būt vajadzīgas procesā iesaistīto personu īpašas zināšanas un atbilstoši oficiālie noteikumi attiecībā uz šo procesu. Galvenajam mērķim ir jābūt taisnīgumam un konsekvencei, ko var veicināt procesi:

- kuru pamatā ir skaidri un publiski pieejami principi, noteikumi un procedūras;
- kuriem piemīt taisnīgums, piemēram, procesa gaitā dažādām neatkarīgām struktūrām un dalībniekiem nosakot atšķirīgus uzdevumus;
- kuri neiejaucas akadēmiskajā darbībā vairāk, nekā tas ir nepieciešams, un to, iespējams, var veicināt šā procesa regulāra vērtēšana un pielāgošana;
- kuros ņemtas vērā saiknes starp administratīvajām un juridiskajām procedūrām, kas varētu būt nepieciešamas vēlākā posmā.

Divi piemēroti pamatveidi, kā šos procesus organizēt, ir AII struktūrvienības, kuras atbildīgas par ļaunprātīgas rīcības novēršanu iestādēs, un struktūras, kas izveidotas valsts līmenī. Pirmās pieejas priekšrocība ir tāda, ka tā var nodrošināt saskaņotu praksi visā iestādē un vairo mācībspēku uzticēšanos šiem procesiem, bet tā var ietvert arī problēmas, kas saistītas ar pretrunīgām interesēm vienas iestādes ietvaros. Priekšrocības ir arī valsts līmeņa struktūrām, proti, stabilāks resursu nodrošinājums un lielāka ietekme saistītos jautājumos valdībām, un, iespējams, konsekventāka pieeja attiecībā pret visām iestādēm.

Akadēmiskās ētikas pārkāpumu novēršana un izskatīšana ir svarīga komponente iestāžu centienos palielināt pārskatatbildību pret savu vidi un līdzeklis, ar ko novērst kaitējumu sabiedrībai un zinātnei kopumā.<sup>51</sup> Iekšējās kvalitātes pasākumiem ir jāatbalsta akadēmisko integritāti un brīvību, jā rūpējas par akadēmiskās krāpšanas risku novēršanu.<sup>52</sup>

Ievērojot minēto, 8.2.3. SAM atbalstāmās darbības “AII kvalitātes vadības sistēmas pilnveide” ietvaros paredzēta iespēja pretendēt uz finansējumu šādu darbību īstenošanai:

- 1) ***Snieguma orientācijas stiprināšana*** – izvērstākas sasaistes nodrošināšana starp studiju kvalitātes novērtēšanu, personāla attīstību un atlīdzības sistēmu, kā arī datu un informācijas pārvaldību, darba devēju un studentu viedokļa ciešāka integrācija kvalitātes vadības sistēmā, pārskatatbildības mehānismu, kas mēra (individuālo) sniegumu, ieviešana.
- 2) ***Akadēmiskās integritātes veidošana un nostiprināšana***, tostarp akadēmiskās integritātes moduļa izstrāde un aprobācija;
- 3) ***Iekšējo kvalitātes vadības pakalpojumu attīstība*** (piemēram, latviešu un angļu valodas apguves serviss; studentu serviss);

<sup>51</sup> Turpat, 60–62. lpp.

<sup>52</sup> ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) (2015), *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG), p.11: [http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf).

- 4) Iekšējā datu apkopošana un strukturēšana atbilstoši *U-Multirank*<sup>53</sup> datu kopām; *datu apmaiņa ar pašvaldībām* un to Izglītības pārvaldēm studentu uzņemšanas jautājumos;
- 5) Pārvaldības un kvalitātes vadības *starptautisko analīzes rīku abonēšana*, tostarp studiju programmu kvalitātes monitoringam un akadēmiskā personāla pašvērtējumam (piemēram, *U-Multirank*; *HEInnovate*<sup>54</sup>; *CLA+*<sup>55</sup>; *Vitae*<sup>56</sup>);
- 6) Izstrādāto un veikto *uzlabojumu starptautiskais peer-review* un tā rekomendāciju ieviešana (*obligāti īstenojama darbība*).

