

Pasaules Bankas konsultatīvais pakalpojums par augstāko izglītību Latvijā, kura izmaksas ir atlīdzināmas

Akadēmiskā karjera: laba starptautiskā prakse

2017. gada 22. decembris

ESF projekts Nr. 8.3.6.1./16/I/001 „Dalība starptautiskos izglītības pētījumos”

NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Sociālais
fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Satura rādītājs

Kopsavilkums	9
1 Ievads	10
1.1 Ziņojuma mērķis un struktūra	10
1.2 Pētījuma temats	11
2 Pētnieki karjeras sākuma posmā: Doktora grāda kandidāti un doktora grādu ieguvušie (<i>Postdoctoral Fellows</i>)	13
2.1 Doktora grāda kandidāti un doktorantūras programmas	14
2.2 Sistēmas līmeņa pamatnosacījumi	17
2.3 Doktorantūras iestrādāšana iestādē	23
Stimulējošas pētniecības vides radīšana	24
Doktorantūras skolas	26
Doktora grāda kandidātu zinātniskā vadība	29
Uzņemšana	34
Studiju virzība un novērtējums	35
Doktorantu apmācības komponenti	37
Kvalitātes nodrošināšana	41
2.4 Doktorantūras vadīšana ar partneriem	42
Starpinstitucionāla sadarbība	45
Starptautiskās partnerības	46
Ar rūpniecības nozari kopīgas doktorantūras	49
2.5 Pēcdoktorantūras perspektīvas	52
Kas ir pēcdoktorantūra?	52
Karjeras iespējas	52
2.6 Reformas process ceļā uz jauniem modeļiem un procedūrām	53
2.7 Galvenās atziņas un labas prakses kritēriji	54
Svarīgākās attīstības tendences doktorantu apmācības jomā	54
Labas prakses kritēriji	54
3 Akadēmiskā atlase un paaugstināšana	57
3.1 Ievads: Akadēmiskā personāla statuss un loma	57
3.2 Akadēmisko karjeru regulēšana sistēmas līmenī	60
3.3 Vispārēji karjeras modeļi	62
Akadēmiskā personāla kategorijas	62

Atvērto vakanču modelis, karjeras bāzes sistēma, prognozējamā karjera un paaugstināšana	67
Pensionēšanās	71
Dažādi karjeras virzieni	72
3.4 Akadēmiskā personāla atlase un pieņemšana darbā	79
Personāla politiku saistība ar institucionāliem profiliem un stratēģijām	82
Iesaistīto pušu profesionalizācija	82
Formalizēšana, pārskatāmība un godīga pieņemšana darbā	83
Procesa izveide	85
Cilvēkresursu dienesti	88
3.5 Karjeras virzība akadēmiskajā karjerā	92
Paaugstināšanas modeļi	92
Karjeras attīstība	94
Snieguma novērtējums	96
Procesu izstrādes aspekti	96
3.6 Starptautiskā mobilitāte akadēmiskajās karjerās	102
3.7 Reformas process ceļā uz jauniem modeļiem un procedūrām	104
3.8 Galvenās atziņas un labas prakses kritēriji	104
4 Atalgojums	107
4.1 Akadēmiskā personāla atalgojuma tendences	109
4.2 Iekšējā un ārējā motivācija — akadēmiskā snieguma stimulēšanas pamata jautājumi	111
4.3 Kas tiek regulēts sistēmas līmenī?	112
4.4 Snieguma definēšana un izmērīšana	116
Snieguma dimensijas	117
Novērtējumi	121
4.5 Snieguma sasaistīšana ar atalgojuma modeļiem un procedūrām	122
Monetārā atalgojuma veidi	123
Snieguma algas modeļa izstrādes aspekti	125
Procesuālie apsvērumi	130
Atbildības institucionālā līmenī	130
4.6 Atalgojuma un finanšu pārvaldība	131
4.7 Reformas process ceļā uz jauniem modeļiem un procedūrām	133
4.8 Galvenās atziņas un labas prakses kritēriji	134
5 Perspektīva	136
5.1 Ceļš uz stratēģisku cilvēkresursu pārvaldību	136

5.2	Kritēriju kopsavilkums	139
1.	pielikums Somijas Tamperes Universitātes Vadības fakultātes „Doktora līmeņa studiju uzraudzības līgums un studiju plāns”	148
2.	pielikums Tamperes Universitātes „Līgums par kopīgām doktora līmeņa studijām un uzraudzību (Cotutelle)”	153
	Atsauces	159

PIEMĒRU SARAKSTS

Piemērs Nr. 1. Eiropas Savienības politikas attīstība doktorantu apmācības jomā	13
Piemērs Nr. 2. Mākslas praksē balstīta doktorantūra Austrijā	16
Piemērs Nr. 3. Doktora līmeņa studijas Polijas ierosinātajā likumā par augstāko izglītību un zinātni	17
Piemērs Nr. 4. Zalcburgas II ieteikumu galvenie noteikumi	18
Piemērs Nr. 5. Portugāle: Personāla akreditācijas kritēriji:	19
Piemērs Nr. 6. Kvalitātes nodrošināšanas loma, nosakot iestādes, kas var piešķirt doktora grādu:	Error! Bookmark not defined.
Piemērs Nr. 7. Valsts finansējuma izmantošana doktorantūras studijām Nīderlandē	23
Piemērs Nr. 8. Augstākās izglītības kvalitātes nodrošināšanas aģentūras	24
Piemērs Nr. 9. Doktorantūras skola Andoras Universitātē	27
Piemērs Nr. 10. Starpdisciplinārā absolventu programma Kalifornijas Universitātē Bērklījā	29
Piemērs Nr. 11. Doktoranta darba vadīšana — prakse un atbildība	30
Piemērs Nr. 12. Valstiskas pieejas izstrāde akadēmisko darba vadītāju apmācībai Īrijā	31
Piemērs Nr. 13. Doktorantūras pabeigšanas rādītāju uzlabošana Adelaidas Universitātē, Austrālija	36
Piemērs Nr. 14. QAA noteiktās raksturīpašības doktora grāda ieguvējiem	37
Piemērs Nr. 15. Kalifornijas Universitāte Bērklījā: pēcdiploma izglītības programmu novērtējumi un rezultāti	38
Piemērs Nr. 16. Profesionālo prasmju apmācība Imperial Koledžā, Londonā, Apvienotajā Karalistē	40
Piemērs Nr. 17. Doktorantūras vadīšana ar partneriem: 19 labas prakses rādītāji	43
Piemērs Nr. 18. Starpinstitucionālā doktorantūras skola Université Paris-Est, Francijā.	45
Piemērs Nr. 19. Internacionalizācijas stratēģija Bergenas Universitātē	46
Piemērs Nr. 20. Starptautiski līgumi par kopīgu darba vadīšanu — Francijas nacionālais regulējums	48
Piemērs Nr. 21. Profesionālais doktora grāds inženierzinātnē (PDEng) Nīderlandes tehniskajās universitātēs	49
Piemērs Nr. 22. Nozares pārstāvju vienošanās par apmācību, veicot zinātniski pētniecisku darbu (CIFRE), stipendija Francijā	51
Piemērs Nr. 23. Leidenas Universitātes „dubultā doktorantūra”	51
Piemērs Nr. 24. Eiropas četru posmu karjeras modelis	66
Piemērs Nr. 25. Pastāvīga darba līguma iegūšana saskaņā ar Polijā iesniegto likumprojektu par augstāko izglītību un zinātni	69
Piemērs Nr. 26. Pensionēšanās akadēmiskajā vidē	71
Piemērs Nr. 27. „Emeritus” profesora statuss Viļņas Universitātē, Lietuvā	72
Piemērs Nr. 28. Profesionāļi kā nepilna laika pasniedzēji	73
Piemērs Nr. 29. Pamata struktūrvienību un akadēmisko karjeru starptautiskā dimensija	76
Piemērs Nr. 30. „Akadēmiskā mācībspēka trīs karjeras”	78
Piemērs Nr. 31. „Akadēmiskais mācībspēks ar uzņēmējdarbības ievirzi” — Tventes Universitāte, Nīderlande	79
Piemērs Nr. 32. Sievietes akadēmiskajā vidē	83
Piemērs Nr. 33. Procesuālie aizsardzības pasākumi un pozitīvas rīcības politikas Kalifornijas universitātē	84

Piemērs Nr. 34. Ālto Universitāte (<i>Aalto University</i>): atbalsts starptautiskajiem pētniekiem.....	91
Piemērs Nr. 35. Kompetences, kas nepieciešamas četru posmu karjeras modelī	92
Piemērs Nr. 36. Inovācijas prasmju veicināšana Stratklaidas Universitātē, Apvienotajā Karalistē ..	94
Piemērs Nr. 37. Profesionāls atbalsts pētnieku karjeras attīstībai — „Vitae” Apvienotajā Karalistē	96
Piemērs Nr. 38. Prognozējamā karjera Ālto Universitātē	97
Piemērs Nr. 39. Izvērtēšana paaugstināšanai Ālto prognozējamās karjeras sistēmā	99
Piemērs Nr. 40. Prognozējama karjera Tallinas Tehnoloģiju universitātē, Igaunijā.....	100
Piemērs Nr. 41. Igaunijas programma ārvalstu personāla piesaistīšanai	102
Piemērs Nr. 42. Akadēmisko karjeru starptautiskā dimensija	103
Piemērs Nr. 43. Stimulu sistēmu uzbūve — ārējo un iekšējo faktoru sabalansēšana	111
Piemērs Nr. 44. Regulēšana valsts līmenī — Vācijas un Nīderlandes salīdzinājums	113
Piemērs Nr. 45. Arodbiedrību ietekme uz akadēmiskā personāla atalgojumu	115
Piemērs Nr. 46. Snieguma kritēriji Karaliskajā Tehnoloģiju institūtā (KTH), Zviedrijā.....	118
Piemērs Nr. 47. Minhenes TU (TUM) asociēto profesoru/profesoru snieguma uzraudzība pēc garantēto amatu ieņemšanas	122
Piemērs Nr. 48. Oksfordas Universitāte — pastāvīgu pielikumu un bonusu līdzsvarošana	123
Piemērs Nr. 49. Somija — piemērs ar matricas modeli, kas izveidots sistēmas līmenī	125
Piemērs Nr. 50. Brēmenes Universitātes, Vācija, snieguma atalgojuma modelis	128
Piemērs Nr. 51. Finanšu pārvaldības problēmas un W algu shēmas ieviešana Vācijā.....	131
Piemērs Nr. 52. Kā izstrādāt PBS modeli AII?	133
Piemērs Nr. 53. Cilvēkresursu pārvaldība augstākās izglītības iestādēs — funkcionāla pieeja	137

ATTĒLU SARAKSTS

1. attēls. Doktora grāda kandidātu galvenais tiesiskais statuss Eiropā.....	15
2. attēls. Doktorantūras skolu pozīcija Eiropas augstākās izglītības iestādēs, 2013. gads (<i>procentos</i>). 26	
3. attēls. Eiropas augstākās izglītības iestāžu ar doktorantūras skolām īpatsvars, 2006.–2013. gads (<i>procentos</i>)	27
4. attēls. Dažādu aktivitāšu vidējā nozīme pastāvīgu, profesionālu attiecību veicināšanā starp uzņēmumiem un universitātēm, dažādi gadi (2010.–2012.).....	50
5. attēls. Profesionāli un neprofesionāli uzdevumi augstākajā izglītībā	63
6. attēls. Nepilna laika lektoru nodarbinātības posmi.....	74
7. attēls. Pasaules uzskati un konkurences apvāršņi.....	76
8. attēls. Akadēmiskā mācībspēka trīs karjeras un to savstarpējā saistība.....	78
9. attēls. Ģimenes programma Ālto Universitātē.....	91
10. attēls. Stratklaidas Universitātes stratēģiskais plāns	95
11. attēls. Prognozējamās karjeras sistēma Ālto Universitātē	97
12. attēls. Ālto prognozējamās karjeras sistēmas nepārtrauktā attīstība.....	98
13. attēls. Prognozējamās karjeras sistēma Tallinas Tehnoloģiju universitātē, Igaunijā	101
14. attēls. Stimulu sistēmu pārskats.....	110
15. attēls. Somijas snieguma algu sistēma („YPJ”)	125
16. attēls. Brēmenes Universitātes daudzpakāpju modelis	129
17. attēls. Funkciju pieeja cilvēkresursu pārvaldībā augstākajā izglītībā	138

TABULU SARAKSTS

1. tabula. Akadēmiskā personāla statusa un lomas nepārtrauktība un izmaiņas	58
2. tabula. Karjeras posmi pa valstīm	64
3. tabula. Dažādu karjeras posmu šķēršļi un labās prakses	66
4. tabula. Karjeras un amatu bāzes karjeras modeļu potenciālās stiprās un vājās puses.....	68
5. tabula. Karjeras veidu tipoloģija.....	75
6. tabula. Darbā pieņemšanas veidi: Somijas prakšu, amatu un uzdevumu piemērs.....	81
7. tabula. Instruments, kas dod iespēju analizēt sarežģītus darbā pieņemšanas procesus augstākajā izglītībā — Somijas profesoru darbā pieņemšanas piemērs	87
8. tabula. Dažādi darbā pieņemšanas veidi.....	88
9. tabula. CR dienestu organizēšanas principi un to priekšrocības un trūkumi	89
10. tabula. Kopējā atalgojuma stratēģijas.....	109
11. tabula Darba prasību līmeņu piemērs.....	125
12. tabula Mācībspēku un pētniecības darbinieku algu skalas, spēkā no 2016. gada 1. februāra (EUR)	127
13. tabula. Labas sistēmas kritēriju un institucionāla līmeņa cilvēkresursu politiku pārskats.....	139

