

Konceptuālais ziņojums
“Par augstskolu iekšējās pārvaldības modeļa maiņu”

Saturs

Ievads	3
1. Augstākās izglītības institūciju tipoloģija	6
2. Augstākās izglītības institūciju pārvaldības modelis	10
2.1. Universitāšu pārvaldības modelis	10
2.2. Augstskolu pārvaldības modelis.....	13
3. Akadēmiskais personāls	14
4. Resursu koplietošana un konsolidācija	17
5. Finansējums jaunā augstskolu pārvaldības modeļa ieviešanai.....	20
6. Laika plānojums konceptuālajā ziņojumā iekļauto risinājumu ieviešanai	21

Ievads

Pildot Ministru kabineta 2019.gada 20.augusta sēdes protokollēmuma uzdevumu, Izglītības un zinātnes ministrija sadarbībā ar Kultūras ministriju, Veselības ministriju un Zemkopības ministriju ir sagatavojusi un iesniedz izskatīšanai Ministru kabinetā konceptuālo ziņojumu par augstskolu un valsts zinātnisko institūtu iekšējās pārvaldības modeļa maiņu, veidojot pārredzamu, atbildīgu, uz augstākās izglītības un pētniecības izcilību vērstu un starptautiskai praksei atbilstošu pārvaldības struktūru.

Augstākās izglītības institūciju uzdevumi pēdējās desmitgadēs ir būtiski mainījušies un kļuvuši ievērojami plašāki. Lielā mērā to ir noteikusi arvien pieaugošā dinamika dažādos procesos, sākot no tehnoloģiju attīstības līdz pat sabiedrības paradumu un attieksmju maiņai. Ātra lēmumu pieņemšana un strauja, apņēmīga reaģēšana uz izaicinājumiem, elastība procesos un regulāra izkāpšana no komforta zonām ir kļuvuši par neatņemamiem konkurences nosacījumiem visās nozarēs, tostarp arī augstākajā izglītībā. Cīņa par izglītotiem cilvēkresursiem, kā arī izglītojamajiem ar augstu potenciālu globālajā pasaulē arvien vairāk saasinās. Kvalitatīva un pārmaiņām atvērta izglītības sistēma ir viens no izšķirošajiem nosacījumiem, kas nodrošina un turpmāk nodrošinās valstu konkurētspēju, sabiedrības pārticību un drošumu kā būtiskus dzīves kvalitātes elementus.

Mūsdienu pasaulē no augstskolām tiek sagaidīta cita, daudz dinamiskāka attieksme pret izglītības procesiem un rezultātiem. Augstskolām jābūt soli priekšā darba tirgus pieprasījumam, sagatavojot augsta līmeņa profesionāļus privātajam un publiskajam sektoram, jāspēj piesaistīt un motivēt akadēmisko personālu, kas izprot tautsaimniecības nozaru vajadzības un vienlaicīgi gatavi daļu savas akadēmiskās slodzes veltīt pētniecībai, jāspēj nodrošināt viedokļu līderība, sniedzot padomus gan valsts pārvaldei, gan uzņēmējiem. Augstskolām ir jāklūst par ļoti sarežģītas ekosistēmas centrālo elementu, kurām jāīsteno ne tikai izcila pētniecība, bet arī jāspēj identificēt tos izaicinājumus, kas mūsu sabiedrību sagaida nākotnē, un sabiedrība no augstskolām šajā kontekstā sagaida proaktīvas rīcības un skaidri saredzamus šo rīcību rezultātus.

Augšminētie uzdevumi ir īstenojami tikai ar iespējami efektīvāko pārvaldību, sākot no stratēģisku lēmumu pieņemšanas līdz pat mehānismiem, kas nodrošina šo lēmumu izpildi. Jaunie izaicinājumi, ar kādiem jāstrādā augstākās izglītības institūcijām, ir priekšnoteikums jauna augstskolu iekšējās pārvaldības modeļa ieviešanai, kas nodrošinātu gan tiešu ārējo iesaistīto pušu līdzdalību pārvaldības procesos, gan padarītu augstskolas atvērtākas, dinamiskākas, orientētas uz plašāku sadarbību ar ārējo vidi.

Ministrija augstskolām ir izvirzījusi četrus uzdevumus:

1. nodrošināt spēcīgu, mūsdienu metodoloģijai atbilstošu zināšanu bāzi visās zinātnes nozarēs, sekmējot pētniecību tajās, kuras raksturo lielākais attīstības potenciāls, starptautiskā konkurētspēja, kā arī pietiekama zinātniskā kapacitāte un kuru darbība saskan ar Viedās specializācijas stratēģijā noteiktajiem mērķiem un prioritātēm;

2. veidot Latvijas vērtībās sakņotu, globāliem izaicinājumiem sagatavotu cilvēkkapitālu, pēc iespējas sasaistot studiju procesu ar Latvijas tautsaimniecības attīstībai nepieciešamo speciālistu sagatavošanu, vienlaikus apzinot globālās darba iespējas un nodrošinot starptautiski konkurētspējīgas izglītības piedāvājumu;

3. veicināt uzņēmumu inovācijas spēju, pilnveidojot sadarbību ar nozaru uzņēmumiem, sekmējot zināšanu komercializāciju un veicot pasūtījuma pētījumus;

4. attīstīties kā zināšanu un pētniecības 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.

Augstākās izglītības reformām ir jānodrošina augstākās izglītības kvalitātes paaugstināšana, rezultātā radot jaunu augstākās izglītības kvalitātes modeli, kura centrā ir četri elementi: studenti, akadēmiskais personāls, resursi un regulējuma ietvars.

1. Augstākā izglītība uzskatāma par kvalitatīvu, ja studenti gūst gan teorētiskas zināšanas, gan arī attīsta praktiskas iemaņas, tiem ir pieejamas budžeta vietas un ir iespēja strādāt pētniecības un radošajos projektos. Izglītības kvalitāti apliecina ne tikai studentiem piedāvātās, bet arī viņu pašu realizētās iespējas attīstīt gan pamata kompetences (konkrētas, praktiskas prasmes), gan caurviju kompetences (šo prasmju konvertējamība, pielietojums) sevis izvēlētajā jomā. Nozīmīga ir arī studentu starptautiskā mobilitāte gan studijām un pētniecībai, gan praksei.

2. Kvalitāti raksturo arī augstskolas akadēmiskais personāls, kurš ir starptautiski konkurētspējīgs gan pētniecībā, gan studiju procesā, t.sk. spēj strādāt ar ārzemju studentiem. Nodrošina pētniecībā balstītu izglītības saturu, strādājot klātienē un e-vidē, lietojot daudzveidīgas un mūsdienu tehnoloģijām un noteiktai zinātnes nozarei un pētniecības objektam atbilstošākās pieejas un metodes. Akadēmiskā brīvība ļauj akadēmiskajam personālam brīvi izvēlēties studiju un pētniecības objektu, darba forma un metodes, tai pašā laikā tā uzliek pienākumu ievērot akadēmiskās ētikas principus, iepazīstināt sabiedrību ar zinātniskajiem sasniegumiem un atziņām, iesaistīties demokrātiskas sabiedrības procesos.