*Attiecināmās izmaksas šo darbību īstenošanai ietver ārējo pakalpojumu un ekspertu izmaksas, izmaksas peer-review veikšanai (atlīdzība, uzturēšanās izmaksas, komandējumu un darba braucienu izmaksas).*

### 3.2.4. E-risinājumu ieviešana

*E-risinājumu ieviešana* studiju efektivitātes un kvalitātes paaugstināšanai, koplietošanas risinājumu attīstībai un pārvaldības stiprināšanai, tajā skaitā:

- AII visaptverošas pārvaldības informācijas sistēmas pilnveide stratēģiskās attīstības rādītāju monitoringam un uz rezultātu vērstas AII iekšējās finansēšanas modeļa efektīvai ieviešanai;
- Datu integrācijai ar *NZDIS* un *VIIS*<sup>57</sup>;
- E-koplietošanas risinājumi, digitalizācijas risinājumi, e-mācību risinājumi;
- Eksāmenu un personālvadības risinājumi.

Pasaules Bankas eksperti ir norādījuši, ka ne visās Latvijas AII ir *visaptverošas pārvaldības informācijas sistēmas*, kas nodrošina kvalitatīvu datu iegūšanu par AII īstenojamām darbībām, plānotajiem un sasniegtajiem rezultātiem un citu AII darbību raksturojošu informāciju, tādējādi būtiski apgrūtinot AII stratēģiskās vadības īstenošanu. Lai samazinātu resursus, kas nepieciešami datu ieguvei un apkopošanai no dažādiem avotiem un nodrošinātu

<sup>53</sup> *U-Multirank* ir jauns rīks, kas palīdz salīdzināt augstskolas un koledžas visā pasaulē un aptver daudzus augstākās izglītības aspektus: pētniecību, docēšanu un apguvi, starptautisko ievirzi un zināšanu nodošanu. *U-Multirank* ir neatkarīgs instruments, bet pirmajos gados saņem finansiālu atbalstu no Eiropas Savienības. ([https://ec.europa.eu/education/initiatives/u-multirank\\_lv](https://ec.europa.eu/education/initiatives/u-multirank_lv)).

<sup>54</sup> *HEInnovate* ir tiešsaistes rīks, ar kura palīdzību ikviena AII var bez maksas veikt pašnovērtēšanu. Pašnovērtēšanas kritēriji aptver septiņas jomas: (1) līderību un pārvaldību; (2) institucionālo kapacitāti: finansējumu, cilvēkresursus un stimulus; (3) uzņēmējdarbības mācīšanu un mācīšanos; (4) uzņēmēju sagatavošanu un atbalstīšanu; (5) zināšanu apmaiņu un sadarbību; (6) iestādes internacionalizāciju; (7) savas ietekmes novērtēšanu. Reģistrētiem lietotājiem ir pieejama virkne izglītojošu un atbalsta materiālu, lai sekmētu savu turpmāko attīstību. Pašnovērtēšanas rīks *HEInnovate*: <https://heinnovate.eu/en>

<sup>55</sup> *CLA+* mērķis ir veikt standartizētu vispārējo prasmju (*generic skills*) novērtēšanu augstākajā izglītībā. *CLA+* tiek mērītas tās prasmes, kas augstskolu absolventiem ir nepieciešamas veiksmīgai tālākajai karjerai darba tirgū ikvienā nozarē – analītiskā spriestspēja, problēmu risināšana, kritiskā domāšana un argumentācijas prasmes. *CLA+* ir veidots, lai standartizētā veidā mērītu studējošo kognitīvās spējas un to attīstību studiju procesā. <http://cae.org/>

<sup>56</sup> *Vitae*<sup>56</sup> ir tiešsaistes centrs, kas tās abonentiem piedāvā ar pētnieka karjeras attīstību saistītus pakalpojumus: instrukcijas par to, kā izveidot mērķtiecīgu dzīvesgājuma aprakstu (CV), kā plānot doktorantūras studijas un pēcdoktorantūras pētījumus, kā pētniekam rūpēties par pašattīstību, kā vadīt citu pētnieku darbu, tostarp kāds ir labs mentors un doktora darba vadītājs; atsevišķa resursu sadaļa veltīta pētnieka lomai sabiedrībā – pētnieku sadarbība ar uzņēmumiem, inovācijas spēja, pētījuma rezultātu komercializāciju u.tml. *Vitae* sniedz konsultācijas, organizē seminārus un konferences.