Saīsinājumu saraksts

A3ES	Augstākās izglītības novērtēšanas un akreditācijas aģentūra (Portugāle)
ANRT	<i>Association nationale recherche technologie</i>
BPPG	Boloņas procesa starptautiskā vadības grupa (<i>Bologna Follow-Up Group</i>)
BSRS	Bergenā vasaras pētniecības skola darbam ar globālās attīstības izaicinājumiem
AIC	Augstākās izglītības centrs
AIPC	Augstākās izglītības politikas centrs
CIFRE	Nozares pārstāvju vienošanās par apmācību, veicot zinātniski pētniecisku darbu (Francija)
COMUE	<i>Communauté d'universités et d'établissements</i>
KPKC	Karjeras pētniecības un konsultatīvais centrs (AK)
DTI	Dublinas Tehnoloģiju institūts
EK	Eiropas Komisija
ECTS	Eiropas kredītpunktu pārneses un uzkrāšanas sistēma
EID	Eiropas lietišķās ievirzes doktorantūra
EJRA	Darba devēja pamatots pensionēšanās vecums
EKI	Eiropas kvalifikāciju ietvarstruktūra
EPT	Eiropas Pētniecības telpa
EZF	Eiropas Zinātnes fonds
ES	Eiropas Savienība
EUA	Eiropas Universitāšu asociācija
EUA-CDE	Eiropas Universitāšu asociācijas Doktora grāda izglītības padome
All	augstākās izglītības iestāde
CR	cilvēkresursi
CRV	cilvēkresursu vadība (pārvaldība)
TI	Tehnoloģiju institūts (Īrija)
JOIMAN	Kopīgas zinātniskā grāda vadības un administrēšanas tīkls
KIVI	Nīderlandes Karaliskā Inženieru biedrība
LERU	Eiropas Pētniecības universitāšu līga
IZM	Izglītības un zinātnes ministrija (Latvija)
NAIRTL	Valsts akadēmija pētniecības, mācību darba un mācīšanās iekļaušanai
ESAO	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija
PBS	uz sniegumu balstīta alga
PD	profesionālā doktorantūra
PDInž	profesionālā doktorantūra inženierzinātnēs (Nīderlande)
KNA	Kvalitātes nodrošināšanas aģentūra (Apvienotā Karaliste)
QQI	Īrijas Kvalitātes un kvalifikācijas nodrošināšanas aģentūra
MVU	mazais un vidējais uzņēmums
TTU	Tallinas Tehnoloģiju universitāte, Igaunija
LZU	Lietišķo zinātņu universitāte
UPE	<i>Université Paris-Est</i>
uniko	<i>Österreichische Universitätenkonferenz</i> (Austrijas universitātes)
TVU	Tventes universitāte, Nīderlande

Kopsavilkums

Akadēmiskā karjera ir nozīmīgs augstākās izglītības politikas un prakses aspekts un tādējādi ietekmē valstu konkurētspēju ārpus šaurās cilvēkresursu (CR) pārvaldības jomas augstākajā izglītībā. Augstas kvalitātes akadēmiskais darbs, ko veicis rūpīgi atlasīts, atbalstīts un motivēts akadēmiskais personāls, ir būtisks augstākās izglītības rezultāts. Tāpēc valstis konkurē efektīvas CR politikas izstrādē – tādas politikas, kas atbalsta valsts un iestādes līmeņa augstākās izglītības stratēģijas un to īstenošanu, kā arī palīdz akadēmiskajās profesijās piesaistīt pašus labākos un izcilākos no Latvijas un ārpus tās robežām.

Šajā ziņojumā ir izpētīts, kā izraudzītās valdības un augstākās izglītības iestādes (All) Eiropā un ārpus tās veido akadēmiskā personāla karjeras attīstības un nodarbinātības nosacījumu galvenos aspektus un, pamatojoties uz šo analīzi, nosaka normatīvos kritērijus labai sistēmas un iestādes līmeņa CR politikai. Pamatojoties uz attiecīgo pētniecisko literatūru, atlasīto labas prakses gadījumu izpēti un autoru pieredzi šajā jomā, šajā ziņojumā atspoguļota (1) doktorantu un pēcdoktorantu apmācība; (2) akadēmiskā personāla atlase un paaugstināšana; (3) akadēmiskā personāla atalgojums. Trīs attiecīgajās nodaļās ir iztirzāti sistēmas līmeņa noteikumi un politika, kā arī All politika un prakse.

Doktorantu apmācība un (pēc izvēles) turpmākā pēcdoktorantu apmācība veido akadēmiskās karjeras pamatu. Valstis un iestādes visā pasaulē izstrādā politiku un praktiskās pieejas, lai nodrošinātu, ka doktorantu apmācība ir skaidri strukturēta, notiek labvēlīgā, rosinošā vidē, un tās pamatā ir pētniecība. Tas attiecas uz institucionālajiem pasākumiem uzņemšanai un pētnieciskā darba vadīšanai, doktorantūras programmām un izglītības iestādēm, iestāžu un fizisko personu finansēšanu, skaidru un atbilstošu doktora grāda piešķiršanas kārtību.

Akadēmiskajām karjerām labvēlīgs valsts tiesiskais regulējums sekmē skaidri strukturētu pieeju akadēmiskajai karjerai, kā arī akadēmiskās karjeras pārskatāmību. Lai nodrošinātu akadēmiskās karjeras un ieņemamo amatu starptautisku atzīšanu un salīdzināmību, svarīga loma ir arī valsts tiesību aktiem. Šāda politika ļauj pieņemt darbā talantīgus (starptautiskos) pētniekus un nodrošina akadēmiskā personāla un viņu darba iekļaušanu starptautiskā vidē. Tā atbalsta mobilitāti starp augstāko izglītību un pārējām sabiedrības jomām. Iestādes politikai jāatbalsta akadēmiskās karjeras pārskatāmība, taisnīgums un prognozējamība.

Pārdomāti izstrādātā iestādes karjeras politikā pieņemšana darbā, paaugstināšana un atalgojums ir saskaņoti ar iestādes misiju un stratēģiju. Pieņemšana darbā ir viens no svarīgākajiem All profilēšanas un to redzējuma īstenošanas instrumentiem. Saskaņojot paaugstināšanas modeļus ar iestādes misiju, iestādes var motivēt savus darbiniekus sekmēt institucionālo mērķu sasniegšanu un izstrādāt līdzsvarotu pieeju un izpratni par dažādiem All pamatuzdevumiem, proti – pētniecību, mācīšanu un pakalpojumiem, kā arī administratīviem pienākumiem.

Atalgojuma modeļu izstrāde ir vēl viens instruments, kas ļauj All radīt stimulu, lai motivētu sniegumu, kas ir saskaņā ar iestādes misijām. Šādus modeļus jāizstrādā pārskatāmā veidā; tiem jābūt skaidri formulētiem un jāatbalsta darbinieku motivācija, nevis motivācijas „izstumšana”. Labi izstrādāti snieguma atalgojuma modeļi līdzsvaro stabilitāti un orientāciju uz sniegumu, kā arī novērtē to uzdevumu un funkciju daudzveidību, kas atbalsta iestādes misijas.

Iestādes var kombinēt akadēmiskās karjeras dažādos aspektus stratēģiskās CR vadības, kas pielāgo dažādus CR instrumentus sistēmas un iestādes līmeņa stratēģijām un politikām, ietvaros.

1. Ievads

1.1. Ziņojuma mērķis un struktūra

Šajā ziņojumā ir izpētīts, kā izraudzītās valdības un augstākās izglītības iestādes (All) Eiropā un ārpus tās veido akadēmiskā personāla karjeras attīstības un nodarbinātības nosacījumu galvenos aspektus un, pamatojoties uz šo analīzi, nosaka normatīvos kritērijus labai sistēmas un iestādes līmeņa CR politikai. Pamatojoties uz attiecīgo pētniecisko literatūru (tostarp zinātniskajiem rakstiem, politikas ziņojumiem, konsultāciju dokumentiem), atlasīto labas prakses gadījumu izpēti un autoru¹ zināšanām un pieredzi šajā jomā, kā arī viņu redzējumu par veiksmīgiem piemēriem, šajā ziņojumā atspoguļota (1) doktorantu un pēcdoktorantu apmācība; (2) akadēmiskā personāla atlase un paaugstināšana; (3) akadēmiskā personāla atalgojums. Trīs attiecīgajās nodaļās ir iztirzāti sistēmas līmeņa noteikumi un politika, kā arī All politika un prakse. Ziņojumā ir noteiktas normatīvās prasības, kādām ir jāatbilst labai sistēmas un iestādes līmeņa CR politikai. Ziņojumā ir izmantoti atlasīto gadījumu piemēri, lai uzsvērtu dažus galvenos analīzes un prakses aspektus, kas autoru skatījumā ir daudzsoļīgi. Noslēdzošajā nodaļā ir sniegtas prognozes par stratēģisko CR vadību un apkopoti labas CR politikas kritēriji sistēmas un iestādes līmenī. Šie kritēriji ir izstrādāti, lai kalpotu kā normatīvā bāze faktiskā stāvokļa analīzei Latvijā, kuras rezultāti tiks publicēti otrajā ziņojumā. Pamatojoties uz kritērijiem un faktiskā stāvokļa analīzi, trešajā ziņojumā, kas tiks publicēts 2018. gada pavasarī, tiks sniegti ieteikumi par to, kā uzlabot sistēmas un iestādes līmeņa CR politiku Latvijā.

Visi trīs ziņojumi ir daļa no Pasaules Bankas konsultāciju pakalpojuma par augstāko izglītību Latvijā.

Pirmais Pasaules Bankas konsultāciju pakalpojums augstākās izglītības jomā tika veikts 2013.–2014. gadā un koncentrējās uz Latvijas augstākās izglītības finansēšanas modeli sistēmas līmenī. Projekta rezultātā tika ieviests jauns trīs pīlāru finansējuma modelis, kas ietvēra arī snieguma finansējuma pīlāru. Otrais augstākās izglītības projekts ar Pasaules Bankas atbalstu² tika uzsākts 2016. gadā. Pirmais no tā diviem posmiem pievēršas iekšējās finansēšanas modeļiem un iekšējās pārvaldības pasākumiem Latvijas All. Tas koncentrējas uz sistēmas līmeņa reformu ietekmi, īpaši saistībā ar All reakciju uz snieguma finansējuma pīlāra ieviešanu. Projekta otrais posms, kas ietver trīs minētos ziņojumus, aptver doktorantu un pēcdoktorantu apmācību, akadēmiskā personāla atlasīšanu un paaugstināšanu un akadēmiskā personāla atalgojumu.

¹ Šī ziņojuma autori ir Pasaules Bankas darba grupas dalībnieki: Pasaules Bankas vecākā speciāliste izglītības jautājumos un darba grupas vadītāja Dr. Nina Arnholda (*Nina Arnhold*); Dr. Eliass Pekola (*Elias Pekkola*), Tampere Universitāte, Somija; Pasaules Bankas konsultants Vitus Putmans (*Vitus Puttmann*); Eiropas Universitāšu asociācijas (EUA) vecākā padomniece Dr. Andrē Sursoka (*Andrée Sursock*). Tampere Universitātes, Somijā, asociētais profesors Jusi Kivisto (*Jussi Kivistö*), Nīderlandes Augstākās izglītības politikas centra (AIPC) direktors, profesors Hanss Vosenšteins (*Hans Vossensteyn*) un Vācijas Augstākās izglītības centra (AIC) direktors, profesors Franks Zīgele (*Frank Ziegele*) sniedza būtisku ieguldījumu un komentārus.

² Šajā ziņojumā šis Pasaules Bankas konsultāciju pakalpojums par augstāko izglītību turpmāk tiek saukts par „projektu”.

1.2. Pētījuma temats

Visvērtīgākais resurss augstākās izglītības sistēmās un iestādēs ir cilvēki. Visās All darbībās (sākot no mācīšanas un pētniecības līdz vērtības palielināšanai³) All daudz lielākā mērā nekā daudzas citas organizācijas ir atkarīgas no to (akadēmiskā) personāla struktūras. Ar indivīdu sagatavošanu un atlasīti akadēmiskajiem amatiem saistītie mehānismi sastāv no četriem pamata posmiem: sākotnējais socializācijas posms, īstenojot doktorantu apmācību; ieiešana akadēmiskajā vidē, īstenojot atlases procesus; karjeras virzība, ko regulē paaugstināšanas procesi; aiziešana no augstākās izglītības nozares, kas saistīta ar pensionēšanos. Visus šos posmus regulē īpašas vienošanās par akadēmiskā personāla darba apstākļiem, tostarp viņu atalgojumu.

Valdību un līdz ar to arī All galvenais mērķis ir nodrošināt, lai labākos amatus ieņem un saglabā piemēroti kandidāti ar visaugstāko potenciālu. Lai to īstenotu, ir nepieciešams, lai arī visi iepriekš minētie posmi tiktu veidoti atbilstoši: doktorantu apmācības jomā ir labi jā sagatavo kandidāti; atlases procesos jānodrošina, ka tiek izvēlēta „pareizā persona” jeb atbilstošākais kandidāts; paaugstināšanas procesos un atalgojuma jomā nepieciešams nodrošināt atlīdzību par akadēmiskā personāla sniegumu. Turklāt akadēmiskā karjera jāveido kā saistoša iespēja attiecībā pret karjeras sistēmu kopumā. Tradicionāli akadēmiskajā vidē ir bijis tikai viens karjeras virzītājspēks — profesūra. Ar šo karjeras virzienu saistītie atlases procesi vienmēr ir saistījušies ar cīņu starp akadēmisko aprindu zinātniekiem, kuri pieņēma lēmumus par atlasīti, un valsts ietekmi. Tomēr šajā modelī ir sākušās pārmaiņas, kuras izraisa jaunas, svarīgas ietekmes.

Vairākas norises augstākās izglītības nozarē un ārpus tās ir izraisījušas pakāpeniskas, bet ilgspējīgas pārmaiņas nodarbinātības nosacījumos un akadēmiskā personāla karjeras attīstībā.⁴ Šajā saistībā iezīmējas trīs pārmaiņu virzītājspēki: akadēmisko profesiju pārveidošana, veidojot lielāku akadēmisko darbību un karjeras attīstības daudzveidību, jauna All pieeja akadēmiskajai karjerai un personāla izaugsmei, kā arī valdības pieaugoša interese par savas valsts augstākās izglītības akadēmiskā personāla „fondu”. Pat ja valstu tradīcijas un tiesiskais regulējums joprojām ir noteicošie faktori, pastāv vairākas vispārējas attīstības tendences, kas ir kopīgas daudzām augstākās izglītības sistēmām.