3. Augstskolu 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. Resursu izmantošanas efektivitāte tiek nodrošināta, attīstot sadarbības mehānismus, kas veicina resursu koplietošanu, kā arī nodrošinot augstākās izglītības sistēmas konsolidāciju.

4. Labas pārvaldības pamatprincips ir atklātība un visu augstskolas personāla grupu, ka arī nozīmīgāko ārējo spēlētāju pārstāvniecība. To nosaka pārdomāti normatīvie akti, līdzsvaroti stimuli un starptautiskiem standartiem atbilstoša akreditācija. Būtiskas kvalitātes veicinātājas ir arī motivācijas programmas par sasniegumiem.

Lai All nodrošinātu augstāk minēto uzdevumu izpildi, ir nepieciešams veikt konceptuālus to iekšējās pārvaldības uzlabojumus, atverot pārvaldību ārējo iesaistīto pušu līdzdalībai. All pārvaldību veido procedūras, kas attiecas gan uz augstākās izglītības sistēmu kopumā, gan uz to veidojošajām institūcijām. Pārvaldības modelim ir jānodrošina šādu principu ievērošana:

- organizāciju darbības efektivitāte;
- caurspīdīgums;
- taisnīgums un atbildība;
- augstākās izglītības sistēmu veidojošo institūciju mērķu sasniegšana, lai nodrošinātu stratēģisku mērķu sasniegšanu.

Kā apliecina Pasaules Bankas pētījumi¹, līdzšinējais All iekšējās pārvaldības modelis nav spējis nodrošināt pietiekami efektīvu institūciju pārvaldību, kas īpaši nozīmīgi ierobežota finansējuma apstākļos. Ieteikumi tālākai rīcībai akcentē nepieciešamību attīstīt iekšējās pārvaldības struktūras, līdzsvarot akadēmisko un administratīvo pārvaldības procesu vadību, izstrādāt vienkāršāku un caurskatāmāku pārvaldības struktūru, skaidri nodalīt atbildības, kā arī izstrādāt skaidri noteiktas funkcijas, pienākumus un tiesības saistībā ar ārējo ieinteresēto pušu iesaisti iekšējā pārvaldībā.

Mainot All pārvaldības modeli, ir jārada sistēma, kura spēs, pirmkārt, nodrošināt efektīvāku esošo resursu izmantošanu un, otrkārt, spēs daudz stratēģiskāk strādāt ar jauniem resursiem, kādi būs pieejami tālāku augstākās izglītības strukturālo reformu īstenošanai.

Apzinoties, ka tikai viena elementa (pārvaldības modeļa) maiņa nevar sniegt sistēmas attīstībai nepieciešamo efektu, vienlaikus ir jārisina jautājumi par augstākai izglītībai pieejamo resursu efektīvu izmantošanu. Tas ietver jautājumus par sistēmas kopējo efektivitāti, t.i., cik lielā mērā līdzšinējā institucionālā sistēma veicina virzību uz institucionālās izcilības stiprināšanu un darbības rezultātu izvērtējumu starptautiski salīdzināmu snieguma rādītāju kontekstā. Gan augstākās izglītības sistēmu veidojošo institūciju, tā arī visas sistēmas mērķu sasniegšanai ir kritiski svarīgi īstenot akadēmiskā personāla reformu, lai nodrošinātu All personāla resursu stratēģisku attīstību. Vienlaikus ir pastiprināti jāvērtē līdz šim neizmantotās iespējas resursu koplietošanai, kas ietver ne tikai infrastruktūras koplietošanas risinājumus, bet arī sadarbības risinājumus studiju un pētniecības procesos, ciešāku sadarbību ar zinātniskajām institūcijām un nozaru uzņēmumiem.

Tikai tad, ja tiks nodrošināta sinerģija starp visiem konceptuālajā ziņojumā pieteiktajiem pasākumiem, būs iespējams panākt pozitīvus rezultātus kā institūciju, tā sistēmas attīstības līmenī.

Latvijas augstākās izglītības sistēmas būtiska iezīme ir liels skaits salīdzinoši maza izmēra All, kuru loma un uzdevumi pēdējo 20 gadu laikā nav pārskatīti un aktualizēti. Uzsākto reformu kontekstā ir nepieciešams pārdefinēt prasības augstākās izglītības institūcijām, t.sk. precizējot institūciju tipoloģiju. Tāpēc, kontekstā ar All pārvaldības modeļa maiņu, ir būtiski skaidri iezīmēt katra institūciju segmenta lomu un prasības institucionālajam sniegunam. Tas ir būtiski arī kontekstā ar plānoto virzību augstākās izglītības kvalitātes novērtēšanā, sākot ar 2024.g. īstenojot pakāpenisku pāreju uz All ciklisku institucionālo akreditāciju.

¹ <https://www.izm.gov.lv/lv/nozares/izglitiba/augstaka-izglitiba/288-augstakas-izglitibas-finansesanas-modelis/pasaules-bankas-petijums-par-augstakas-izglitibas-parvaldibu>

1. Augstākās izglītības institūciju tipoloģija

Augstākās izglītības institūciju tipoloģijas mērķis ir skaidri iezīmēt All struktūru, lomu un atbilstības prasības (kritērijus, kuru izpilde kvalificē noteiktam All statusam), definējot skaidrus mērķus katram institūciju tipam. Tipoloģija ietver kā valsts tā juridisku personu dibinātās All.

Laika posmā līdz 2021. gadam ir jānodrošina bināras All tipoloģijas nostiprināšana, paredzot, ka augstākās izglītības sistēmu veido universitātes un augstskolas.

Universitātes (*Universities*) – attīstīta zinātnisko pētniecību vairākās nozarēs, tiek īstenots pētniecībā balstīts studiju process ar orientāciju uz augstākā līmeņa, īpaši doktorantūras, studijām.

Augstskolas (*Universities of Applied Sciences*) – specializējas industrijas attīstības vajadzībām nepieciešamo cilvēkresursu un inovāciju radīšanā, attīstot stratēģiskās specializācijas atbilstoši nozares un reģiona attīstības vajadzību pieprasījumam. Zinātniskā darbība tiek attīstīta atbilstoši stratēģiskās specializācijas jomām un nodrošina zināšanu radīšanu augstskolas īstenotajos studiju virzienos.