<sup>57</sup> *NZDIS* – Nacionālā zinātniskās darbības informācijas sistēma. *VIIS* – Valsts izglītības informācijas sistēma.

datu kvalitāti (tajā skaitā to precizitāti un ticamību), Pasaules Bankas eksperti iesaka AII izstrādāt un pilnveidot visaptverošu pārvaldības informācijas sistēmu, tai skaitā AII stratēģiskās attīstības rādītāju sistēmu uz rezultātiem vērstam AII finansējuma modelim. AII visaptverošas pārvaldības informācijas sistēma nepieciešama ne tikai, lai sekmētu AII attīstības stratēģijā noteikto mērķu sasniegšanu, nodrošinātu augstākās izglītības pieejamību, kvalitātes un konkurētspējas celšanos, efektīvi pārvaldītu studiju programmu un savlaicīgi veiktu nepieciešamos pasākumus to satura pilnveidei, kā arī nodrošinātu mērķtiecīgus ieguldījumus.

Mērķtiecīgu un uz kvalitāti un konkurētspēju vērstu ieguldījumu augstākajā izglītībā nodrošināšanai, tādējādi sekmējot augsti kvalificētu speciālistu sagatavošanu darba tirgū pieprasītākajās un novērtētākajās profesijās ilgtspējīgai tautsaimniecības attīstībai, 2017. gada 1. janvārī spēkā stājās grozījumi Augstskolu likumā, kas paredz Valsts izglītības informācijas sistēmu (VIIS) papildināt ar studējošo un absolventu reģistru, kur tiktu iekļauta informācija ne tikai par Latvijas AII pirmā un otrā līmeņa profesionālās un akadēmiskās augstākās izglītības studiju programmu studentiem, doktora zinātniskā grāda pretendentiem, kā arī par tiem studentiem, kas devušies apmaiņas programmā kādā no ārvalstu augstskolām, bet arī ziņas par AII absolventa nodarbinātību un atalgojuma līmeni<sup>58</sup>. Tādējādi, analizējot studējošo un absolventu reģistrā pieejamo informāciju AII varēs sekot līdzi tam, vai AII esošās studiju programmas atbilst darba tirgus prasībām un tautsaimniecības attīstības vajadzībām, kā arī ļaus topošajiem studentiem iepazīties ar iespējamām nākotnes perspektīvām, izvēloties atbilstošu studiju programmu.

Konkurētspējīgas augstākās izglītības nodrošināšanai un studiju programmu satura pilnveidei, mūsdienās, kad informācijas un komunikācijas tehnoloģijas ir kļuvušas par neatņemamu ikdienas dzīves sastāvdaļu, kas sniedz piekļuvi tajā skaitā plašākām un mūsdienīgākām zināšanām, nepieciešama izpratnes padziļināšana par to, kā jaunās tehnoloģijas tiek un var tikt izmantotas AII. Ievērojot minēto, AII veikt virkni pasākumu, lai nodrošinātu AII darbības modeļu pielāgošanu tehnoloģiskajām pārmaiņām, piemēram, piedāvāt klātienē un tiešsaistes mācību iespēju apvienojumu, kas visām personām nodrošinātu piekļuvi izglītībai jebkurā vietā, jebkurā laikā un izmantojot mobilās ierīces, vai izstrādāt e-risinājumus vienotiem kvalifikācijas eksāmeņiem.

AII iekšējās kvalitātes nodrošināšanas procesu īstenošanai, tajā skaitā ņemot vērā AII pārvaldības struktūras pilnveides rezultātā veiktās AII strukturālās izmaiņas, esošo resursu efektīvai izmantošanai un AII e-koplietošanas mehānismu un starpinstitūciju sadarbības risinājumu attīstībai 8.2.3. SAM atbalstāmās darbības “E-risinājumu ieviešana” ietvaros paredzēta iespēja pretendēt uz finansējumu šādu darbību īstenošanai:

- 1) ***AII visaptverošas pārvaldības informācijas sistēmas izveide/ pilnveide*** stratēģiskās attīstības rādītāju monitoringam un uz rezultātu vērstas AII iekšējās finansēšanas modeļa efektīvai ieviešanai,
- 2) ***E-risinājumu izstrāde/pilnveidei un ieviešana*** studiju efektivitātes un kvalitātes paaugstināšanai, koplietošanas risinājumu attīstībai un pārvaldības stiprināšanai, tostarp:
  - a. bibliotēkas resursu kopīgai izmantošanai starp vairākām AII un ZI, kā arī resursu integrācijai ar Latvijas Nacionālās Bibliotēkas resursiem;
  - b. kopīgam studentu servisam e-vidē starp vairākām AII, kur vienkopus atrodamā informācija gan par studiju procesu, gan par dažādiem praktiskiem