Ir palielinājies to uzdevumu skaits un dažādība, kuros ir iesaistīts akadēmiskais personāls, tādējādi izraisot darbības profila un karjeras attīstības diferencēšanu. Tradicionālā izpratne par pasniedzēju kā personu, kura nodarbojas tikai un vienlaikus ar (pamat)pētniecību un mācīšanu, vairs nav piemērojama (*Kogan un Teichler, 2007*). Viens no svarīgākajiem iemesliem ir prasību, kas adresētas All, dažādošana. Tas ir saistīts ar aizvien neviendabīgāku studentu kopumu, sabiedrības interesi par efektīvu un produktīvu augstākajai izglītībai novirzītā valsts finansējuma izmantošanu un uzņēmējdarbības nozares pieaugošo izpratni par augstākās izglītības rezultātu (piemēram, tādu, kas iegūti lietišķos pētījumos) vērtību. All reaģē uz šīm prasībām, pielāgojot savas darbības un (vismaz dažos gadījumos) attīstot iestādes profilus, kas vērsti uz konkrētiem darbības veidiem. Tas ietekmē

³ Šīs kategorijas aktivitāšu piemēri: sadarbība pētniecības jomā un studiju programmas, kas izstrādātas kopīgi ar uzņēmējdarbības nozari, turpmāka profesionālā attīstība mūžizglītības kontekstā, netradicionālu studentu plašāka iesaiste, ieguldījums attīstības valstīs vai partnervalstīs, uzņēmumi, kas saistīti ar augstskolu, dažāda veida tieša mijiedarbība ar sabiedrību.

⁴ Šajā ziņojumā termins „pasniedzējs” un „akadēmiskais personāls” tiek lietots attiecībā uz All darbiniekiem, kuru galvenais uzdevums ir mācīšana un/vai pētniecība (skatīt arī *Eurydice, 2017, 14*). Šī definīcija neattiecas uz darbiniekiem, kuriem ir galvenokārt administratīvi pienākumi, tehnisko personālu un sekretariāta/atbalsta personālu (detalizētu izklāstu par personāla kategorijām skatīt 3.3 nodaļā „Akadēmiskā personāla kategorijas”).

arī akadēmisko personālu, kas saskaras ar līdzīgu nepieciešamību iesaistīties jaunās darbībās un profila attīstībā (*Eurydice*, 2017). Turklāt ciešākas attiecības starp augstākās izglītības nozari un tās vidi paplašina akadēmiskā personāla karjeras virzienus, piemēram, saistībā ar pāreju uz privāto sektoru. Šīs apvienotās norises izraisa jaunu dažādību akadēmiskā personāla darbā un viņu potenciālajā karjeras virzībā.

Pieaugošā nepieciešamība un All aizvien plašākas iespējas stratēģiski attīstīt savu akadēmisko personālu veicina pārmaiņas akadēmiskā personāla nodarbinātības nosacījumos un karjerā. Reaģēšana uz daudzveidīgām ārējām prasībām un iestādes profila izveidošana, piešķirot prioritāti dažām no tām, ir kļuvuši par svarīgiem All uzdevumiem. Tas pats attiecas arī uz All stratēģisko vadību uz iestādes mērķu sasniegšanu All vadības līmenī. Šo uzdevumu veikšanai nepieciešams attīstīt personāla struktūru, kas atbilst iestādes profilam, kā arī nodrošināt akadēmisko darbību virzību uz iestādes mērķu sasniegšanu. Vienlaikus laba akadēmiskā personāla piesaistīšana un saglabāšana kļūst aizvien sarežģītāka, un ir pastiprinājusies All starptautiskā konkurences cīņa par akadēmiskajiem mācībspēkiem, kuri uzrāda labus rezultātus. Turklāt saistošas nodarbinātības iespējas privātajā sektorā apgrūtina akadēmisko amatu vietu aizpildīšanu un daudzsološu kandidātu saglabāšanu atsevišķās jomās. Lai atrisinātu šīs problēmas, All ir sākušas pārskatīt savu CR politiku un stratēģiski pievērsties akadēmiskā personāla veidošanas jautājumiem — no doktorantu apmācības, atlases un paaugstināšanas procesiem līdz atalgojuma, proaktīva personāla attīstības un pensionēšanās jautājumiem. All pieaugošā patstāvība veicina attīstībā esošo stratēģisko pieeju CR vadībai. Tiešas vadības ietekmes samazināšanās All piešķir lielāku brīvību personāla veidošanā un finansēšanā. Tas All ļauj izstrādāt galvenos procesus, kas saistīti ar personāla struktūru, turklāt pārnesot atbildību par personāla attīstību uz All iestāžu vadību.

Vēl viena nozīmīga ietekme ir politikas iniciatīvas, kas izriet no lielākas uzmanības, ko valdības velta savas valsts akadēmiskā personāla „fondam”. All uzņemas galveno atbildību par akadēmiskā personāla un viņu karjeras attīstību un vadību, bet valdības nosaka svarīgus pamatnosacījumus un politikas virzienus. Valdību, kā arī pārvalstiskā līmeņa dalībnieku, piemēram, Eiropas Savienības (ES), interese, pielāgojot šos pamatnosacījumus un izstrādājot jaunu politiku un programmas, ir pastiprinājusies dažādu iemeslu dēļ. Akadēmisko mācībspēku skaita pieaugums iepriekšējās desmitgadēs ir ieguvis arvien lielāku nozīmi kā politikas intervences objekts. Akadēmiskā personāla kā inovāciju un ekonomiskās attīstības virzītājspēka nozīme pastiprina šo tendenci. Pirmais normatīvo aktu un pamatnostādņu kopums, kas tiek piemērots akadēmiskajam personālam, ietver vispārējas nozīmes jautājumus, kas tiek piemēroti arī citiem darba ņēmējiem. Tas sevī ietver noteikumus par darba algu, nodarbinātības nosacījumus (piemēram, darba līgumu termiņus), godīgu pieņemšanu darbā un paaugstināšanas procesus (piemēram, vienlīdzīgas iespējas). Tomēr ir arī tādi normatīvie akti un pamatnostādnes, kas raksturīgi tikai augstākās izglītības nozarei. Tie pievēršas, piemēram, karjeras pievilcīgumam akadēmiskajā vidē un zinātnē, akadēmiskā personāla internacionalizācijai un mobilitātei, All stratēģiskas personāla vadības iespējām.

Izmaiņas akadēmiskās nodarbinātības un karjeras jomā rada vienu būtisku jautājumu: kā var izveidot vispārēju sistēmu, kurā ir atbilstoši pielāgota sistēmas un iestādes līmeņa CR politika? Mijiedarbojoties dažādām minētajām tendencēm un All un valdību darbībām, tiek ietekmēti nodarbinātības nosacījumi un karjeras attīstība akadēmiskajā vidē. Tie var gan pastiprināt, gan kavēt viens otru. Ir svarīgi izstrādāt pareizu vispārēju pieeju šajā jomā, jo īpaši saskaroties ar problēmām, kas pieprasa jaunu All un valdības pieeju cilvēkresursiem augstākās izglītības nozarē. Konkrētā pieeja, protams, ir atkarīga no tradīcijām un tiesiskā regulējuma konkrētajā valstī, kā arī no All vēstures un

profila. Tomēr, pievēršoties kopīgām problēmām un mērķiem, ir iespējams identificēt šādus trīs aspektus: nodarbinātības nosacījumu un akadēmiskā personāla karjeras attīstības izšķirošos elementus, izvēles, kas jāpieņem to izstrādes gaitā, un šo izvēļu ietekmes. Tas savukārt ļauj noteikt pamatprasības labai sistēmas un iestādes līmeņa CR politikai, kas ir šā ziņojuma nolūks, pievēršoties doktorantu un pēcdoktorantu apmācības jomām, akadēmiskā personāla atlasei un paaugstināšanai un akadēmiskā personāla atalgojumam.

2. Pētnieki karjeras sākuma posmā: doktora grāda kandidāti un pēcdoktoranti

Doktora līmeņa studijas un apmācība⁵ ir pirmais akadēmiskās karjeras solis. Ar to tiek radīts pamats turpmākai sekmīgai un nozīmīgai nodarbinātībai akadēmiskajā vidē un ārpus tās. Pēdējā desmitgadē šī soļa raksturs ir krasi mainījies, īpaši Eiropā. Šo izmaiņu galvenais iemesls ir uzskats, ka doktorantu apmācības nodrošina vislabāko kvalifikāciju zināšanu un inovāciju radīšanai, īstenošanai un izplatībai, un tāpēc tiek uzskatīta par vienu no izšķirošajām saiknēm starp Eiropas Pētniecības telpu (EPT) un Eiropas augstākās izglītības telpu (EAIT) (skatīt, piemēram, *Kehm*, 2007 un *Auriol*, 2010).

No šīs attīstības izriet trīs galvenās ietekmes. Pirmkārt, cerības, kas saistītas ar doktora grādu ieguvējiem, ir radikāli mainījušās. Tiek sagaidīts, ka viņi būs speciālisti savā nozarē un akadēmiskajā disciplīnā, ka viņi būs ieguvuši profesionālo prasmju kopumu, kas viņiem ļaus būt par vispusīgiem pētniekiem un profesionāļiem, kuri var ieņemt gan akadēmiskos, gan neakadēmiskos amatus. Otrkārt, pieaug spiediens uz iestādēm, kas piešķir doktora grādu, lai nodrošinātu, ka to studenti pabeidz studijas plānotajā termiņā, kas nozīmē, ka doktora grāda kandidāti saskaras ar pieaugošu spiedienu ierobežotā laika periodā gūt nozīmīgus akadēmiskus sasniegumus. Treškārt, doktora līmeņa studiju kā trešā cikla iekļaušana Boloņas procesā un ar to saistītā Eiropas Savienības (ES) politikas attīstība (pārskatu par to skatīt Piemērā Nr. 1) iezīmēja pavērsienu un izraisīja strauju un plašu pārmaiņu procesu Eiropā.

Piemērs Nr. 1. Eiropas Savienības politikas attīstība doktorantu apmācības jomā

Doktorantu apmācība kļuva par svarīgu ES līmeņa politikas jautājumu augstākās izglītības un zinātnes jomās. Boloņas process sākotnēji bija vērsts uz pirmajiem diviem cikliem. Pēc Boloņas procesa starptautiskās vadības grupas (BPPG) pieprasījuma 2003. gadā Eiropas Universitāšu asociācija (EUA) izstrādāja „Zalcburgas principus,”^a kas nosaka ietvaru doktorantu apmācībai Eiropā. Boloņas deklarāciju parakstījušo valstu ministri šos principus pieņēma 2005. gada Bergenā komunikē (*Bergen Communiqué*). EUA tobrīd lūdza turpināt iesākto darbu šajā jomā un cita starpā sagatavot ziņojumu par doktorantu apmācību, kas ietvertu analīzi par doktora līmeņa studiju organizēšanu un finansēšanu valsts līmenī. 2010. gadā EUA pārskatīja Zalcburgas I ieteikumus un izdeva Zalcburgas II ieteikumus, kas bija pamatoti uz Zalcburgas I gūto pieredzi (skatīt Piemēru Nr. 4).

Vienlaikus Eiropas Komisija publicēja Eiropas pētnieku hartu.^b Šis dokuments nosaka virkni svarīgu kritēriju par pētnieku pieņemšanu darbā un vadīšanu, tai skaitā saistībā ar doktora līmeņa studijām. Kodeksā ietverti „Vispārējie principi un prasības, kas tiek piemēroti pētniekiem”, „Vispārējie principi un prasības, kas tiek piemēroti darba devējiem un finansētājiem” un „Uzvedības kodekss pētnieku pieņemšanai darbā”. Šie

⁵ Šajā nodaļā paralēli sniegta atsauce uz doktora līmeņa studijām un doktorantu apmācību, jo trešais cikls faktiski attiecas uz abiem: tas parasti ietver mācīšanas elementus (tādējādi tas attiecas uz izglītību), bet nodrošina arī apmācību, lai kļūtu par pētnieku.

principi un prasības ietver:

- Augstākā amatā esošu pētnieku pienākumu atbalstīt jaunos pētniekus viņu attīstībā, kā arī saistītos darba devēju un finansētāju pienākumus;
- Darba devēju un finansētāju redzējumu par pētniekiem kā profesionāļiem, kuru karjeras ceļš sākas pēc augstākās izglītības iegūšanas;
- Godīgu, objektīvu un pievilcīgu atalgojumu (arī) pētniekiem viņu karjeras sākuma posmā;
- Darba devēju un finansētāju atbalstu pētnieku karjeras attīstībai;
- Darba devēju un finansētāju atbalstu pētnieku mobilitātei;
- Pētnieku, kuri atrodas savas karjeras sākuma posmā, aizsardzību no pārāk lielas mācību darba slodzes;
- Piemērotu sagatavošanu mācību darba un individuālās apmācības veikšanai, kas ietilptu pētnieku profesionālajā sagatavošanā;
- Karjeras attīstības iespēju nodrošināšanu, ja notiek iecelšana pēcdoktorantūras amatos.

Eiropas Komisija (EK) izstrādāja „CR izcilība pētniecībā”^c balvu, lai atbalstītu kodeksa īstenošanu. Šī balva tiek piešķirta iestādēm, kuras ir īstenojušas kodeksu, kas palīdz tām publiskot savu cilvēkresursu procedūru kvalitāti un iegūt Eiropas pētnieciskā darba finansējumu.

Avots: Autori pamatojās uz Eiropas pētnieku hartu (https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/am509774cee_en_e4.pdf); EK, 2005.

Piezīme: a. http://www.eua.be/Libraries/newsletter/Salzburg_Conclusions.pdf?sfvrsn=0.

b. https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/am509774cee_en_e4.pdf.

c. <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r>.