Iedalījums pēc tipoloģijas	Mērķis un uzdevumi	Kritēriji
Universitātes	<p>Nodrošināt Latvijas zinātnes attīstību un konkurētspēju starptautiskā līmenī, veidojot pamatu nākotnes industriju attīstībai un radīt zināšanas, kas kalpo visas sabiedrības vajadzībām. Patstāvīgi veikt fundamentālos pētījumus, rūpnieciskos pētījumus vai eksperimentālo izstrādi, kā arī plaši izplatīt šādu darbību rezultātus mācību, publikāciju vai zināšanu pārneses veidā.</p> <p>Uzdevumu izpildi, zinātniskās darbības rezultātus, studiju kvalitāti, absolventu konkurētspēju un inovatīvo darbību vērtē starptautiskā salīdzinājumā pēc vienotiem kritērijiem ar vadošajām pasaules universitātēm.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pozīcija kādā no starptautiskiem reitingiem (QS, THE vai līdzvērtīgā) top 1000 un ir stratēģisks plāns nokļūšanai top 500 • Vismaz 4000 studentu (vidējā termiņā vismaz 5000 studentu), tostarp starptautisko studentu īpatsvars 15% (tostarp doktorantūrā) • Maģistrantūras un doktorantūras studējošo īpatsvars ne mazāks kā 30% • Regulāri (katru gadu) piešķirti doktora grādi, izveidotas doktorantūras skolas, pēdējo 3 gadu laikā vidēji katru gadu ir aizstāvēti vismaz 30 promocijas darbi, laikā aizstāvēto promocijas darbu skaits vismaz 80% • Zinātniskā darbība aprobēta ar starptautiski atzītām (citētām) zinātniskajām publikācijām (zinātnisko publikāciju skaits <i>Scopus</i> vai <i>Web of Science</i> pēdējo 5 gadu laikā nav mazāks par 200 uz 1000 studentiem) • Doktora studiju programmas tiek īstenotas tikai tajās zinātnes jomās, kurās augstskola spēj uzrādīt zinātniskos

		<p>rezultātus, kas atbilst starptautiska līmeņa prasībām</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attīstīta zinātne vismaz 4 nozaru grupās un studijas vismaz 5 studiju programmu tematiskajās grupās un zinātņu nozarēs (zinātniskās darbības starptautiskajā izvērtējumā vērtējamo vienību vērtējums ir pozitīvs (3–5 skalā); zinātnes budžeta īpatsvars vismaz 30%, optimāli 50%) • Īsteno bakalaura, maģistra un doktora studiju programmas • Vismaz 65-70% no akadēmiskajos amatos ievēlētajām personām ir doktora zinātniskais grāds, 10% no akadēmiskā personāla ir ārvalstnieki²
Augstskolas	<p>Īstenot darba spēka sagatavošanu atbilstoši darba tirgus prasībām ar spēju efektīvi pielāgoties nozares, industrijas vai reģiona attīstības vajadzību pieprasījumam, kā arī attīstīt zinātņi noteiktās jomās un nodrošināt zinātnisko rezultātu pārneši sabiedrības izglītošanā un attiecīgās nozares vai industrijas vajadzībām.</p> <p>Uzdevumu izpildi, zinātniskās darbības rezultātus, studiju kvalitāti, absolventu konkurētspēju un inovatīvo darbību vērtē starptautiskā salīdzinājumā pēc nozares attīstības kritērijiem un nacionālā salīdzinājumā pēc sociālo partneru un darba devēju noteiktiem kritērijiem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Attīstīta zinātne vismaz 1 nozaru grupā un studijas vismaz 1 studiju programmu tematiskajā grupā un zinātņu nozarē (zinātniskās darbības starptautiskajā izvērtējumā vērtējamo vienību vērtējums ir pozitīvs (3–5 skalā); zinātnes budžeta īpatsvars vismaz 10%, optimāli 25%) • Īsteno bakalaura, maģistra un doktora studiju programmas. • Doktora studiju programmas tiek īstenotas tikai tajās zinātnes jomās, kurās augstskola spēj uzrādīt zinātniskos rezultātus, kas atbilst starptautiska līmeņa prasībām • Vismaz 50 procentiem no akadēmiskajos amatos ievēlētajām personām ir doktora zinātniskais grāds, 5% no akadēmiskā personāla ir ārvalstnieki • Vismaz 1000 studentu (starptautisko studentu īpatsvars 10%)
Specifiski kritēriji zinātniskiem institūtiem		
Zinātniskie institūti	<ul style="list-style-type: none"> • zinātniskās darbības starptautiskajā izvērtējumā vērtējamo vienību vērtējums ir pozitīvs (3–5 skalā); (ja vērtējums ir 1 vai 2 – apvienoties ar citu zinātnisko institūciju, t.sk augstākās izglītības iestādi) • vidējā termiņā paredz integrāciju universitāšu struktūrā vai kļūst par lietīšķās pētniecības un tehnoloģiju pārneses centru 	

² QS reitingā Eiropas universitātēm vidēji ir 18%

Vienlaikus ar All tipoloģijas pārdefinēšanu un saistīti ar ziņojuma 4.daļu par resursu koplietošanas un konsolidācijas risinājumiem, ir jāpārskata arī All Latvijas filiāļu darbības līdzšinējā prakse, paredzot, ka universitāšu un augstskolu stratēģijās tiek iestrādāts plāns līdz 2024.gadam nodrošināt filiāļu slēgšanu vai to darbības pārorientēšanu no formālās izglītības programmu īstenošanas uz mūžizglītības programmu īstenošanu.

Savukārt attiecībā uz All darbību ārvalstīs, lai nodrošinātu Latvijas augstākās izglītības prestižu un All reputāciju, ir jānosaka, ka ārvalstu filiāļu atvēršana ir iespējama, ja universitāte vai augstskola ir apliecinājusi, ka tās darbība izglītības internacionalizācijas jomā apliecina atbildīgu pieeju ārvalstu studentu piesaistē:

- pēdējo 10 gadu laikā studiju internacionalizācijas rādītāji ir bijuši stabili vai ar pozitīvu dinamiku;
- Ārlietu ministrijas konsulārā departamenta dati apliecina, ka atteikto vīzu īpatsvars nav augstāks par 10%;
- PMLP dati apliecina, ka anulēto uzturēšanās atļauju skaits nav lielāks par 10%;
- studiju virzieni, kuros tiek īstenotas studiju programmas ārvalstu studentiem, ir akreditētas uz 6 gadiem;
- noslēgta vienošanās ar IZM par labo praksi ārvalstu studentu piesaistē.

Precizējot All tipoloģiju, ir nepieciešams pārdefinēt arī koledžu lomu Latvijas izglītības sistēmā.

Profesionālās izglītības ciešā sasaiste ar darba tirgu izvirza augstas prasības studiju programmām un to īstenošanai, jo vienlaikus ir jānodrošina gan kvalitatīva teorētisko zināšanu apguve, gan jānodrošina profesijas apguve atbilstoši profesionālās kvalifikācijas prasībām, tajā pašā laikā jāspēj arī elastīgi reaģēt uz mainīgo pieprasījumu pēc jaunām prasmēm un zināšanām. Koledžu līdzšinējā darbība ir apliecinājusi ciešu sasaisti ar nozaru organizācijām un spēju reaģēt uz pieprasījumu vidējā līmeņa speciālistu sagatavošanai ar nozaru attīstībai nepieciešamajām kompetencēm. Turpinot nostiprināt koledžas kā profesionālās izglītības iestādes, tiek stiprināts profesionālās izglītības prestižs.