---

<sup>58</sup> Minētos pilnveidojumus Valsts izglītības informācijas sistēmā (VIIS) plānots veikt ES struktūrfondu 2014.-2020. gada plānošanas perioda darbības programmas “Izaugsme un nodarbinātība” 2.2.1. specifiskā atbalsta mērķa “Nodrošināt publisko datu atkalizmantošanas pieaugumu un efektīvu publiskās pārvaldes un privātā sektora mijiedarbību” 2.2.1.1. pasākuma “Centralizētu publiskās pārvaldes IKT platformu izveide, publiskās pārvaldes procesu optimizēšana un attīstība” Izglītības un zinātnes ministrijas projekta Nr. 2.2.1.1/17/I/019 “VIIS attīstība – izglītības monitoringa sistēma” ietvaros.

- jautājumiem saistībā par dzīvošanas un laika pavadīšanas iespējām ārpus studijām (piemēram, mājokļa atrašanās un izvēles iespējām, pārvietošanās iespējām gan ar sabiedrisko transportu, gan automašīnu koplietošanas iespējām, tāpat informācija par dažāda līmeņa intensīviem latviešu valodas kursiem, kas paredzēti tieši ārvalstu studentu latviešu valodas apguvei u.c.);
- c. vienotas uzņemšanas nosacījumu izstrāde visās AII, kas īsteno vienādās studiju programmas tematiskajā grupā „Izglītība”, lai nodrošinātu, ka reflektanti šajās studiju programmās tiek uzņemto pēc vienotiem uzņemšanas noteikumiem;
  - d. eksāmenu risinājumiem (piemēram, valsts vienotā juristu kvalifikācijas eksāmena ieviešanai vai vienota valsts pedagogu eksāmena e-risinājumu izveidei);
  - e. kopīgo studiju programmu efektīvākai īstenošanai;
  - f. studiju programmu kvalitātes e-monitoringam<sup>59</sup> (piemēram studentu pašnovērtējuma sistēmas attīstīšanai, kuras ietvaros students kvalitatīvi un kritiski novērtē savu mācīšanās progresu attiecībā pret kursu ietvaros sasniedzamajiem rezultātiem u.c.);
  - g. e-platformas izveidei akreditācijas procesa vajadzībām;
- 3) **Digitalizācijas risinājumi, e-mācību risinājumi;**
  - 4) **Datu integrācija ar NZDIS un VIIS**, pilnveidojot esošās AII studējošo, absolventu un pētnieciskās darbības datubāzes;
  - 5) **Personālvadības risinājumi** (piem., NEVIS<sup>60</sup> adaptācija AII nodarbināto darbu izpildes ikgadējās novērtēšanas sistēmas pilnveidei);
  - 6) Finanšu vadības un grāmatvedības programmatūras iegāde, izveide, funkcionalitātes paplašināšana vai savietošana.

*Attiecināmās izmaksas šo darbību īstenošanai ietver ārējo pakalpojumu un ekspertu izmaksas, izmaksas peer-review veikšanai (atlīdzība, uzturēšanās izmaksas, komandējumu un darba braucienu izmaksas).*

### 3.2.5. AII vadības personāla kompetenču pilnveide

**AII vadības personāla kompetenču pilnveide**, lai izveidotu vadītāju un līderu loku, kas ir kompetenti un profesionāli darbam starptautiskā līmenī, un veicinātu pārmaiņu vadības kultūru, tostarp savstarpējās mācīšanās (*peer learning*) pasākumi un pielāgotas mācības vadības personālam.