Iestādes, kas piešķir doktora grādu, sāka risināt konkurējošās vajadzības, kas saistītas ar pētnieku, kuri atrodas savas karjeras sākuma posmā, apmācību. Vienlaikus valdības un augstākās izglītības nozares ieinteresētās puses atbalstīja iepriekš izklāstītā tiesiskā regulējuma ieviešanu. Gan All, gan sistēmas līmeņa ieinteresēto pušu centieni koncentrējās uz doktora līmeņa studiju un apmācību kvalitāti. Sistēmas līmenī šajā nolūkā tika ieviesti jauni normatīvie akti, vadlīnijas un kritēriji. All pielāgoja savas struktūras un politiku doktorantūras jomā, īpaši saistībā ar pētniecības vidi, kuru tās nodrošina, doktora līmeņa studijām, pētnieciskā darba vadīšanas pasākumiem un kvalitātes nodrošināšanas procesiem.

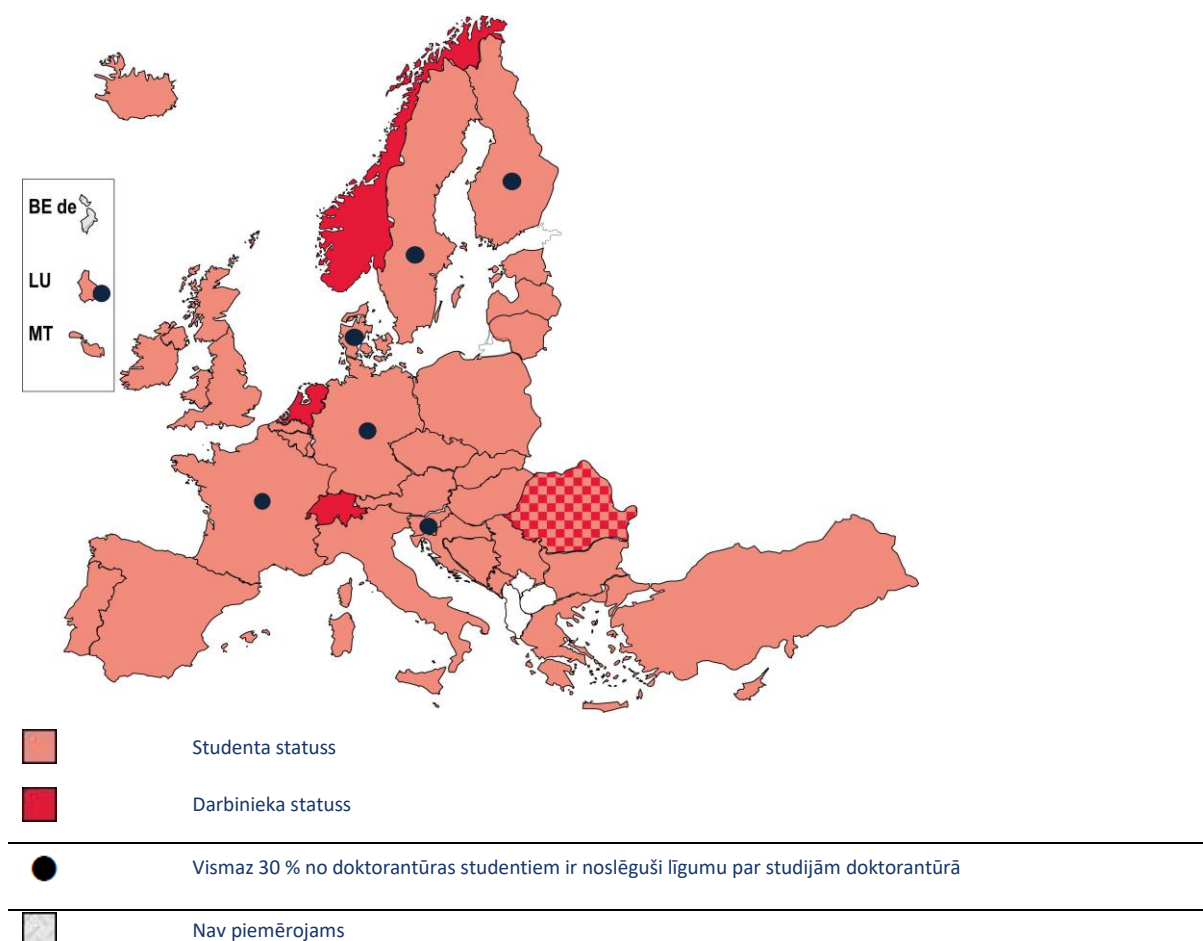
2.1. Doktora grāda kandidāti un doktorantūras programmas

Doktora grāda iegūšana tiek uzskatīta par akadēmiskās karjeras sākuma posmu, bet tāpat arī par pēdējo izglītības un apmācības posmu. Lai gan lielākā daļa doktora grāda ieguvēju strādā ārpus akadēmiskās vides, jo sagatavošana pētniecībai ir būtiski svarīga trešā cikla posmā, doktora grāds tradicionāli tiek uzskatīts par pirmo pagrieziena punktu akadēmiskajā karjerā. Piemēram, Eiropas Komisija atsauca uz doktora grāda kandidātiem kā pētniekiem karjeras sākuma posmā un definē tos kā indivīdus, kuri zinātniskā vadībā veic savus pētījumus rūpniecībā, pētniecības institūtos vai universitātēs (EK, 2011, 7).

Tomēr nesenoajā Eurydice pētījumā konstatēts, ka lielākā daļa Eiropas valstu sistēmu doktora grāda kandidāti tiek uzskatīti galvenokārt par studentiem. Tas attiecas uz doktora grāda kandidātiem, kuriem tiek izsniegta studenta apliecība un kuriem ir pieejami dažādi studējošajiem paredzēti

pakalpojumi un priekšrocības, tostarp studentu kopmītnes un veselības apdrošināšana. Tomēr ir arī Eiropas valstis (Norvēģija, Šveice), kurās doktora grāda kandidātiem daudz biežāk ir darbinieka statuss (skatīt 1. attēlu) (*Eurydice*, 2017, 30). Nīderlandē līdzās doktora grāda kandidātiem, kuriem ir universitātes darbinieka statuss, ir arī daudzi doktora grāda kandidāti, kuriem tiek maksātas dotācijas, stipendijas, viņu darba devēju un konkrētu uzņēmumu maksājumi un tā tālāk, un kuri nav darbinieka statusā. Viņi bieži vien studē nepilna laika doktora līmeņa studijās. Dažās valstīs doktora grāda kandidātiem ir gan studenta, gan darbinieka statuss (piemēram, Dānijā, Somijā, Francijā, Vācijā un Zviedrijā) (*Eurydice*, 2017, 30). Citās valstīs (Ungārijā, Latvijā, Lietuvā un Polijā) ir iespējams iegūt doktora grādu bez oficiāla studenta statusa vai dalības doktorantūras programmā.

1. attēls. Doktora grāda kandidātu galvenais tiesiskais statuss Eiropā



Avots: Autori pielāgoja no *Eurydice* (2017, 30).

Piezīme: BE de = Beļģija — vācu valodā runājošā kopiena; LU = Luksemburga; MT = Malta.

Konkrētā valstī vienam doktora grāda kandidātam var būt vairāki statusi. Piemēram, var līdzpastāvēt studenta, universitātes vai privāta uzņēmuma darbinieka vai pašnodarbinātas personas statuss, kas, visticamāk, ir saistīts ar finansējuma avotiem (*Jørgensen*, 2014). Saskaņā ar *Jørgensen* statusu dažādība un paralēla pastāvēšana var apdraudēt indivīdu un AII tiesību un pienākumu skaidru formulējumu un radīt iespējamu negatīvu ietekmi uz doktora grāda kandidātu apmācību.

Ir maz informācijas par finansiālu atbalstu doktorantūras studentiem visā Eiropā. *Eurydice* ir veicis lielāko daļu pētījumu par valsts atbalsta sistēmām zemāka līmeņa programmu studentiem, nepievēršoties trešajam ciklam (piemēram, *Eurydice*, 2015). No *Eurydice* jaunākā ziņojuma par akadēmisko personālu ir iespējams izsecināt ierobežotu informāciju par doktorantūras studentu

atbalstu, ņemot vērā viņu statusu. Šveicē un Norvēģijā ar lielāko daļu doktora grāda kandidātu ir noslēgts darba līgums, kas saistīts ar viņu doktora līmeņa studijām; Nīderlandē to var attiecināt uz aptuveni pusi no visiem doktora grāda kandidātiem; citās valstīs ar vismaz 30 % no visiem doktorantūras studentiem ir noslēgts ar viņu doktora līmeņa studijām saistīts darba līgums. Minētais attiecas uz Dāniju (no 90 līdz 95 procentiem doktorantūras studentu ir līgums), Luksemburgu (80 procenti), Vāciju (64 procenti), Zviedriju (62 procenti), Somiju (50 procenti), Slovēniju (37 procenti) un Franciju (32 procenti) (Eurydice, 2017, 30).⁶

Patstāvīgs pētījums joprojām ir doktorantu apmācības pamatelements, taču jaunās doktorantūras formas izaicina ierasto doktorantūras definīciju. Tradicionāli doktorantūra tiek definēta kā intensīva apmācība, zinātniskā vadībā veicot patstāvīgu zinātniski pētniecisko darbu, kura mērķis ir jaunu zināšanu radīšana. Pavisam neseno šo definīciju ir nācies precizēt atbilstoši jaunajām doktorantūras formām. Piemēram, AK Novērtēšanas aģentūra (*UK evaluation agency*) norāda, ka doktora grāda kandidātiem „ir jāapliecina patstāvīgs ieguldījums zināšanās savā studiju priekšmetā, jomā vai profesijā, veicot patstāvīgu pētījumu vai patstāvīgi izmantojot esošās zināšanu vai izpratni” (KNA, 2015, 3; pievienots slīpraksts). Šis paziņojums norāda uz jauna veida doktorantūras rašanos, piemēram, profesionālām doktorantūrām un uz praksi balstītām doktorantūrām (*practice-based doctorates*), kuru skaits AK ir palielinājies (KPKC, 2016, iv). Tas ļauj strādājošajiem, jo īpaši konkrētu profesiju pārstāvjiem, iegūt doktora grādu savā profesijā.

Šī attīstība daļēji ir saistīta ar centieniem, lai doktorantu apmācība un doktora grādu piešķiršana notiktu arī mākslas jomās, un piešķirtie doktora grādi būtu pilnībā atbilstoši tradicionālo akadēmisko doktora grādu standartiem. Šo centienu rezultātā izveidotas, piemēram, mākslas praksē balstītas doktorantūras Austrijā (skatīt **Error! Reference source not found.**).

Valsts kvalifikāciju ietvarstruktūra, kas pielāgota Eiropas augstākās izglītības telpas kvalifikāciju ietvarstruktūrai, ir būtisks pamats dažādu doktorantūras veidu izveidei; tā tiek nodrošināta pārskatāmība, kā arī to sasaiste ar citiem zinātniskajiem grādiem.

Piemērs Nr. 2. Mākslas praksē balstīta doktorantūra Austrijā

Ar Austrijas augstākās izglītības tiesību aktos izdarītajiem grozījumiem ir atļauta mākslas praksē balstītu doktorantūras programmu izstrāde. Tiesiskā reforma izveidoja sistēmu doktora grāda iegūšanai, pamatojoties uz mākslas darbu. Kā norādīja Austrijas nacionālā universitāšu asociācija *Universities Austria (uniko)*: „Doktorantūras līmeņa studijas var norisināties kā zinātniskā pētniecība, mākslinieciski–zinātniskā pētniecība („mākslas praksē balstīta pētniecība”) vai mākslas studijas. Tomēr jāparedz arī iespēja īstenot doktora līmeņa studijas kā starpdisciplināras studijas bez specializēšanās kādā konkrētā zinātniskā disciplīnā.” Izmaiņas Austrijā nepārprotami bija saistītas ar līdzīgām norisēm doktorantu apmācības jomā citās valstīs. Tiek uzskatīts, ka izmaiņas tiesību aktos ļauj Austrijas mākslas universitātēm turpmāk attīstīt savus atšķirīgos profilus, izmantojot doktorantūras programmas, kas ir plašākas par doktora līmeņa studijām, kas balstītas uz pētniecību.

Avots: Autori pamatojas uz *Braidt* (2016).

Piezīme: Autori izsaka pateicību *EUA-CDE* par saņemto atļauju plaši citēt to darbus šajā ziņojumā.

⁶ Papildu, tomēr šobrīd nedaudz novecojuši dati par doktorantūras studentu finansēšanas veidiem tika iegūti, izmantojot 2006. gadā veikto pētījumu starp Boloņas procesa straptautiskās vadības grupas (BPPG) dalībvalstīm (EUA, 2007). Pētījumā tika atklāts, ka doktorantūras studentu finansiālā atbalsta vissvarīgākā forma bija stipendijas/dotācijas, turpretim daudzās valstīs doktorantūras studentiem tika piedāvātas arī darba algas un mācību darba asistentūras (*assistantships*). Kopumā lielākajā daļā valstu finansēšanas modeļi tiek kombinēti.

2.2. Sistēmas līmeņa regulējums

Politikas veidotāji un citas augstākās izglītības nozares ieinteresētās puses pievērš arvien vairāk uzmanības trešā cikla dažādiem aspektiem, kā rezultātā veidojas doktorantūras jaunā perspektīva.

Eiropas politikas attīstības tendences ir izraisījušas pārmaiņas skatījumā uz doktorantūru, kam ir tālejošas sekas uz valdībām un iestādēm, kas piešķir doktora grādu. Tradicionālā izpratnē par doktorantūru Eiropā doktora grāda kandidāts tika uzņemts studiju programmā pie viena profesora un viena profesora pārraudzībā veica patstāvīgu pētījumu. Eiropas politikas attīstības tendences (skatīt Piemēru Nr. 1) apstrīdēja šos priekšstatus un pievērsa lielāku uzmanību doktorantūras programmu saiknei ar maģistra grādu, studiju kursiem doktorantu apmācības ietvaros un labākai pētnieciskā darba vadīšanai. Eiropas kvalifikāciju ietvarstruktūra (mūžizglītībai) (EKI) paplašināja šo tendenci, nosakot doktorantūrai standartus mācību rezultātu (deskriptoru) veidā.