Pārdefinējot Latvijas augstākās izglītības institūciju tipoloģiju, koledžas ir jāstiprina kā profesionālās izglītības iestādes, kurām ir tiesības īstenot īsā cikla augstākās izglītības studiju programmas.

Latvijā, atšķirībā no citām Eiropas valstīm, koledžas vienlaikus ir gan profesionālās izglītības, gan augstākās izglītības institūcijas ar tiesībām īstenot profesionālās izglītības programmas atbilstoši Latvijas kvalifikāciju ietvarstruktūras 3.–5. līmenim.

Boloņas procesā, izstrādājot kvalifikāciju ietvarstruktūru Eiropas augstākās izglītības telpai, tika iezīmēta un nostiprināta arī īsā cikla augstākās izglītības loma. Īsā cikla augstākā izglītība ir nozīmīgs izglītības posms, kas nodrošina vieglāku pāreju no vidējās uz augstāko izglītību. Tā ir iespēja virzīties uz priekšu pa izglītības līmeņiem karjeras mērķu sasniegšanā, izmantojot iepriekšējā izglītības posmā iegūto izglītību (pielīdzinot daļēji vai pilnā apjomā).

Boloņas process augstākajā izglītībā paredz trīs izglītības ciklus: bakalaura studijas, maģistra studijas un doktora studijas. Atbilstoši Dublinas *deskriptoriem* (studiju līmenim rakturīgo studiju rezultātu uzskaitījumam), kas tika nodefinēti, veidojot Eiropas kvalifikāciju ietvarstruktūru, īsā cikla augstākās izglītības programmas ir daļa no pirmā augstākās izglītības cikla, kas atbilst Eiropas kvalifikācijas ietvarstruktūras 5.līmenim. Vienlaikus Boloņas process nenosaka institucionālo modeli īsā cikla augstākās izglītības īstenošanai, un valstu pieejas atšķiras.

Nostiprinot koledžas kā profesionālās izglītības iestādes, kurām ir tiesības īstenot īsā cikla augstākās izglītības studiju programmas, ir jāievēro šādi nosacījumi:

- tiek saglabāts koledžas nosaukums;
- koledžas turpina īstenot īsā cikla augstākās izglītības studiju programmas un studējošie saņem izglītības dokumentus, kas apliecina, ka iegūta pirmā līmeņa augstākā profesionālā izglītība un Latvijas kvalifikāciju ietvarstruktūras 5.līmeņa profesionālā kvalifikācija, kas ļauj uzsākt studijas vēlākajos posmos atbilstošā profesionālā bakalaura studiju programmā;
- tiek pārskatīti koledžas izveidošanas un reģistrācijas noteikumi, salāgojot ar profesionālās izglītības sistēmas prasībām, t.i., neizvirzot prasības, kas ir līdzvērtīgas augstākās izglītības institūcijām;
- koledžas kā profesionālās izglītības iestādes institucionālo akreditāciju veic atbilstoši profesionālās izglītības iestāžu akreditācijas sistēmas prasībām;
- īsā cikla augstākās izglītības studiju programmas tiek licencētas un studiju virzieni akreditēti, ievērojot prasības pēctecības nodrošināšanai ar pirmā cikla profesionālās augstākās izglītības studiju programmām. Šī pieeja vienlaikus ļauj samazināt studiju virziena akreditācijas izmaksas;
- Augstskolu likumā tiek nostiprināts, ka īsā cikla augstākās izglītības studiju programmas īsteno gan augstākās izglītības institūcijas, gan profesionālās izglītības institūcijas – koledžas;
- koledžas, kuras ir integrētas augstskolās, turpina darbību kā profesionālās izglītības institūcijas – augstskolu aģentūras;
- attiecībā uz tālāku koledžu integrāciju augstskolās katrs gadījums ir jāvērtē individuāli;
- plānotās izmaiņas neapdraud koledžu līdzšinējo starptautisko sadarbību *Erasmus+* programmā un neierobežo tiesības attīstīt tālāku sadarbību ar citu valstu institūcijām, kuras īsteno īsā cikla augstākās izglītības studiju programmas vai tām atbilstošas pirmā cikla augstākās izglītības studiju programmas³.

³ Definīcijas, kas tiek apspriestas *Erasmus+* jaunās regulas projektā:

(7) 'higher education student' means any person enrolled at a higher education institution, including at short-cycle, bachelor, master or doctoral level or equivalent. It also covers recent graduates;

(9) 'vocational education and training learner' means any person enrolled in an initial or continuous vocational education or and training programme at any level from secondary up to post-secondary level. [..]

(18) '*higher education institution*' means any institution which, in accordance with national law or practice, offers recognised degrees or other recognised tertiary level qualifications, whatever such establishment may be called as well as any comparable institution at tertiary level which is considered by the national authorities as eligible to participate in the Programme, in their respective territories.

2. Augstākās izglītības institūciju pārvaldības modelis

Valsts dibināto augstākās izglītības institūciju pārvaldības modeļa maiņa notiek pakāpeniski – vispirms universitātēs (2020.–2021.g) un pēc tam augstskolās (2022.–2023.g.). Konceptuālajā ziņojumā netiek skatīts juridisko personu dibinātu augstākās izglītības institūciju pārvaldības modelis.

2.1. Universitāšu pārvaldības modelis

Priekšlikumi universitāšu pārvaldības modeļa maiņai:

1.alternatīva:

- vienkāršot pārvaldības modeli, atsakoties no satversmes sapulces (funkcijas pārdalot starp padomi un senātu) un atsakoties no akadēmiskās šķirējtiesas (šķirējtiesas kompetences jautājumi izskatāmi administratīvā procesa kārtībā vai senāta apstiprinātu universitātes iekšējo noteikumu kārtībā);
- noteikt, ka universitātes senāta kompetencē ir studiju un zinātnes jautājumi, bet universitātes padomes kompetencē ir stratēģiskā attīstība, budžets un rektora amata kandidātu atlase un ievēlēšana;
- universitātēm ir padomnieku konvents, kas nodrošina universitātes darbības sasaisti ar industrijas attīstības jautājumiem.

2.alternatīva:

- noteikt, ka universitātes senāta kompetencē ir studiju un zinātnes jautājumi, bet universitātes padomes kompetencē ir stratēģiskā attīstība, budžets un rektora amata pretendentu atlase un izvirzīšana vēlēšanām;
- satversmes sapulce ievēlē rektoru;
- padomnieku konvents nodrošina universitātes darbības sasaisti ar industrijas attīstības jautājumiem.