AII pārvaldības un kvalitātes nodrošināšanas procesu pilnvērtīgai īstenošanai būtisks nosacījums ir AII vadības un administratīvā personāla kompetences un to regulāra pilnveide un paaugstināšana. Saskaņā ar Pasaules Bankas ekspertu ieteikumiem, AII nepieciešams pilnveidot AII vadības, administratīvā un pārējā AII nodarbinātā personāla efektīvas pārvaldības, menedžmenta un līderības prasmes, lai veicinātu pārmaiņu vadības kultūru. Savukārt ārvalstu eksperti, kas Akadēmiskā informācijas centra īstenoātā ESF projekta “Atbalsts

<sup>59</sup> Pirms izstrādāt konkrētus e-risinājumus studiju programmu kvalitātes e-monitoringam, AII apzina esošo informācijas sistēmu piedāvājumu, tai skaitā vai VIIS sistēma nepiedāvā līdzvērtīgus risinājumus, tādējādi nodrošinot, ka AII izstrādātie e-risinājumu funkcionalitātes nepārklājas.

<sup>60</sup> Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēma

EQAR izvirzīto aģentūru prasību izpildei”<sup>61</sup> ietvaros analizēja studiju virzienu pašnovērtējumu ziņojumus, norādīja uz nepietiekamām AII administratīvā un akadēmiskā personāla angļu valodas zināšanām, jo ne visi nepieciešamie dokumenti ir bijuši savlaicīgi iztulkoti angļu valodā un diskusijās pašā augstskolā gandrīz pusei gadījumu ir bijis nepieciešams izmantot tulka pakalpojumus. Tādējādi, lai nodrošinātu kvalitatīvu studiju piedāvājumu vietējiem un starptautiskajiem studentiem, kvalitatīvi iesaistītos starptautiskajos akadēmiskās vai zinātniskās sadarbības projektos, nepieciešams atbalstīt AII vadības, administrācijas, kā arī pārējā AII nodarbinātā personāla kompetenču pilnveidi un virzību uz karjeras attīstību.

Ievērojot minēto, 8.2.3. SAM atbalstāmās darbības “AII vadības personāla kompetenču pilnveide” ietvaros paredzēta iespēja pretendēt uz finansējumu šādu darbību īstenošanai:

- 1) ***Savstarpējās mācīšanās (peer learning) pasākumi*** ar vadošajām ārvalstu augstskolām;
- 2) ***Pielāgotas mācības vadības personālam*** (rektori, prorektori, dekāni, dekānu vietnieki, struktūrvienību vadītāji, studiju programmu vadītāji), prioritāri šādās jomās:
  - a. izglītības satura inovācijas un salāgošana ar nozares attīstības vajadzībām;
  - b. mācību satura digitalizācija;
  - c. tiešsaistes mācību izstrāde;
  - d. angļu valoda;
  - e. akadēmiskā integritāte;
  - f. finanšu vadība (piemēram, padziļinātām zināšanām par finansēšanas modeļu darbību);
  - g. administratīvā efektivitāte un pārskatāmības kultūra;
  - h. kvalitātes vadība.

Šīs darbības īstenošanai ir jāizstrādā ***mācību plāns***, kas pamato izvēlētos mācību virzienus, mācību veidu un kompetenču pilnveidē iesaistāmās personas, kā arī sniedz informāciju par plānoto mācību piedāvātāju loku un tiem izvirzītajām kvalitātes prasībām. Mācību plānam jāsniedz skaidrs priekšstats par mācību papildinātību un nepārklāšanos ar Ekonomikas ministrijā pārziņā esošā 1.2.1.2. pasākuma “Atbalsts tehnoloģiju pārneses sistēmas pilnveidošanai” ietvaros paredzētajām mācībām zinātniskajam personālam ar zināšanu un tehnoloģiju pārnesi saistītos jautājumos.

***Attiecināmās izmaksas*** šo darbību īstenošanai ietver mācību pakalpojumu un ekspertu izmaksas, izmaksas peer-learning veikšanai, kā arī ārvalstu mācību izmaksu segšanai.

<sup>61</sup> Pilotakreditācijas norisinājās 12 AII, katrā novērtējot vienu studiju virzienu. <http://www.aic.lv/portal/par-aic/projekti/esf-projekts>

## 4. 8.2.3. SAM sākotnējās ietekmes noteikšana

### **Ietekme uz makroekonomisko vidi**

8.2.3. SAM īstenošana netiešā veidā pozitīvi ietekmēs makroekonomisko vidi. 8.2.3. SAM īstenošanas mērķis ir pilnveidot AII studiju programmu satura kvalitāti un efektīvi izmantojot pieejamos resursus, nodrošināt labāku AII pārvaldību un vadības un administratīvā personāla kompetenču un prasmju paaugstināšanu. Atbalstāmās darbības vērstas uz atbalsta sniegšanu AII un to vadības personālam AII pārvaldības uzlabošanai, tādējādi veicinot studiju procesa kvalitātes paaugstināšanos, AII internacionalizāciju, kā arī kvalificētu speciālistu skaita pieaugumu, tādējādi sniedzot ieguldījumu Latvijas tautsaimniecības attīstībā.