Tika nostiprināti All pienākumi doktorantu apmācības jomā. Eiropas doktorantu apmācības pamatnostādņu noteikumi, īpaši Zalcburgas II ieteikumi, sniedz visaptverošu pārskatu par svarīgiem institucionālajiem nosacījumiem un prasībām (*vis-à-vis*) doktorantu apmācībai. No pārskata, kas sniegts Piemērā Nr. 4, izriet, ka daudzi no principiem, kas iestrādāti Zalcburgas II ieteikumos, uzsver iestāžu, kas piešķir doktora grādu, pienākumus doktorantūras programmu kvalitātes nodrošināšanai.

Vienlaikus doktora līmeņa studijas kļuva par valsts politikas intervences mērķi valsts līmeņa tiesiskā regulējuma, vadlīniju un noteikumu veidā. Tas ietvēra valsts tiesiska regulējuma izstrādi doktora līmeņa studijām (piemēram, Īrijā un Apvienotajā Karalistē), tostarp trešā cikla izvērtēšanu kvalitātes nodrošināšanas tiesiskajā regulējumā un precīzāku doktora līmeņa studiju regulēšanu valsts tiesību aktos, piemēram, Polijas ierosinātajā likumprojektā (skatīt Piemērs Nr. 1).

Piemērs Nr. 1. Doktora līmeņa studijas Polijas ierosinātajā likumā par augstāko izglītību un zinātnei

Jaunais Polijas likumprojekts par augstāko izglītību un zinātnei ietver vairākus noteikumus par doktora līmeņa studijām atbilstoši Eiropas tendencēm un veicina šīs izglītības kvalitāti.^a Jaunajā likumprojektā noteikts, ka doktora līmeņa studijām jānotiek doktorantūras skolās (pat ja ir iespēja iegūt doktora grādu kā kandidātam „no malas”), ko var izveidot sadarbībā ar iestādēm, kas piešķir doktora grādu. Doktorantūras skolu galvenie noteikumi:

- Uzņemšana notiek konkursa kārtībā;
- Doktora līmeņa studiju pamatā ir mācību plāns un individuāls pētniecības plāns, kuru īstenošana tiek izvērtēta;
- Doktora grāda kandidāti var iesaistīties mācīšanās mācekļa statusā (*apprenticeship*) ar noteiktu maksimālo mācību stundu skaitu gadā;
- Doktorantūras skolām tiek veikta novērtēšana, kas cita starpā aptver arī darbā pieņemšanas procesus un atbalstu, kādu doktora grāda kandidāti saņem pētījumu veikšanai;
- Ja doktorantūras skola tiek slēgta, doktora grāda kandidātiem ir jābūt iespējai turpināt savu izglītību citā doktorantūras skolā.

Turklāt paredzēts, ka visi doktora grāda kandidāti saņems stipendiju. Stipendijai būtu jābūt vismaz 110 procentu apmērā no Polijas minimālās algas laikā līdz individuālā pētniecības plāna novērtējumam semestra vidū (*mid-term*) un vismaz 170 procentiem no Polijas minimālās algas pēc tam.

Avots: Autori pamatojās uz Polijas likumprojektu par augstāko izglītību un zinātnei (2017. gada 16. septembris).

Piezīme: a. Tā kā likums šobrīd ir sagatavošanas posmā, šajā ziņojumā sniegtajos noteikumos varētu būt

izmaiņas.

Valsts līmeņa politikas veidošana pieprasa meklēt atbilstošu līdzsvaru starp institucionālo patstāvību un pārskatatbildību, kā arī starp noteiktu regulējumu un radošumu. Priekšnoteikums šāda līdzsvara nodrošināšanai ir vienprātība valsts mērogā starp attiecīgām ieinteresētajām pusēm par doktorantūras galveno iezīmju un standartu definīciju. Parasti attiecīgās ieinteresētās puses ir Izglītības ministrija, Finanšu ministrija, Kvalitātes nodrošināšanas aģentūra, AI, finansēšanas aģentūras, agrīnā profesionālās attīstības posma pētnieku asociācijas un darba devēji.

Piemērs Nr. 2. Zalcburgas II ieteikumu galvenie noteikumi

Kritiskā masa un kritiskā daudzveidība: Universitātēm ir jāattīsta pētniecības kritiskā masa un pētniecības daudzveidība, lai piedāvātu augstas kvalitātes doktora līmeņa studijas (balstoties uz mērķtiecīgāku pētniecisko stratēģiju un iesaistoties lielākos pētniecības vai sadarbības tīklos vai reģionālajos klusteros).

Pieņemšana darbā, uzņemšana un statuss: Ar šīm programmām jāizstrādā darbā pieņemšanas stratēģijas, kas atbilst iestāžu misijai un profilam. Uzņemšanas politikai jābūt pārskatāmai un saprotamai (viena noteikta vieta, kur pieteikties; uzņemšanai jābalstās uz skaidri definētu, atklāti pieejamu kritēriju kopumu). Doktora grāda kandidāti jāuztver kā agrīnā profesionālās attīstības posma pētnieki ar atbilstošām tiesībām un pienākumiem.

Zinātniskā darba vadībai jābūt kopējiem centieniem ar skaidri noteiktiem un rakstiski noformētiem galvenā darba vadītāja, vadītāju komandas, doktora grāda kandidāta, doktorantūras skolas, pētniecības grupas un augstskolas pienākumiem. Augstskola ir atbildīga par zinātniskā darba vadītāju profesionālo attīstību. Vadītājiem ir aktīvi jādarbojas pētniecībā.

Doktorantu pētījumu rezultātiem jāaplicina pētījuma oriģinalitāte un tiem jābūt piemērotiem izplatīšanai.

Doktora grāda kandidātu **karjeras attīstībā** jāņem vērā viņu individuālie mērķi, motivācija un karjeras iespēju apzināšana. Par prioritāti jānosaka apmācības, lai apgūtu plaši izmantojamas prasmes. Sadarbība ar citām nozarēm var sekmēt komunikāciju ar potenciāliem darba devējiem un darbinieku atlases speciālistiem.

Kredītpunkti: Kredītpunktu sistēmas izmantošana nav priekšnoteikums sekmīgai doktorantūras programmas realizācijai (jo īpaši, ja kredītpunkti tiek izmantoti pētniecības komponentes vai pētniecības rezultātu izplatīšanas novērtēšanai).

Kvalitāte un pārskatatbildība: Doktora līmeņa studijās ir nepieciešams izstrādāt konkrētas kvalitātes nodrošināšanas sistēmas. Doktora līmeņa studiju akadēmiskās kvalitātes novērtējumam būtu jāpamatojas uz salīdzinošo vērtēšanu, ņemot vērā nozares specifiku. Iestādēm būtu jāizstrādā rādītāji, kas ir atbilstoši institūcijas prioritātēm, piemēram, individuālā izaugsme, tīrais pētniecības laiks (*net research time*), izpildes rādītāji, plaši izmantojamas prasmes, karjeras izaugsme, agrīnā profesionālās attīstības posma pētnieku iepazīstināšana ar pētījumu rezultātiem.

Internacionalizācijas stratēģijām būtu jābūt veidam, kā paaugstināt doktora līmeņa studiju kvalitāti un attīstīt iestādes pētniecības kapacitāti (internacionalizācija augstskolā, doktorantūras programmas, kuru pamatā ir sadarbība, starptautiskas kopīgas doktorantūras programmas, mobilitāte).

Finansējums: Augstas kvalitātes doktora līmeņa studijas prasa adekvātu, ilgtspējīgu un doktorantūrai raksturīgu finansējumu. Finansēšanas shēmām, kuru mērķis ir palielināt doktora grāda kandidātu skaitu, jāņem vērā programmu kvalitāte un kapacitāte.

Patstāvība: Institūcijām ir jābūt patstāvīgām, lai tās varētu izveidot un būt atbildīgas par daudzveidīgām struktūrām ar atšķirīgu pētījumu stratēģiju un stiprajām pusēm.

Tiesiskais regulējums: Gan valsts, gan Eiropas tiesiskajam regulējumam jānodrošina iestādēm iespēja

iesaistīties inovatīvās doktorantūras programmās un patstāvīgi izstrādāt savas kvalitātes nodrošināšanas sistēmas savas valsts tiesiskā regulējuma ietvaros.

Avoti: Autori pamatojās uz EUA (2010) un Kivistö, Pekkola un Siekkinen (2017).

Kvalitātes nodrošināšana ir svarīgs apsvērums, izstrādājot sistēmas līmeņa tiesisko regulējumu, tādējādi ir jābūt skaidriem iestāžu, kas piešķir doktora grādu, un jebkuras kvalitātes nodrošināšanas aģentūras pienākumiem. Labi kvalitātes nodrošināšanas piemēri ir atrodamī Īrijā un Apvienotajā Karalistē, kur iestādēm, kas piešķir doktora grādu, ir jāpierāda, ka tās nodrošina kvalitāti visos doktora līmeņa studiju un apmācības aspektos (piemēram, *QQI*, 2017; KNA, 2015, 2015b). Daudzās valstīs precīzi formulētus promocijas darba kvalitātes kritērijus (piemēram, akadēmiskie ieguvumi, oriģinalitāte, pētniecības metodes, analīze un interpretācija) novērtē (starptautisko) kolēģu komisija pirms aizstāvēšanas vai tās laikā.

Tiesību akti regulē to, kuras All ir tiesīgas piešķirt doktora grādu. Šīs tiesības parasti tiek piešķirtas universitātēm, bet dažreiz arī cita veida All. Bināro sistēmu gadījumā ar diviem atšķirīgiem All veidiem ir nepieciešams regulēt, vai un kad iestādes, kas nav universitātes, var piešķirt doktora grādu. Piemēram, Apvienotajā Karalistē šādu iestādi var oficiāli sasaistīt ar universitāti doktora grāda kandidātu apmācībai. Šādos gadījumos doktora grādu piešķir universitāte, kas ir atbildīga par doktora grāda piešķiršanas standartiem un kvalitāti. Citās sistēmās, piemēram, Īrijā (skatīt **Error! Reference source not found.**), iestādēm, kas nav universitātes, ir tiesības piešķirt doktora grādu, ja ir izpildīti noteikti nosacījumi.

Tiesiskajam regulējumam un ārējai kvalitātes nodrošināšanai ir svarīga loma, atbalstot doktorantu apmācības kvalitāti un kvalitātes attīstību un paplašināšanos dažādās iestādēs. Galvenais jautājums šajā saistībā ir par akadēmiskā personāla, kas ir iesaistīts doktorantu apmācībā, kvalifikāciju. To var regulēt dažādos veidos. Portugālē, piemēram, ir dažādas prasības akadēmiskajam personālam, kas nodarbināts universitātēs un politehniskajos institūtos (skatīt Piemērs Nr. 3). Citās valstīs jebkura veida All tiek piemērots viens un tas pats tiesiskais regulējums. Piemēram, tiesiskais regulējums Īrijā (skatīt **Error! Reference source not found.**) stingri regulē tās salīdzinoši jauno iestāžu, kas nav universitātes, sektoru (1999.–2012.) saistībā ar doktora grāda piešķiršanu. Tomēr tiesisko regulējumu turpina pilnveidot, jo ir attīstīties iestāžu, kas nav universitātes, sektors, pierādot savu spēju sagatavot studentus doktorantūras līmenī. Pašlaik jaunais „valsts doktorantūras regulējums” nodrošina vienotu valsts principu kopumu un raisa lielas cerības par zinātnisko grādu standartiem un kvalitāti. To ir pieņēmušas visas augstākās izglītības iestādes, valdības aģentūras un departamenti, politikas un pētnieciskā darba finansējuma institūcijas.⁷

Piemērs Nr. 3. Portugāle: Personāla akreditācijas kritēriji:

Akadēmiskā personāla kvalifikācija ir svarīgs apsvērums akreditācijas procesā. To regulē vairāki juridiskie dokumenti. Prasību kopums personālam ietver kvalitatīvos un kvantitatīvos elementus.

Universitātes

⁷ Vēl viena atšķirība starp Portugāles un Īrijas situāciju ir tāda, ka Portugāles tiesību akti tiek piemēroti abu sektoru valsts un privātajām iestādēm, savukārt Īrijas tiesību aktos ir noteiktas atšķirības starp valsts un privāto tehnoloģiju institūtiem (TI). Nevienam no privātajiem tehnoloģiju institūtiem nav deleģētas tiesības piešķirt doktora grādu. Tas nebija atļauts saskaņā ar 1999. gada likumu, bet saskaņā ar 2012. gada likumu noteikti noteikumi par privātajām iestādēm deleģētajām pilnvarām. Šādi nosacījumi ir noteikti sekundārajos tiesību aktos (pazīstami kā likumpamatoti akti vai ministriju noteikumi), kas vēl nav formulēti rakstiski.

- Iestādē jābūt saviem kvalificētiem mācībspēkiem (tas attiecas uz akadēmisko personālu, kas strādā pilnu slodzi) akreditētās programmas jomā un atbilstošā skaitā (skatīt 1. punktu turpmāk tekstā), no kuriem vismaz pusei ir jābūt doktora grādam.
- Vairāk nekā pusei mācībspēku (PSE) maģistra vai doktora līmeņa studiju programmās būtu jābūt doktora grādam zinātnes jomā, kas attiecas uz programmu.
- Trešā cikla programmās visiem mācībspēkiem, kuri ir saistīti ar programmu, būtu jābūt doktora grādam.
- Programmas koordinatoram jābūt doktora grāda ieguvējam, kas strādā pilnu slodzi un ir specializējies programmas jomā.
- Iestādes pašas mācībspēkiem (pasniedzējiem, kas strādā pilnu slodzi) jāpārstāv vismaz 75 procenti no kopējā PSE skaita.

1. Universitātēs starp visiem pasniedzējiem un pētniekiem, kuri iestādē strādā jebkurā statusā, ir jābūt vismaz vienam doktora grāda ieguvējam uz katrām 30 studentiem un vismaz pusei no tiem jāstrādā pilna slodze.