Padomes funkcijas:

- atbild par universitātes stratēģisko vadību: nosaka un apstiprina stratēģiskos rīcības virzienus universitātes attīstības stratēģijā, seko tās ieviešanas tās ieviešanas progresu un kvalitātes monitoringam;
- pārrauga izglītības un zinātnes kvalitāti, respektējot akadēmisko brīvību, pieeju darba formu izvēlei;
- atbild par universitātes administratīvo, saimniecisko un finanšu vadību: sagatavo budžetu, kuru apstiprina senāts, vai apstiprina budžetu (jāvērtē, kurš atbildību sadalījums optimālāks) un seko līdzī budžeta izpildei; apstiprina atalgojuma un motivācijas politiku; pieņem lēmumus par investīciju piesaisti; veic risku pārvaldību un nodrošina iekšējā un ārējā audita darbu risku pārraudzībai un kontrolei; pārrauga universitātes darbības atbilstību ārējiem un iekšējiem normatīvajiem aktiem; pārrauga rektora un administratīvās vadības komandas darbu;
- apstiprina rektora ievēlēšanas un atcelšanas kārtību, veic rektora kandidātu atlasī, nosaka rektora darba pienākumus, atalgojumu un slēdz darba līgumu, veic rektora darbības novērtēšanu;

- stiprina starptautisko atpazīstamību un konkurētspēju.

Padomes sastāvs: 11 locekļi, no kuriem ne mazāk kā viena trešdaļa ir ārvalstu eksperti (t.sk. diasporas pārstāvji), un tiek nodrošināts ārējo pārstāvju (t.i., nav universitātes akadēmiskā personāla vai studējošo pārstāvji) vairākums padomes sastāvā, t.i., vismaz:

- a) 50% + viens vai
- b) divas trešdaļas no padomes sastāva.

Prasības padomes locekļiem: katram padomes loceklim ir jānodrošina noteikta kompetence, lai visi padomes locekļi kopā aptvertu visas tās kompetences, kas nepieciešamas universitātes attīstībai un stratēģiskajai pārvaldībai:

- a) zināšanas un kompetence augstākās izglītības, zinātnes un inovāciju jomā;
- b) augstākās izglītības iestāžu vadībā; organizāciju stratēģiskajā vadībā, finanšu vadībā, risku vadībā, stratēģiskajā komunikācijā, investīciju piesaistē.
- c) nevainojama reputācija.

Izslēdzotie kritēriji:

- interešu konflikts,
- lai veicinātu politiskās ietekmes risku mazināšanu – pēdējo divu gadu laikā nav ieņemts politisks amats.

Padomes atlases procesa organizācija:

- jānodrošina skaidra un caurskatāma visu padomes locekļu izvēle, izvairoties no iespējas universitātes vadībai vai attiecīgās nozares ministriem vienpersoniski noteikt padomes locekļu sastāvu vai ietekmēt to izvēli;
- padomes atlasei organizējams atklāts konkurss (gan universitātes, gan sabiedrības pārstāvju izvēlei);
- padomes locekļu atlasī un izvērtēšanu veic:
 - a) nominācijas komisijas vai
 - b) Valsts kanceleja vai Pārresoru koordinācijas centrs, piesaistot personāla atlases uzņēmumu;
- levēro vienu no tālāk uzskaitītām padomes izvirzīšanas alternatīvām.

Padomes locekļu izvirzīšanas alternatīvas:

1.alternatīva:

- a) universitātes nominācijas komisija izvēlas četrus pārstāvjus pamatā no universitātes akadēmiskā un zinātniskā personāla;
- b) ministrijas nominācijas komisija izvēlas četrus neatkarīgus padomes locekļus (sabiedrības pārstāvjus) – profesionāļus, tajā skaitā no ārvalstu augstākās izglītības iestādes vadības/bijušās vadības vidus;
- c) vienu pārstāvi darbam universitātes padomē delegē absolventu asociācija;
- d) vienu pārstāvi, kas nav studējošais, izvirza studējošo pašpārvalde.

2.alternatīva:

- a) četrus nominē universitātes stratēģiskajai specializācijai atbilstošās nozaru organizācijas (nodrošinot padomē pārstāvjus ar augstākās izglītības, zinātnes un inovāciju jomas kompetencēm);
- b) četrus nominē universitātes senāts (iekļaujot akadēmiskā personāla, zinātniskā personāla, absolventu pārstāvjus);

- c) vienu pārstāvi, izvirza studējošo pašpārvalde;
- d) vienu neatkarīgu pārstāvi izvirza Izglītības un zinātnes ministrija.

Padomes apstiprināšanas kārtība:

1.alternatīva: apstiprina Ministru kabinets.

2.alternatīva: apstiprina Valsts kancelejas izveidota universitāšu padomju komisija.

Padomes darbības modelis:

- a) padomes priekšsēdētāju ievēlē no padomes locekļu vidus, padomes priekšsēdētājs nevar būt universitātes pārstāvis;
- b) padomes priekšsēdētāja darbs tiek apmaksāts;
- c) par padomes darba organizēšanas kārtību atbild padomes priekšsēdētājs, administratīvo atbalstu padomes darbībai nodrošina universitāte;
- d) padomes priekšsēdētājs pēc nepieciešamības, bet ne retāk kā reizi ceturksnī, organizē padomes darba sanāksmes, ārvalstu pārstāvji var piedalīties attālināti, bet vismaz reizi gadā piedalās sanāksmē arī klātienē;
- e) universitāte var noteikt atbildību padomes locekļiem, kas nav darba attiecībās ar universitāti, atbilstoši ārējā normatīvā akta regulējumam, kā arī var noteikt transporta un uzturēšanās izdevumu kompensāciju;
- f) padomes reglaments nosaka padomes darba principus, lēmumu pieņemšanas principus un procedūras, t.sk. sadarbības modeli ar senātu;
- g) padomes sastāva atjaunošana notiek pakāpeniski, katru trešo gadu mainot vienu trešdaļu no padomes sastāva un ik reizi organizējot padomes priekšsēdētāja vēlēšanas. Padomes priekšsēdētājs var tikt pārvēlēts, bet ne vairāk kā vienu reizi;
- h) padomes locekļi nav valsts amatpersonas.

Senāts

1.alternatīva: senātu ievēlē atbilstoši esošai kārtībai. Senāta sastāvā ir 21 senators.

2.alternatīva: senātā visas pozīcijas ir atvērtas atklātām vēlēšanām. Senāta sastāva nomaiņa notiek pakāpeniski, katru otro gadu pārvēlot viena trešdaļa senatoru. Senatora amatā nevar būt ilgāk kā divus secīgus termiņus. Pēc viena vēlēšanu cikla pārtraukuma ir iespējama atkārtota kandidēšana.

3.alternatīva: senāta sastāvs tiek paplašināts ar absolventu un konventa ievēlētiem senatoriem.

Rektors

Rektora amata pretendentes padome atlasa atklātā starptautiskā konkursā; rektora amatu nevar ieņemt vairāk kā divus termiņus (secīgi vai pēc pārtraukuma).