### **Ietekme uz uzņēmējdarbības vidi**

8.2.3. SAM īstenošana netiešā veidā pozitīvi ietekmēs uzņēmējdarbības vidi, jo 8.2.3. SAM ietvaros plānotajām atbalstāmajām darbībām ir ietekme uz augstākās izglītības vides uzlabošanu, kas savukārt ietekmē augstākās izglītības pievilcību un AII studējošo skaita palielināšanos, radot kvalificētu darbaspēku.

8.2.3. SAM ietvaros plānoto atbalstāmo darbību mērķis ir sekmēt augstskolu internacionalizāciju, kas tajā skaitā veicinās ārvalstu studentu un akadēmiskā personāla piesaisti AII, kā rezultātā Latvijā var paaugstināties augsti izglītota darbaspēka proporcija.

### **Ietekme uz administratīvajām procedūrām un to izmaksām (gan attiecībā uz saimnieciskās darbības veicējiem, gan attiecībā uz fiziskām personām un nevalstiskā sektora organizācijām, gan attiecībā uz budžeta finansētām institūcijām)**

8.2.3. SAM nav ilgtermiņa ietekmes uz administratīvajām procedūrām un to izmaksām.

### **Sociālā ietekme**

8.2.3. SAM īstenošana netiešā veidā pozitīvi ietekmēs sociālo vidi. 8.2.3. SAM ietvaros plānotajām atbalstāmajām darbībām ir ietekme uz augstākās izglītības vides uzlabošanu, kas savukārt ietekmē augstākās izglītības pievilcību, konkurētspēju un AII studējošo skaita palielināšanos, veicinot sabiedrības izglītošanos. Tāpat 8.2.3. SAM netieši veicinās kultūras līmeņa attīstību, sociālo saliedētību un drošāku sabiedrisko vidi, jo 8.2.3. SAM ietvaros plānoto atbalstāmo darbību mērķis ir sekmēt augstskolu internacionalizāciju, tajā skaitā veicinot ārvalstu studentu un akadēmiskā personāla piesaisti AII.

### **Ietekme uz vidi**

8.2.3. SAM nav tiešas ietekmes uz horizontālo principu "Ilgtspējīga attīstība".

### **Fiskālā ietekme uz valsts budžetu un pašvaldību budžetiem**

8.2.3. SAM nav ietekmes uz valsts un pašvaldību budžetiem.

### **Ietekme uz spēkā esošo tiesību normu sistēmu un Latvijas Republikas starptautiskajām saistībām**

8.2.3. SAM īstenošana neietekmēs spēkā esošo tiesību normu sistēmu un Latvijas Republikas starptautiskās saistības.

### **Ietekme uz pārvaldes iestāžu funkcijām un cilvēkresursiem**

8.2.3. SAM nav tiešas ietekmes uz pārvaldes iestāžu funkcijām un cilvēkresursiem.

### **Ietekme uz valsts un pašvaldību informācijas sistēmām un ar to saistīto papildu finansējumu, kas nepieciešams izmaiņu nodrošināšanai informācijas sistēmās**

8.2.3. SAM nav ietekmes uz valsts un pašvaldību informācijas sistēmām. Tiks nodrošināta datu iegūšana, apstrāde un apkopošana atbilstoši noteiktajām prasībām par projektā īstenotajām atbalstāmajām darbībām un tajās iesaistītajām mērķa grupām. Papildu finansējuma nepieciešamība šo darbību veikšanai projekta ietvaros nav konstatēta.

### **Ietekme uz veselību**

8.2.3. SAM nav ietekmes uz veselību.

### **SAM atbilstība valsts atbalsta definīcijai un paredzamā negatīvā ietekme uz konkurenci un tirdzniecību**

8.2.3. SAM ietvaros atbalsts plānots gan valsts, gan juridisku personu dibinātu augstskolu vai koledžu labākas pārvaldības nodrošināšanai, efektīvi izmantojot pieejamos resursus, studiju programmu satura kvalitātes pilnveidei un kā arī vadības personāla kompetenču un prasmju paaugstināšanai.