Politehniskie institūti

- Iestādē jābūt saviem kvalificētiem mācībspēkiem (pasniedzēji, kuri strādā pilnu slodzi) akreditētās programmas jomā un atbilstošā skaitā (skatīt 2. punktu turpmāk tekstā), no kuriem vismaz pusei ir jābūt doktora grādam vai speciālista kvalifikācijai.
- Vairāk nekā pusei mācībspēku (PSE) maģistra studiju programmās būtu jābūt doktora grādam vai speciālista kvalifikācijai zinātnes jomā, kas attiecas uz programmu.
- Otrā cikla programmas koordinatoram jābūt doktora grāda ieguvējam, kas strādā pilnu slodzi un specializējies programmas jomā.
- Pirmā cikla programmas koordinatoram jābūt doktora grāda ieguvējam vai speciālistam, kurš strādā pilnu slodzi un ir specializējies programmas jomā.
- Iestādēm jābūt saviem mācībspēkiem (pasniedzējiem, kuri strādā pilnu slodzi), kas ir vismaz 70 procenti no kopējā PSE skaita.

2. Politehniskajos institūtos starp visiem pasniedzējiem un pētniekiem, kuri iestādē strādā jebkurā statusā, ir jābūt vismaz vienam doktora grāda ieguvējam vai speciālistam uz katrām 30 studentiem; starp tiem, kuri ir iesaistīti mācību darbā vai pētniecībā, 15 procentiem būtu jābūt ar doktora grādu pilna laika amatos un vismaz 35 procentiem ir jābūt ar speciālista kvalifikāciju, kuri var būt arī doktora grāda ieguvēji.

Kvantitatīvās informācijas pārbaude

Akreditācijas aģentūra pārbauda atbilstību šīm prasībām piecu gadu cikla un Augstākās izglītības novērtēšanas un akreditācijas aģentūras (A3ES) datubāzes atjaunošanas ietvaros. Datubāzē pieejamā informācija tiek izmantota, pieņemot lēmumu par akreditāciju

Saikne ar personāla pētniecības aktivitātēm

Programmas akreditācijas ietvaros ekspertu grupas izskata personāla pētniecības aktivitātes.

- Pirmā cikla studiju programmām normatīvajos aktos nav skaidri noteiktas īpašas prasības saistībā ar pētniecību un eksperimentālo izstrādni, bet ir piemērojami vispārējie principi, kas saistīti ar augstākās izglītības būtību, jo īpaši studiju un mācību darba sasaisti ar pētniecību (vai mērķtiecīgu pētniecību) un eksperimentālo izstrādni, ko apliecina akadēmiskā personāla ievērojamas daļas efektīva iekļaušanās pētniecībā, mērķtiecīgā pētniecībā vai eksperimentālo izstrādņu darbībās.

- Maģistra grāda programmas prasības noteic, ka „iestādei ir jāizstrādā atzīta izglītības un pētniecības aktivitāte vai profesionālas ievirzes augsta līmeņa izstrādne zinātnes nozarēs, kas saistītas ar attiecīgo kompetences jomu.”
- Doktora grāda programmas prasības konkrētā zināšanu jomā vai kompetences jomā noteic, ka „jābūt nodrošinātiem cilvēkresursiem un organizatoriskajiem resursiem, kas nepieciešami, lai veiktu pētniecību zinātnes jomās, kas saistītas ar attiecīgo zināšanu jomu vai specialitāti”, kā arī „universitātei personīgi vai caur tās dalību vai sadarbību, vai arī tās skolotājiem vai pētniekiem konkrētās zinātnes iestādēs, jābūt uzkrātai pētniecības pieredzei, ko iespējams pārskatīt un materializēt zinātniskā un mācību materiālā zinātnes nozarēs, kas saistītas ar attiecīgo zināšanu un kompetences jomu.”

Avots: Autori pielāgoja no A3ES (2012).

Piemērs Nr. 6. Kvalitātes nodrošināšanas loma, nosakot iestādes, kas var piešķirt doktora grādu:

Gadījums ar tehnoloģiju institūtiem Īrijā

Īrijas regulējums sākotnēji tika veidots, stingri regulējot valsts salīdzinoši jauno ar universitātēm nesaistīto sektoru (1999.–2012.) saistībā ar doktora grāda piešķiršanu, taču tiesiskais regulējums joprojām tiek pilnveidots, ņemot vērā to, ka ar universitātēm nesaistītais sektors ir attīstījies un apliecinājis savu spēju veikt apmācību doktorantūras līmenī.

Īrijā ir daudzveidīga valsts augstākās izglītības sistēma, ko veido septiņas universitātes un 14 tehnoloģiju institūti (TI). Kvalifikāciju un kvalitātes nodrošināšanas (izglītības un apmācību) aktā (2012.) septiņas universitātes un Dublīnas Tehnoloģiju institūts (DTI) ir noteikti kā „izraudzītās piešķirējas iestādes”; tas nozīmē, ka tām ir neatkarīgas pilnvaras piešķirt augstāko izglītību apliecinājošu dokumentu līdz pat doktora grāda līmenim (10. līmenis saskaņā ar Īrijas Nacionālo kvalifikāciju ietvaru, NKI).^a

Pārējie 13 tehnoloģiju institūti arī ir klasificēti kā piešķirējas iestādes, un tie var piešķirt izglītību apliecinājošus dokumentus līdz pat doktora grāda līmenim, pateicoties pilnvarām, ko tām deleģējusi Īrijas Kvalitātes un kvalifikāciju nodrošināšanas aģentūra (QQI) — neatkarīga valsts aģentūra, kas atbildīga par kvalitātes un pārskatatbildības sekmēšanu izglītības un apmācību pakalpojumos. Pilnvaru deleģēšanas process, ko sākotnēji veica saskaņā ar Kvalifikāciju (izglītības un apmācību) aktu (1999.), kura noteikumi tika saglabāti arī 2012. gada aktā, pašlaik tiek papildināts ar jaunām pamatnostādnēm un kritērijiem, ko publicē QQI.

Deleģētās pilnvaras zinātnisko grādu piešķiršanā (9. un 10. līmenis), 1999.–2012. gads.

Sākotnēji zinātnisko grādu piešķiršanas pilnvaru deleģēšanas procesu pārraudzīja tehnoloģiju institūtu sektora kvalitātes nodrošināšanas aģentūra, Augstākās izglītības un apmācību padome (HETAC), viena no QQI aģentūrām. Tas ietvēra šādus posmus:

- apstiprinājumu tiesībām uzturēt „pētniecības reģistru” – tas bija reģistrācijas process, kas ietvēra iestādes spējas novērtēt zinātnisko grādu un nodrošināt atbilstošu darba vadīšanu. Šis reģistrācijas process tika piemērots gan uz maģistra zinātnisko grādu (9. līmenis), gan doktora zinātnisko grādu (10. līmenis); katrā līmenī tika veikts specifisks vērtēšanas process, kas ietvēra līdzbiedru novērtējuma vizīti.
- Tiklīdz iestādei tika piešķirtas tiesības turēt pētniecības reģistru, tā varēja pieteikties deleģētajām pilnvarām attiecīgā grāda piešķiršanai. Tas arī ietvēra līdzbiedru novērtējuma procesu, taču bija plašāks un līdzinājās tradicionālam iestādes novērtējuma procesam.
- Tolaik deleģētās pilnvaras zinātniskā grāda piešķiršanai 9. vai 10. līmenī nesniedzās visas iestādes mērogā, bet gan attiecās uz konkrētām disciplīnām (piemēram, uzņēmējdarbība, mašīnbūve, vides zinātne).

Deleģētās pilnvaras zinātniskā grāda piešķiršanai (9. un 10. līmenis): attīstība pēc 2012. gada

Kopš QQI nodibināšanas 2012. gadā process, kurā pilnvaras piešķirt zinātniskos grādus tiek deleģētas tehnoloģiju institūtiem, ir piedzīvojis papildu uzlabojumus. Divi galvenie uzlabojumi ir:

- 2014. gada maijā QQI publicēja pamatnostādnes (QP.04) ar nosaukumu „*Pilnvaru deleģēšanas tehnoloģiju institūtiem piešķirt augstākās izglītības un apmācību apliecinājošus dokumentus (tostarp apvienotus dokumentus) pamatnostādnes un kritēriji*”, kas cita starpā tika izstrādāti, lai ļautu TI apstiprināt to zinātnisko grādu programmas jebkurā disciplīnā NKI 9. līmenī un piešķirt maģistra grādu tajās pašās apstiprinātajās programmās saskaņā ar QQI piešķirtajām pilnvarām. Trīspadsmit TI vienojās ar QQI par nozaru protokolu, kurā noteiktas nepieciešamās prasības kvalitatīvai pētniecības infrastruktūrai, un visi TI piekrita šim protokolam. Visi 13 TI šobrīd var neatkarīgi apstiprināt maģistra zinātnisko grādu jebkurā disciplinārajā jomā.^c
- 2017. gadā QQI publicēja jaunas pamatnostādnes ar nosaukumu „*Procedūras un kritēriji pilnvaru deleģēšanai*”. Tajā ir ietverts noteikums, kas ļauj TI, kuriem ir pieredze ar īstenotām deleģētajām pilnvarām doktorantūras līmenī noteiktā skaitā disciplināro jomu, kā arī noteikts skaits doktorantūras absolventu piecu gadu laika periodā, pieteikties doktorantūras līmeņa pilnvarām visās disciplinārajās jomās. Šo politiku paredzēts ieviest 2017. gada rudenī.^d

Jauns regulējums neatkarīgai izglītības piešķiršanai TI

Apvienojumā ar TI deleģēto pilnvaru piešķirt izglītību apliecinājošu dokumentu paplašināšanu, kas ir spēkā saskaņā ar 2012. gada aktu, pašlaik tiek veidots jauns regulējums, ar kuru TI paredzēts piešķirt piešķirējas iestādes statusu tādā pašā pakāpē kā universitātēm un DTI. 2017. gada Kvalifikāciju un kvalitātes nodrošināšanas grozījumu projekts ietver noteikumus, kas piešķir TI pilnas likumpamatotas piešķirējas iestādes pilnvaras līdz 9. līmenim saskaņā ar NKI, kas ietver maģistra zinātniskos grādus.

Īrijas valdība ir spējusi būtiskus soļus tādu tehnoloģisko universitāšu izveidošanas procesā, par kuru pamatu kalpotu dažas TI, bet kurām būtu augstāks statuss. Saskaņā ar šo regulējumu tiek paredzēts, ka tehnoloģiskās universitātes tiks veidotas no vairākiem esošo TI konsorcijiem, kas tiks apvienoti tehnoloģisko universitāšu izveidošanas procesā. Pēc tehnoloģisko universitāšu izveidošanas tām būtu pilnas piešķirējas iestādes pilnvaras līdz doktorantūras līmenim. Tiek paredzēts, ka vairums no 14 TI turpinās darbību kā tehnoloģiskā universitāte, veidojot vismaz četrus konsorcijs atkarībā no konsorcijs atbilstības konkrētiem normatīvajos aktos noteiktajiem kritērijiem.

Pieaugošā TI un universitāšu konverģence zinātnisko grādu piešķiršanas jomā ir atspoguļota Nacionālajā Doktora līmeņa studiju ietvarā, ko kopīgi izstrādāja augstākās izglītības iestādes un vadošās valsts aģentūras.^e

Avots: Autori pamatojās uz sekojošu autoru ieguldījumu: Karena Magvaira (*Karena Maguire*), Kvalitātes projekta sistēmas vadītāja; Džims Marejs (*Jim Murray*), Akadēmisko lietu vadītājs, Īrijas Tehnoloģiskie institūti; Ričards Torns (*Richard Thorne*), bijušais „IT Sligo” prezidents; un Pādrigs Volšs (*Padraig Walsh*), Izpilddirektors, QQI.

Piezīme: a. Septiņu universitāšu likumpamatotās piešķiršanas pilnvaras ir noteiktas 1997. gada Universitāšu aktā (par Universitātes funkcijām, 13. nodaļa); DTI piešķiršanas pilnvaras ir noteiktas 1992. gada Dublīnas Tehnoloģiju institūta aktā (par Institūta funkcijām, nodaļa 5(2) (a)); un saistītajā Ministrijas rīkojumā, S.I. Nr. 224/1997, 1992. gada Dublīnas Tehnoloģiju institūta akta (Funkcijas piešķiršanas) rīkojumā, 1997. gadā.

b.

<http://www.qqi.ie/Downloads/IoT%20Sectoral%20Protocol%20on%20Validation%20of%20Research%20Programmes%20at%20Level%209.pdf#search=QP%2E04%2A>;

<http://www.qqi.ie/Publications/Publications/Procedures%20and%20criteria%20relating%20to%20delegati on%20of%20authority.pdf>;

c.

<http://www.qqi.ie/Downloads/IoT%20Sectoral%20Protocol%20on%20Validation%20of%20Research%20Programmes%20at%20Level%209.pdf#search=QP%2E04%2A>.

d.

<http://www.qqi.ie/Publications/Publications/Procedures%20and%20criteria%20relating%20to%20delegation%20of%20authority.pdf>
<http://www.qqi.ie/Publications/Publications/Procedures%20and%20criteria%20relating%20to%20delegation%20of%20authority.pdf>, pp. 38–9.
e. <http://www.research.ie/aboutus/national-framework-doctoral-education>.

Vēl viens būtisks sistēmas līmeņa regulējuma aspekts ir tas, vai doktorantu apmācības tiek stimulētas finansiāli. Dažās valstīs doktorantu apmācības un grādi tiek finansiāli stimulēti sistēmas līmenī. Doktorantu apmācība un pētījumi, ko veic doktora grāda kandidāti, ir liela daļa no universitāšu kopējās produktivitātes, tādēļ stimuli, lai veicinātu labi funkcionējošu doktorantu apmācību daļu, ir ārkārtīgi būtiski akadēmiskajai attīstībai augstākās izglītības sistēmā. Doktora grāda kandidāti ir ne tikai ambiciozas personības ar jaunām radošām idejām, bet viņi arī vēlas mācīties un vienlaicīgi sniegt ieguldījumu akadēmiskajās aktivitātēs. Tādējādi viņi cita starpā sniedz būtisku ieguldījumu akadēmisku izdevumu un grāmatu, tostarp viņu promocijas darbu, radīšanā. Bieži vien viņi sniedz arī ieguldījumu mācību darbā. Tā rezultātā viņi var būt ļoti produktīva akadēmiskās kopienas daļa. Nonākot pie šāda secinājuma, dažas valdības finansiāli stimulē universitātes, lai tās piesaistītu doktora grāda kandidātus un atbalstītu viņus veiksmīgi pabeigt promocijas darbu. Viens šāds piemērs ir atrodams Nīderlandē, kur veiksmīgi aizstāvētu grādu skaits ir svarīgs faktors pētniecībai paredzētā finansējuma piešķiršanā universitātēm, kas ir aprakstīts Piemērs Nr. 4

Piemērs Nr. 4. Valsts finansējuma izmantošana doktora līmeņa studijās Nīderlandē

Nīderlandē valsts finansējumu pētniecības universitātēm veido mācībām paredzētais finansējums aptuveni 40 procentu apmērā un pētniecībai paredzētais finansējums aptuveni 60 procentu apmērā. Mācībām paredzēto finansējuma daļu (1,731 milj. EUR) veido četri komponenti:

1. Piešķirto bakalaura un maģistra grādu relatīvais daudzums (15 procenti)
2. Piešķirto doktora grādu relatīvais daudzums (20 procenti)
3. Specifisks budžeta piešķirums stratēģiskām pētniecības programmām (7 procenti)
4. Fiksētā summa, kas tiek piešķirta universitātēm, pamatojoties uz vēsturisko sadalījumu (50 līdz 70 procenti no pētniecības finansējuma katrai universitātei).