Rektora ievēlēšanas alternatīvas:

1.alternatīva: rektoru ievēlē senāts vai satversmes sapulce. Rektora amata pretendentes atlasa un nominē padome vai konvents.

2.alternatīva: rektoru ievēlē viss universitātes personāls, ievērojot balsu procentuālā sadalījuma principus. Rektora amata pretendentes atlasa un nominē padome.

Rektora apstiprināšana amatā un atcelšana no amata:

- a) rektoru amatā apstiprina Ministru kabinets (vai Izglītības un zinātnes ministrs);

- b) rektoru no amata atceļ Ministru kabinets (vai Izglītības un zinātnes ministrs) pēc universitātes padomes vai senāta pamatota ierosinājuma, kura pamatotību izvērtē Ministru kabineta noteiktā kārtībā izveidota komisija.

Universitātes administratīvo struktūrvienību vadītāju pretendentu atlase jāveic atklātā konkursā, atbilstoši amata specifikai ir jānosaka amata termiņš (3–5 gadi) un jāievēro nosacījums, ka amatu nevar ieņemt vairāk kā divus termiņus (secīgi vai pēc pārtraukuma).

2.2. Augstskolu pārvaldības modelis

1. *alternatīva*: augstskolu pārvaldības modelis ir identisks universitāšu pārvaldības modelim.
2. *alternatīva*: augstskolām netiek veidotas padomes, bet tiek paplašinātas konventa funkcijas un loma attiecībā uz attīstības stratēģijas, budžeta un rektora apstiprināšanu.
3. *alternatīva*: augstskolu pārvaldībā tiek veidota viena padome līdzīga profila augstskolām (pēc nozares vai reģionālā principa). Padomes pārraudzības augstskolu skaits ietekmē padomes lielumu, jo jānodrošina proporcionalitāte akadēmiskā un zinātniskā personāla pārstāvniecībai, absolventu pārstāvniecībai.

Alternatīvas, kas ir formulētas augstskolu pārvaldības modeļa maiņai, ir jāvērtē, ņemot vērā universitāšu pārvaldības modeļa maiņas pieredzi.

3. Akadēmiskais personāls

Pilnveidojot augstskolu pārvaldību, ir jānodrošina akadēmiskā personāla jauna karjeras modeļa ieviešana, kas balstās uz akadēmiskā un zinātniskā darba vienotību, paredzot vienu akadēmiskā personāla ievēlēšanas vietu, 40 stundu darba nedēļu un darba slodzi, kurā iekļauti visi akadēmiskā personāla karjerai nozīmīgie aspekti: zinātniskais, pedagoģiskais, administratīvais darbs un t.s. “trešās misijas” pienākumi.

Lai nodrošinātu akadēmiskā uz zinātniskā darba vienotību, ir jāveido vienota akadēmisko amatu struktūra, kura, no vienas puses, vienkāršotu akadēmisko amatu hierarhiju, noteiktu pedagoģiskā, zinātniskā un administratīvā darba balansu starp akadēmiskiem amatiem, bet, no otras puses, nodrošinātu paredzamas, caurspīdīgas un elastīgas profesionālās izaugsmes un karjeras attīstības iespējas.

Lai veicinātu vienotu izpratni un vienota standarta ieviešanu akadēmiskā personāla profesionālās atbilstības prasībām noteiktu amata pienākumu pildīšanai, ir jāizstrādā akadēmisko amatu kompetenču ietvars. Akadēmisko amatu kompetenču ietvars ir instruments, ko pielieto gan akadēmisko amatu pretendentu atlases un izvērtēšanas procesā, gan akadēmiskā personāla snieguma izvērtēšanai, gan arī tālākas profesionālās pilnveides vajadzību apzināšanai un atbilstoša tālākizglītības piedāvājuma veidošanai.

Ņemot vērā izmaiņas, kas tiks veiktas attiecībā uz akadēmisko amatu struktūru un amata pienākumiem, ir jāveido jauna pieeja akadēmisko amatu slodžu veidošanai. Sistēmas līmenī ir jādefinē slodžu veidošanas principi, vienlaikus paredzot iespējas augstskolām adaptēt šos principus akadēmiskā personāla politikas mērķiem, kas definēti atbilstoši augstskolas stratēģijā noteiktajām attīstības prioritātēm. Augstskolām, veidojot akadēmiskā personāla amatu pozīcijas, ir jānodrošina slodžu veidošanas caurspīdīgums, taisnīgums un samērīgums. Vēlētā akadēmiskā personāla amatiem jānodrošina pilnas slodzes nodarbinātība un amata pozīcijas ilgtspēja, jāizstrādā modelis „*tenūras*” profesoru amata vietu izveidei un finansēšanai. Vienlaikus, lai nodrošinātu attīstības dinamiku, kā arī iespējas augstas kvalifikācijas speciālistu iesaistei studiju un pētniecības procesa nodrošināšanā, jāparedz elastība vēlēta un nevēlēta akadēmiskā personāla amata pozīciju veidošanai (terminētie līgumi).

Vienlaikus, veidojot jauno pieeju akadēmisko amatu slodžu veidošanas principiem, ir jāizstrādā metodoloģija zinātniskā darba PLE (pilna laika ekvivalenta) noteikšanai.

Būtiski jāmaina pieeja akadēmisko amatu pretendentu atlasei, vērtēšanai un apstiprināšanai: pretendentu atlasei jānotiek atklātā starptautiskā konkursā (obligāti piemērojama prasība uz profesoru (vadošo pētnieku) amatiem); amata pretendentu izvērtēšanu un apstiprināšanu jāveic komisijai, kurai nav interešu konflikta, t.i. sastāvā nav akadēmiskajā karjerā ieinteresētas personas, tiek nodrošināta ekspertīze cilvēkresursu attīstības jautājumos.

Jānosaka vienoti principi rīcībai gadījumos, kad akadēmiskā personāla pārstāvis neizpilda amatam noteiktās profesionālā snieguma prasības, kā arī jāvērtē pensionēšanās vecuma noteikšana un tālākās nodarbinātības nosacījumi, sasniedzot šo vecumu, jāparedz t.s. aiziešanas stratēģijas jeb scenāriji akadēmiskās karjeras noslēgumam.

Ieviešot jauno pieeju, jānostiprina uz sniegumu balstīta atalgojuma sistēma, nosakot, ka akadēmiskā personāla darba līgumā jāiekļauj snieguma⁴ kritēriji un paredzamais izvērtēšanas cikls. Augstskolām ir jāizstrādā akadēmiskā personāla snieguma izvērtēšanas kārtība, paredzot rezultātu sasaisti ar atalgojuma politiku, kas salāgota ar augstskolas stratēģisko specializāciju un attīstības mērķiem.