Saskaņā ar Eiropas Komisijas dokumenta “Komisijas paziņojums par Līguma par Eiropas Savienības darbību 107. panta 1. punktā minēto valsts atbalsta jēdzienu” 28.-31.punktu – valsts izglītības sistēmas ietvaros nodrošinātā valsts izglītība, ko finansē un uzrauga valsts, var tikt uzskatīta par nesaimniecisku darbību, jo valsts īsteno savus pienākumus pret iedzīvotājiem sociālajā, kultūras un izglītības jomā. Faktu, ka valsts izglītības pakalpojumi pēc būtības nav saimnieciskā darbība, neietekmē tas, ka skolēniem vai viņu vecākiem dažreiz jāmaksā mācību vai uzņemšanas maksa, kas palīdz segt sistēmas darbības izdevumus. Šādas iemaksas bieži vien sedz tikai nelielu daļu no konkrētā pakalpojuma patiesajām izmaksām un tādējādi nav uzskatāmas par atlīdzību par sniegto pakalpojumu. Līdz ar to minētās iemaksas nemaina to, ka vispārējās izglītības pakalpojumiem, ko pārsvarā finansē valsts, nav saimnieciska rakstura. Šie principi var attiekties uz tādiem valsts izglītības pakalpojumiem kā arodapmācība, privātas un valsts pamatskolas, bērnudārzi, izglītības darbības kā papildu pakalpojums universitātēs un izglītības nodrošināšana universitātē<sup>62</sup>.

Eiropas Komisija uzskata, ka atsevišķas darbības, ko veic universitātes un pētniecības organizācijas, neietilpst valsts atbalsta noteikumu darbības jomā. Tas attiecas uz to pamatdarbību, proti: a) izglītību – nolūkā panākt cilvēkresursu apjoma un kvalifikācijas pieaugumu; b) neatkarīgiem pētījumiem un izstrādi – nolūkā gūt plašākas zināšanas un labāku izpratni, tostarp kopīgiem pētījumiem un izstrādi; c) pētījumu rezultātu izplatīšanu.

Ievērojot minēto, 8.2.3. SAM ietvaros atbalstu plānots sniegt ar saimniecisku darbību nesaistītu un ar saimniecisku darbību saistītu projektu īstenošanai, ievērojot ar valsts atbalstu saistīto normatīvo aktu regulējumu, tai skaitā Komisijas 2013. gada 18. decembra Regulu (ES) Nr. 1407/2013 par Līguma par Eiropas Savienības darbību 107. un 108. panta piemērošanu de minimis atbalstam. 8.2.3. SAM ietvaros finansējuma saņēmēji var būt arī valsts koledžas (valsts budžeta iestādes), kuras finansē valsts un kuru sniegtie pakalpojumi pēc būtības nav saimnieciskā darbība.

### **SAM ietekmes novērtēšanai nepieciešamo datu noteikšana iekļaušanai MK noteikumos par SAM īstenošanu**

ES struktūrfondu 2014.–2020. gada plānošanas perioda darbības programmas “Izaugsme un nodarbinātība” 8.3.6. specifiskā atbalsta mērķa “Ieviest izglītības kvalitātes monitoringa sistēmu” 8.3.6.1. pasākuma “Dalība starptautiskos pētījumos” ietvaros tika pasūtīts Pasaules Bankas pētījums, kura mērķis ir Latvijas augstākās izglītības modernizācijas vajadzībām atbilstoša augstskolu pārvaldība. Šī pētījuma rezultāti tika izmantoti, lai sagatavotu 8.2.3. SAM ieviešanas nosacījumus.

### **SAM stratēģijas Baltijas jūras reģionam (ESSBJR) projektu finansēšanas iespējas**

---

<sup>62</sup> Tulk. no angļu valodas jēdziens „universitāte” būtu jāsaprot plašāk, ar to saprotot augstākās izglītības institūcijas



Saskaņā ar Darbības programmā “Izaugsme un nodarbinātība” minēto, pasākuma ietvaros koordinācija ar ESSBJR nav paredzēta.