Piešķirto doktora grādu skaits ir pakāpeniski pieaudzis, kopš 1993. gadā universitāšu pētniecībai paredzētajā finansējumā tika ieviests relatīvais komponents. Pašlaik doktora grādu salīdzinošais nozīmīgums finansējuma modelī tiek pārskatīts valsts un institucionālā līmenī. Ir sajūta, ka šis elements ir kļuvis pārāk dominējošs, jo par katru veiksmīgi aizstāvēto promocijas darbu piešķiramā prēmija ir fiksēta (93 000 EUR). Pieaugošais piešķirto grādu skaits ir paaugstinājis šī finansējuma relatīvo daļu no 13 procentiem līdz vairāk nekā 20 procentiem. Tādējādi tiks samazināta prēmija par katru piešķirto doktora grādu vai arī tiks noteikta fiksēta kopējā komponentam pieejamā summa.

Avots: Autori pamatojās uz Vossensteyn, de Boer, un Jongbloed (2017).

2.3. Doktorantūras nostiprināšana iestādē

Doktora grādu piešķirošās iestādes nes galveno atbildību par doktorantūras programmu kvalitāti un par šo kvalitāti nodrošinošo komponentu izstrādi. Daudzi no šiem elementiem ir ieguvuši lielāku nozīmi iepriekš apspriesto Eiropas politiku pilnveidošanas rezultātā, tādēļ All tos ir pieņēmušas. Rezultāts ir stimulējoša pētniecības vide; uzlabota doktorantu apmācības pārvaldība; uzlabots doktora grāda kandidātu atbalsts un kvalitatīva darba vadīšana; pielāgotas pamatnostādnes un

procedūras uzņemšanai, izaugsmei un novērtējumam; prasmju attīstīšanas iespējas; iekšējie kvalitātes procesi.

Lai uzsvērtu iestāžu atbildību par doktorantūras programmu kvalitāti, ir būtiski ieviest visaptverošas pamatnostādnes doktorantu apmācību pārvaldībai. Šādas pamatnostādnes (a) sniedz pārskatu par doktora grādu, tostarp detalizētu informāciju par to, kā ar doktorantūru saistīti pienākumi ir sadalīti centrālā universitāšu līmenī, fakultātē, departamentā, kā arī attiecīgās darba vadītāju un doktora grāda kandidātu tiesības un pienākumus; (b) sniedz atsauces uz institucionālu dokumentu kopu, kurā izskaidroti noteikumi un procesi par visiem doktorantu apmācības posmiem; un (c) ietver informāciju par ētiku un pētniecības integritāti, atvērtu pētniecību un datu pārvaldību un to, kā iestāde risina jautājumus, kas saistīti ar komercializāciju un intelektuālajām īpašumtiesībām. Ja ir pieejams stipendiju finansējums, iestāde sniedz informāciju par finansiālā atbalsta ilgumu, par to, vai atbalsts tiek sniegts nepilna laika kandidātiem, par pamatnostādņēm un procedūrām stipendiju piešķiršanai. Ir pieejamas pamatnostādnes un procedūras mācību darba asistentūru piešķiršanai, kā arī kritēriji mācību darba asistentu atlasei ir godīgi, pārskatāmi un izmantoti konsekventi. Papildus tam, šādām pamatnostādņēm ir jābūt viegli pieejamām visiem iestādes locekļiem.

Stimulējošas pētniecības vides radīšana

Stimulējoša pētniecības vide ir ārkārtīgi nozīmīga doktorantu apmācību kvalitātes nodrošināšanā. Daudzās publikācijas par doktorantūras studijām ir uzsvērts šis faktors. Atsaucoties uz Bryne, Jørgensen un Loukkola (2013, 43), šai pētniecības videi ir jāpiemīt pietiekami augstai kvalitātei un pietiekamai kritiskajai masai, lai tiktu radītas oriģinālas zināšanas un doktora grāda kandidāts varētu kļūt par neatkarīgu un produktīvu pētnieku. Dažās valstīs kritiskā masa tiek panākta starpinstitucionālas sadarbības ceļā. Skotijas Kvalitātes nodrošināšanas aģentūra ir izstrādājusi ļoti noderīgu pašpārbaudes rīku (QAA Scotland, 2017a) un divus papildu ziņojumus, kas var palīdzēt iestādēm novērtēt šo svarīgo doktorantu apmācību aspektu (QAA Scotland 2017b; 2017c).

Labu pētniecības vidi veido dažādi raksturlielumi, un tā ir arī svarīgs kritērijs, nosakot, kurām iestādēm būtu jāatļauj piešķirt doktora grāds. Apvienotās Karalistes Augstākās izglītības kvalitātes nodrošināšanas aģentūras (QAA) kodekss sniedz visaptverošu ainu par to, kas veido labu pētniecības vidi (šo raksturlielumu visaptverošu pārskatu skatiet Piemērs Nr. 5). Kā daži no galvenajiem raksturlielumiem tiek minēti uzskatāmi sasniegumi pētniecībā, pietiekami liels pētniecībā aktīvs personāls, adekvāti mācību un pētniecības rīki, labi fiziskie resursi un kopējā vide, kas sekmē panākumus pētniecības darbā.

Labu pētniecības vidi veidojošie raksturlielumi ir pelnījuši izskatīšanu valstiskā mērogā, jo īpaši tādēļ, ka tam būtu jābūt pamata kritērijam, pieņemot lēmumus par to, kurām iestādēm jāatļauj piešķirt doktora grāds.

Piemērs Nr. 5. Augstākās izglītības kvalitātes nodrošināšanas aģentūras noteiktie stimulējošu pētniecības vidi veidojošie raksturlielumi

- Uzskatāmi sasniegumi pētniecībā, ko apliecina līdzbiedru novērtējums „starptautiski izcili” vai augstāks, vai arī konsekvents novērtējums, saņemot dotācijas atklāta tipa konkursos; abos gadījumos – pētniecības darba rezultāti, kā, piemēram, publikācijas žurnālos, grāmatas un citos medijos veidots darbs, tostarp inženierzinātnē, skatuves mākslā, tēlniecībā, tēlotājmākslā un dizainā, kā arī citos profesionālā praksē balstītos un nozīmīgos kontekstos.
- Pietiekami liels skaits pētniecībā aktīva personāla, tostarp pēcdoktorantūras pētnieku un pētniecības

studentu (gan tādi, kas atrodas uz vietas, gan arī tādi, kas ir iesaistīti sadarbībā vai tīklā).

- Zināšanu apmaiņa un ietekmes (tostarp zināšanu nodošanas partnerības) ar akcentu uz pētniecības rezultātu praktisko ietekmi un uzskatāmu spēju piesaistīt ārēju finansējumu.
- Darbs ar pētniekiem, kas darbojas augstākajā līmenī studenta izvēlētajā mācību disciplīnā un saistītajās un radniecīgajās disciplīnās.
- Iespējas un aicinājums strādāt un apmainīties ar idejām starp cilvēkiem un organizācijām, kas izmanto pētniecības rezultātus saviem nolūkiem, kā arī ar kolēģiem plašākā pētniecības vidē.
- Piekļuve kolēģiem akadēmiskajā vidē un citiem kolēģiem, kas var sniegt padomu un atbalstu.
- Adekvāti mācību un pētniecības rīki, tostarp piekļuve IT aprīkojumam, bibliotēkai un elektroniskajām publikācijām.
- Iespējas pētniecības studentiem izveidot līdzbiedru atbalsta tīklus, kuros var neformālā gaisotnē apspriest dažādus jautājumus un problēmas (tas var ietvert piekļuvi šim nolūkam paredzētai socializēšanās telpai).
- Uzraudzība, kas iedrošina pētniecības programmas pilnveidošanu un veiksmīgu izpildi.
- Nodrošināta palīdzība ētiskā pētniecības darba veikšanā, kā arī pētniecības darba pārkāpumu, tostarp plāģiātisma un intelektuālo īpašumtiesību pārkāpumu, novēršanā.
- Atbalsts ar pētniecību saistītu prasmju pilnveidošanā un piekļuve dažādām pilnveidošanās iespējām, kas var sekmēt studenta spēju veiksmīgi pabeigt programmu (tostarp, ja attiecināms, izprast ar finansējumu saistītus jautājumus un finansējuma komerciālo pielietojumu).
- Piekļuve dažādām pilnveidošanās iespējām un ar tām saistīts atbalsts, kas var sekmēt pētniecības studenta spēju attīstīt personīgās un, ja attiecināms, ar nodarbinātību saistītās prasmes.
- Atbilstošu konsultāciju par karjeras attīstību pieejamība.
- Pētniecības panākumus sekmējošā vidē var būt iekļauti:
 - Koleģiāla akadēmiskā personāla un pēcdiploma studentu kopiena, kas veic izcilu pētniecību saistītās nozarēs.
 - Darba vadītāji, kam piemīt nepieciešamās prasmes un zināšanas, lai atbalstītu pētniecības studentus veiksmīgā zinātnisko grādu iegūšanā.
 - Piekļuve telpām un aprīkojumam, kas nepieciešams, lai ļautu pētniecības studentiem, kas studē jebkurā studiju formā, veiksmīgi iegūt zinātniskos grādus.
 - Piekļuve labklājības un atbalsta iespējām, kas saistītas ar zinātniskā grāda pētījuma specifisko raksturu.
 - Iespēja pētniecības studentiem iesniegt sūdzības un apelācijas.
 - Mehānismi, kas ļauj pievērsties pētniecības studentu atsauksmēm gan individuāli, gan kolektīvā veidā.
 - Pietiekami īstenošanas un uzraudzības mehānismi, lai nodrošinātu, ka situācijās, kad projekts tiek īstenots sadarbībā ar citu organizāciju, tiek ievēroti abu organizāciju standarti.

Avots: Autori pielāgoja no KNA (2015b).

Doktorantūras skolas

Doktorantūras skolas ir izveidotas lielākajā daļā Eiropas universitāšu, lai institucionalizētu atbildību par kvalitatīvām doktora līmeņa studijām un apmācībām un akcentētu pāreju no vadītāju individuālās atbildības. Šīs skolas var uzlabot doktorantu apmācību pārvaldību un organizēšanu, nodrošināt nepieciešamo stimulējošo pētniecības vidi un nodrošināt vispārīgo vadlīniju un standartu konsekventu ievērošanu saistībā ar dažādiem doktora līmeņa studiju aspektiem, kā, piemēram, uzņemšanu, vadību, novērtēšanu, kā arī sūdzību un apelāciju procedūrām (skatiet turpmāk).

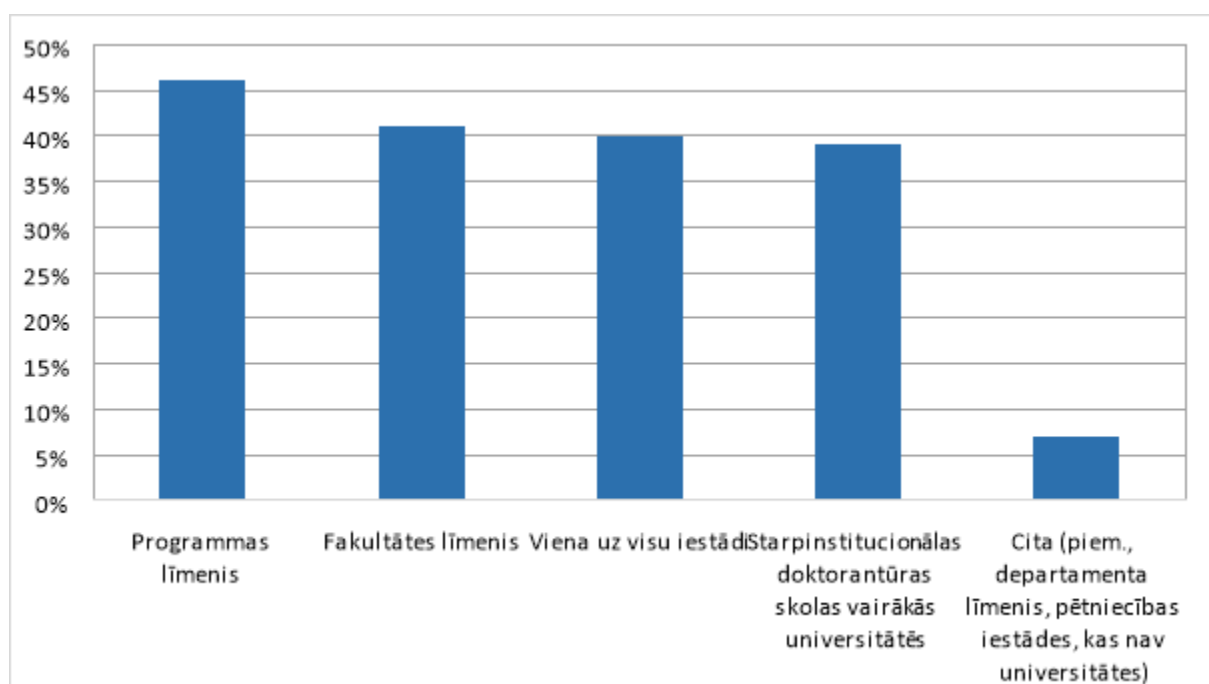
Nav iespējams norādīt vienu atsevišķu doktorantūras skolu definīciju, jo pastāv ievērojamas atšķirības to funkcijās, uzbūvē un pozīcijās. Pirmkārt, šīm skolām ir atšķirīgas funkcijas, ko tās uzņemas (Fuller, 2016):

- Tikai administratīva funkcija (doktorantūras studiju birojs, zinātnisko grādu birojs)
- Administratīva (reģistrācija, izaugsme, kvalitātes nodrošināšana) + studentu apmācība
- Administratīva + studentu apmācība + vadītāju apmācība
- Administratīva + studentu un vadītāju apmācība + politiku izstrāde
- Administratīva + studentu un vadītāju apmācība + politiku izstrāde + pētniecības kultūra (izmitināšana, darbnīcu/konferenču telpas)

Otrkārt, šīs skolas ir atšķirīgas atkarībā no tā, vai tajās studē maģistrantūras studenti vai arī tikai un vienīgi doktorantūras studenti, un atkarībā no tā, vai tām ir papildu uzdevumi, kā, piemēram, labāko jauno pētnieku grupas izveide.