Augstākās izglītības sektoram ir jāvienojas par labo praksi akadēmiskā personāla politikai, kas ietver šādus elementus⁵:

- All cilvēkresursu politikā ir iekļauts akadēmiskā personāla karjeras attīstības un karjeras izaugsmes modelis;
- doktorantūrai jānodrošina pamatkompetences akadēmiskās karjeras uzsākšanai;
- jāparedz stratēģija akadēmiskā personāla atjaunotnei;
- jāparedz pēcdoktorantūras kā karjeras atbalsta instrumenta loma;
- akadēmiskā personāla profesionālās pilnveides / attīstības sistēma, t.sk. mentorings;
- atbalsta sistēma izcilības veicināšanai studijās un pētniecībā;
- atbalsta sistēma akadēmiskajam personālam internacionalizācijas nosacījumu izpildei (profesionālās kompetences darbam daudzkultūru auditorijā, svešvalodu kompetences darbam ar studentiem, atbalsts starptautiskajai mobilitātei, t.sk. ārvalstu mācībspēku integrācijai augstskolā un Latvijas sabiedrībā);
- All personāla politikai jāparedz nevienlīdzības novēršanas/ mazināšanas risinājumi:
 - starp struktūrvienībām;
 - starp vietējiem un ārvalstu docētājiem;
 - starp vēlētajiem un nevēlētajiem amatiem;
- atbalsta sistēma akadēmiskās brīvības stiprināšanai, kas motivētu inovatīviem risinājumiem studiju procesā un nodrošinātu atbalstu inovatīviem pētniecības projektiem;
- citi aspekti, kuru ieviešana veicinātu akadēmiskā darba kvalitāti, virzību uz izcilību, akadēmiskā personāla karjeras attīstību.

Ņemot vērā plašo un komplekso jautājumu loku, kas saistīts ar akadēmiskā personāla jauna karjeras modeļa izstrādi un ieviešanu, ministrija ir izstrādājusi un iesniegusi projektu Eiropas Komisijas strukturālo reformu atbalsta programmai. Projekts paredz detalizētu jaunā karjeras modeļa izstrādi, priekšlikumus atbilstoša normatīvā regulējuma izveidošanai (paredzot konkrētus priekšlikumus likumu un atbilstošo MK noteikumu normām, kā arī vadlīnijas augstskolu iekšējam regulējumam) un ceļa karti jaunā modeļa iedzīvināšanai un tā ilgtspējas nodrošināšanai, t.sk. finansējuma ietvaru. Projekta īstenošana plānota, iesaistot nozares organizācijas un sadarbības partnerus. Plānotais projekta īstenošanas ilgums 18 mēneši.

Gadījumā, ja pieteiktais projekts netiek apstiprināts, tiks vērtētas alternatīvas, kā finansēt un nodrošināt ārējo ekspertīzi akadēmiskā personāla jaunā karjeras modeļa izstrādei.

⁴ Zinātniskās darbības snieguma kritēriji; mācīšanas (T&L) snieguma kritēriji; administratīvā darba snieguma kritēriji; trešās misijas darbības snieguma kritēriji, u.c., snieguma kritēriji, kas izriet no personāla attīstības politikas mērķiem.

⁵ Diskusiju cikla "Drosme mainīties" 25.septembra seminārā izteiktie priekšlikumi

4. Resursu koplietošana un konsolidācija

Ņemot vērā augsto fragmentācijas pakāpi augstākās izglītības sistēmā gan institūciju skaita un darbības profila ziņā, gan institūciju lieluma un studiju programmu piedāvājuma ziņā, ir nepieciešami pozitīvi stimuli, lai veicinātu straujāku resursu konsolidācijas procesu.

Tā kā augstskolas uz izmaiņām ārējā vidē reagē salīdzinoši lēni un ar risinājumiem, kas rada riskus studiju un pētniecības darba kvalitātes nodrošināšanai ilgtermiņā, tad ir nepieciešama valdības intervence, lai mainītu augstskolu darbības modeli no *status quo* uzturēšanas vai izdzīvošanas stratēģijām uz konsolidācijas un resursu koplietošanas risinājumiem.

Sadarbības un resursu koplietošanas tālākās attīstības virzieni⁶:

Sadarbība studiju procesā:

- jāpilnveido atbalsta pasākumi kopīgo studiju programmu veidošanai, t.sk. radot vienādas iespējas visiem kopīgās studiju programmas īstenošanā un apgūvē iesaistītajiem (atalgojums, pieeja resursiem);
- studiju procesā jānodrošina elastība studentiem no citām fakultātēm vai augstskolām izvēlēties kursus vai moduļus, jārada Latvijas nacionālā studiju mobilitātes programma;
- jāveido sistēma akadēmiskā personāla profesionālajai pilnveidei un tālākizglītībai, t.sk. paredzot, ka augstskolas specializējas un sadarbojas.

Sadarbība infrastruktūras izmantošanā:

- investīcijām augstākās izglītības digitalizācijā ir jābūt vērstām uz kopīgu platformu veidošanu un kopīgu satura radīšanu;
- jāveido vienots e-risinājums studentu uzņemšanas sistēmai;
- jānodrošina diplomu reģistra izveide, kas kvalificētos starptautiskas automatiskās diplomatzīšanas prasībām;
- jāveido konsorcijs/-i datu bāzu un bibliotēku resursu kopīgai abonēšanai; atvērto izglītības resursu un atvērtās zinātnes resursu veidošanai, uzturēšanai un izmantošanai;
- nacionālās nozīmes zinātnes infrastruktūras uzturēšanai nepieciešama īpaša atbalsta programma; jāadaptē starptautiskās infrastruktūras koplietošanas finansēšanas formulas, lai veicinātu sistēmisku šo resursu izmantošanu nacionālā līmenī.

Institucionālā konsolidācija

Latvijai ir pieredze zinātnes institucionālās reformas īstenošanā. Laika posmā no 2015.-2016.gadam tika veikta apjomīga un sekmīga valsts zinātnisko institūtu konsolidācija. Tās īstenošanas atbalstam un zinātnisko institūciju institucionālās kapacitātes attīstībai tika piešķirts arī ES struktūrfondu finansējums 11.2 milj. euro apmērā (100% ERAF finansējums), lai veicinātu konkurētspējīgāko zinātnisko institūciju rīcībspēju uzlabošanu, zinātnes resursu funkcionālo un teritoriālo koncentrēšanu un attīstību atbilstoši zinātnes izvērtējuma rekomendācijām⁷.

⁶ Diskusiju cikla "Drosme mainīties" 4.decembra seminārā izteiktie priekšlikumi

⁷ Šo investīciju rezultātā 2015. gadā tika reorganizētas 14 institūcijas un Zinātnisko institūciju reģistrā reģistrēto zinātnisko institūciju skaits samazinājās par 16 institūcijām

Rīcības plāns attiecībā uz augstākās izglītības institucionālo konsolidāciju ir jānostiprina Izglītības attīstības pamatnostādņēs 2021.–2027.gadam, paredzot, ka vidējā termiņā jānodrošina stimuli tālākai institucionālai konsolidācijai, kas pakārtota diviem pamatmērķiem:

1. izcilības stiprināšanai, lai veicinātu Latvijas zinātnes un augstākās izglītības starptautisko konkurētspēju un
2. augstākās izglītības kvalitātes un resursu ieguldījumu efektivitātes veicināšanai, attīstot stratēģiskās specializācijas noteiktās studiju un pētniecības jomās sabiedrības attīstībai un inovāciju veicināšanai.

Atbilstoši, universitāšu un augstskolu attīstības stratēģijās ir jāiekļauj redzējums par starpinstitucionālās sadarbības modeļiem, kādus tās attīstīs, lai nodrošinātu virzību uz šo mērķu sasniegšanu. Resursu koplietošanas un integrācijas modeļi, kas izkristalizējušies pēdējo 20 gadu laikā īstenotajās reformās⁸, ietver četras pamata formas:

1. sadarbības tīkli, kas veidojas kā neformāla sadarbība starp institūcijām, to struktūrvienībām vai personālu, bez formālas tīkla vadības un bez stingri institucionalizēta sadarbības ietvara;
2. sadarbība, kas tiek veidota, noslēdzot sadarbības līgumus starp institūcijām, kuros paredzēta konkrēta noteiktu resursu koplietošana;
3. alianses/konsorciji, kurās institūcijas veido plašu sadarbību visās augstskolu pamatdarbības jomās. Alianses/konsorcijus raksturo cieša horizontālā sadarbība, bet tiek saglabātas individuālās institucionālās identitātes un institūciju juridiskais statuss, pastāv iespējas atsaukt dalību aliansē;
4. institucionālā apvienošanās, kas var īstenoties divos veidos:
 - vienai vai vairākām institūcijām pievienojoties kādai esošai institūcijai, vai arī
 - divu vai vairāku institūciju saplūšana, izveidojot jaunu institūciju.

Institūcijas, kuras ir juridiski apvienojušās, var saglabāt vēsturiskos nosaukumus un to darbības (pārvaldība, personāls, finanses, studiju programmas, pētniecības programmas, utt.) integrācijai iespējami dažādi līmeņi atkarībā no apvienošanās veida un apvienojošos institūciju profila. Citu valstu pieredze liecina, ka nepastāv tipveida strukturālie risinājumi integrācijas juridiskai nostiprināšanai. Par to, kāds būs integrācijas modelis, puses var vienoties pirms apvienošanās sarunās vai arī vienojoties, ka šo jautājumu risinās reorganizācijas procesa laikā, ja nepieciešams, iesaistot arī ministrijas pārstāvjus vai ārējos ekspertus (piem., Eiropas universitāšu asociācija konsultēja Strasbūras universitātes izveidošanas procesu). Ministrijai, pirms apvienošanās modelis tiek juridiski nostiprināts, ir jāvērtē, kādi būs sistēmas līmeņa ieguvumi, kā tiks nodrošināta pārmaiņu vadība un komunikācija, kā arī, vai paredzētā institucionālās autonomijas pakāpe nerada izolācijas riskus.

Latvijas situācijā jānodrošina stimuli, lai veicinātu tādu institucionālo integrāciju, kuras rezultātā:

- palielinot AII izmēru, tiek nostiprināta institūcijas loma un ietekme reģionā vai nozarē; mazinot studiju programmu dublēšanos, tiek koncentrēts izglītības piedāvājums un efektīvāk izmantoti resursi, t.sk. akadēmiskais personāls un infrastruktūra, tādējādi stiprinot studiju un pētniecības kvalitāti;

⁸ Williams, J. (2017) "Collaboration, alliance, and merger among higher education institutions" OECD Education Working papers No.160, OECD Publishing, Paris.

- tiek stiprināta kopējā sistēmas kapacitāte, integrējoties institūcijām, kuru stratēģiskās specializācijas nodrošina sinerģiju un paver plašākas iespējas starpdisciplinārai pētniecībai un studijām;
- tiek stiprinātas AI, kuras piedalās starptautiskos sadarbības un integrācijas projektos, piem. Eiropas universitāšu iniciatīvā.

5. Finansējums jaunā augstskolu pārvaldības modeļa ieviešanai

Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.–2027.gadam ir galvenais valsts vidēja termiņa attīstības plānošanas dokuments. Sabiedriskajai apspriešanai nodotajā šī plāna redakcijā ir iekļauti prioritārie virzieni augstākās izglītības sistēmas attīstībai, kas tostarp kā nozīmīgu uzdevumu paredz modernas un efektīvas augstskolu pārvaldības īstenošanu, tam indikatīvi plānojot arī valsts budžeta un ārvalstu finanšu instrumentu investīcijas. Izstrādājot izglītības un zinātnes sektora vidēja termiņa attīstības plānus (Izglītības attīstības pamatnostādnes 2021.–2027.gadam un Zinātnes, tehnoloģiju attīstības un inovāciju pamatnostādnes 2021.–2027.gadam) jāformulē augstākās izglītības un zinātnisko institūciju stratēģiskie mērķi un rīcības virzieni, pasākumi šo mērķu sasniegšanai, t.sk. paredzot atbilstošus atbalsta instrumentus un stimulus.

Finanšu investīcijas prioritāri jākoncentrē augstākās izglītības strukturālo reformu atbalstam, atbilstoši šajā konceptuālajā ziņojumā sniegtajiem risinājumu virzieniem: pārvaldības modeļa maiņa, institucionālās kapacitātes un snieguma stiprināšana, akadēmiskā personāla karjeras modeļa maiņa, resursu koplietošana un augstākās izglītības un zinātnes sistēmiska integrācija. Universitāšu un augstskolu strukturālo reformu īstenošanai jāparedz integrēts investīciju portfelis, atbalstot augstākās izglītības izcilības veidošanu, internacionalizāciju un resursu apvienošanu kopīgiem mērķiem un projektiem, veicinot pētniecību, uzlabojot pārvaldību un atbilstību darba tirgus attīstības vajadzībām. Investīciju apjomam ir jānodrošina ne tikai reorganizācijas procesa nodrošināšana, bet arī institucionālās kapacitātes stiprināšana un finansējums izcilības attīstīšanai atbilstoši integrēto institūciju stratēģiskajai specializācijai.

Tāpat jāņem vērā, ka jau šajā Eiropas Savienības struktūrfondu plānošanas periodā 2014.–2020.gadam vairāk kā 45 milj. *euro* kopš 2018.gada ir pieejami augstskolām pārvaldības uzlabošanai, cilvēkresursu kapacitātes stiprināšanai un studiju programmu fragmentācijas mazināšanai un uzlabošanai, piemērošanai darba tirgus attīstības vajadzībām. Papildus tam ministrija meklēs iespējas, kā palielināt arī valsts budžeta finansējumu akadēmiskā personāla un pētniecības atbalstam.

6. Laika plānojums konceptuālajā ziņojumā iekļauto risinājumu
ieviešanai

(būs 20. decembra prezentācijā)