Treškārt, šīm skolām ir atšķirīga pozīcija All. Dažas no tām ir programmu līmenī, citas fakultātes līmenī, savukārt citas institucionālā līmenī (skatiet 2. attēlu). Dažos gadījumos doktorantūras skola koordinē vairāku universitāšu doktorantūras programmas. Doktorantūras skolas pozīcijai ir tieša ietekme uz tās funkcijām, piemēram, veicinot starpdisciplināru pieeju un ļaujot mobilizēt pētnieku kritisko masu.

2. attēls. Doktorantūras skolu pozīcija Eiropas augstākās izglītības iestādēs, 2013. gads (procentos)

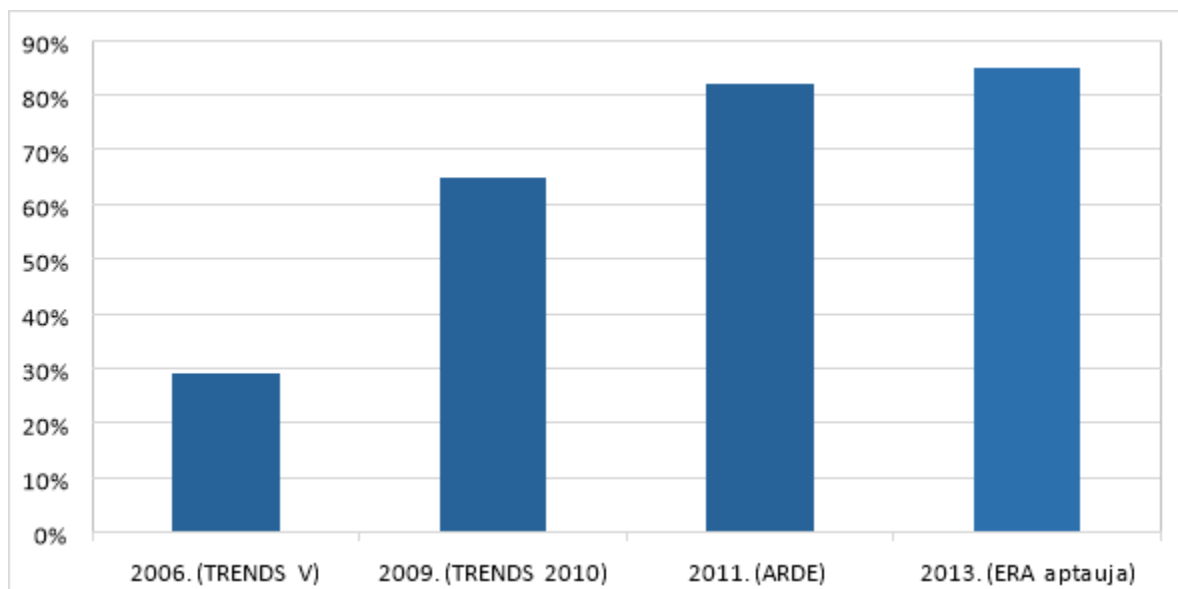


Avots: Oliva Uribe, 2017.

Piezīme: Pamatojas uz EUA Eiropas Pētniecības telpas 2013. gada pētījumu.

Pēdējos gados doktorantūras skolu skaits Eiropā ir strauji un pakāpeniski pieaudzis (skatiet 3. attēlu).

3. attēls. Eiropas augstākās izglītības iestāžu ar doktorantūras skolām īpatsvars, 2006.–2013. gads (procentos)



Avots: Oliva Uribe, 2017.

Piezīme: Datu avoti ir norādīti iekavās. Visi dati ir apkopoti, pamatojoties uz pētījumiem. „Trends” anketas tika nosūtītas EUA dalībniekiem un citām augstākās izglītības iestādēm, savukārt Pētniecības vides doktora līmeņa studijām (ARDE) un Eiropas pētniecības telpas (ERA) pētījumu anketas tika nosūtītas vienīgi EUA dalībniekiem. Lielākais atbilžu skaits bija 821 „Trends 2010” anketām.

Universitātēm, kas vēlas izveidot doktorantūras skolas, jāapsver vairāki jautājumi, sākot ar jautājumu: cik doktorantūras skolu izveidot? Kur tās izvietot organizatoriskajā plānā?

Pirmais apsvēruma ir par to, kā sasniegt kritisko masu, ņemot vērā All izmēru un doktora grāda kandidātu skaitu katrā plašajā disciplinārajā jomā. Kritiskās masas jautājumam, kas bija nozīmīgs izaicinājums doktora līmeņa studijām Andoras Universitātē, ņemot vērā to, ka tā ir maza iestāde (skatiet Piemērs Nr. 6), ir jābūt risināmam, un tas ļauj nodrošināt tuvu mijiedarbību. Citiem vārdiem, doktorantūras skolām nav jābūt ne pārāk lielām, ne pārāk mazām. Šis līdzsvars ir apskatīts Zalcburgas principos, norādot, ka ir dažādi veidi, kā sasniegt šo mērķi, tostarp dalība starptautiskos, valsts mēroga un reģionālos tīklos (EUA, 2005).

Piemērs Nr. 6. Doktorantūras skola Andoras Universitātē

Ņemot vērā tās izmēru, Andoras Universitāte saskaras ar vairākām problēmām doktorantūras skolu izveidē, kas atšķiras no lielāku iestāžu problēmām.. Šai mazajai iestādei, kurā ir tikai aptuveni 1000 studenti un 22 pilna laika akadēmiskie mācībspēki, ir nepieciešami speciāli noteikumi, lai tā spētu piedāvāt ilgtspējīgu doktorantūras programmu.

Programma ar multidisciplināru pieeju

Doktorantu veiktā pētniecība ir multidisciplināra un ir saistīta ar Andoras ekonomisko un sociālo attīstību,

kā arī ar tiem, kas vēlas uzlabot dzīves kvalitātes standartus. Andoras Universitāte ir izvēlējusies multidisciplināru pieeju, lai sasniegtu šādus trīs mērķus:

1. Izpildīt doktorantūras studentu prasības pret doktorantūras programmu.
2. Veicināt multidisciplināru un starpdisciplināru pētniecību universitātē un valsts pētniecības grupās.
3. Sasniegt kritisko masu un piedāvāt ilgtspējīgu doktorantūras programmu.

1. mērķis: Pirmais mērķis ir Andoras Universitātes kā valstī vienīgās publiskās universitātes atbildība. Doktorantūras programmas izveidošana tikai vienā disciplīnā būtu nozīmīgākais ierobežojums šai iestādei kā valsts universitātei, ja tā vēlas apmācīt nākamos pētniekus stratēģiskās jomās, kas var veicināt valsts sociālo un ekonomisko attīstību.

Vispirms doktorantūras programma tika apsvērta tikai kā starpdisciplināra programma stratēģiskā jomā Andoras kā pundurvalsts sociālajai un ekonomiskajai attīstībai. Šī vīzija pieļāva bagātinošu starpdisciplināro darbu, raugoties no dažādām perspektīvām, noteiktā stratēģiskā jomā, taču ierobežoja iespēju piesaistīt doktora grāda kandidātus, kuru pētniecības mērķi sniedzās ārpus šīs jomas. Tas nozīmētu izslēgt doktora grāda kandidātus nozarēs, kas tāpat ir valstij svarīgas, taču neietilpst definētajā pētniecības jomā, tādējādi samazinot potenciālo doktorantūras studentu kritisko masu (3. mērķis).

2. mērķis: Andoras Universitātes Kvalitātes nodrošināšanas padome ir definējusi četras vispārējas transversālas kompetences, kas parastiem studentiem būtu jāiegūst pirms studiju beigšanas. Viena no šīm kompetencēm ir spēja vadīt multidisciplināras un starpdisciplināras grupas un strādāt tajās. Andoras Universitātes pētniecības grupas ir labs piemērs šai dubultajai multidisciplinārajai un starpdisciplinārajai pieejai. Dažas no šīm grupām strādā vai ir saistītas ar vairākām disciplīnām ar savstarpēju un kumulatīvu pieeju (multidisciplināritāte) un šī sadarbība bieži vien ietver katras disciplīnas praksi un pieņemumu apvienošanu, lai sasniegtu pētījuma mērķus (starpdisciplināritāte).

3. mērķis: Andoras Firstistē ir aptuveni 80 000 iedzīvotāju, kas nozīmē, ka iegūt pietiekamu kritisko masu doktora līmeņa studijām ir sarežģīti. Ārzemju studentu piesaiste arī nav vienkāršs uzdevums. Katalāņu valodā runājošajās valstīs vai reģionos (Andora, Katalonija, Baleāru salas un Valensija) ir aptuveni 11 miljoni iedzīvotāju un vairāk nekā 20 universitātes, kuru starpā ir arī dažas lielas un prestižas iestādes. Turklāt programmai, kas notiek valodā, kurā runā salīdzinoši maz cilvēku, ir sarežģīti piesaistīt studentus, kas nepārvalda katalāņu valodu. Šie faktori nostiprina ideju sapulcēt vairākumu doktora grāda kandidātu no Andoras, izmantojot multidisciplināru pieeju.

Avots: Autori pamatojās uz Nicolau i Vila (2010).

Otrs apsvēruma, nosakot doktorantūras skolu skaitu un to pozīciju All, ir saistīts ar starpdisciplinārajām iespējām. Šajā kontekstā svarīgi pētniecības jautājumi pārkāpj vienas disciplīnas robežas. Piemēram, ES „Apvārsnis 2020” programma ir veidota, balstoties uz septiņiem problēmjautājumiem, kas skar Eiropu: veselība, ūdens, mežsaimniecība un bioekonomika; enerģija; transports; klimata politika, vide, resursu efektivitāte un izejmateriāli; Eiropas sabiedrība; drošība. Šo problēmjautājumu risināšanai ir nepieciešams darbs starpdisciplinārās komandās. Doktora grāda kandidātiem ir jāsniedz iespēja izpētīt citas disciplīnas, kas ir saistītas ar viņu pētniecības galveno jomu. Doktorantūras skolas var sniegt šādas iespējas, „pie viena galda” pulcējot vairākas nodaļas un pat vairākas fakultātes. Arī šajā gadījumā svarīgākais ir līdzsvars, un doktorantūras skolām jātiecas sasniegt noteiktu starpdisciplināritātes līmeni, vienlaikus izvairoties no riska iesaistīties pārāk daudzās disciplīnās, nenodrošinot kvalitatīvu un pietiekamu ieguldījumu.

Turklāt starpdisciplinārām doktorantūras skolām nepieciešams, lai ar darba vadīšanu un doktora grāda piešķiršanu saistītie pienākumi būtu sadalīti starp nodaļām un fakultātēm visā doktorantūras

skolā. Piemērs Nr. 7 parādīts, kā šāda kopīga pārvaldība tiek nodrošināta Kalifornijas Universitātē Bērklījā, ASV, ļaujot doktora grāda kandidātiem izstrādāt pašiem savu starpdisciplināro programmu.

Piemērs Nr. 7. Starpdisciplinārā absolventu programma Kalifornijas Universitātē Bērklījā

Vadlīnijas fakultātei starpdisciplināras doktorantūras priekšlikumu atbalstīšanā

Pieciem fakultātes locekļiem ir jāpiekrīt darboties kā sponsorēšanas komitejai. Katram loceklim ir jāuzraksta atbalsta vēstule, kurā norādīta ierosinātās programmas detalizēta analīze. Fakultātes locekļiem tiek atgādināts, ka atbalsta vēstules nav jāraksta, ja vien viņi nav pilnīgi pārliecināti, ka iesniedzējs ir izcils students ar izcilu un unikālu priekšlikumu.

Fakultātes sponsorēšanas komiteja jāizvēlas ekskluzīvi no Kalifornijas Universitātes Bērklījas Akadēmiskā senāta locekļiem (kā tas noteikts Absolventu politikas vadlīnijās). Vienam komitejas loceklim jāpiekrīt darboties kā galvenajam profesoram, kurš parasti ir arī doktorantūras komitejas vadītājs, un vēl vienam loceklim jāpiekrīt būt par kvalifikācijas eksāmenu vadītāju. Galvenā profesora departamenta absolventu personālam ir jāpalīdz starpdisciplinārās doktorantūras studentam, iesniedzot nepieciešamo administratīvo dokumentāciju, ja priekšlikums tiek pieņemts, un departamenta vadītājam ir jānorāda piekrišana.

Izvirzītā galvenā profesora vēstulē jāiekļauj:

1. pierādījums, ka notikusi konsultācija ar citiem sponsoriem, kurā ir skaidri norādīta katra sponsora kā uzraudzības, kvalifikācijas un promocijas darba komitejas locekļa loma;
2. ierosinātā svešvaloda un svešvalodas prasību izpildes veids;
3. ierosinātais normatīvais laiks grāda prasību izpildei;
4. paziņojums par tiesībām saņemt piekļuvi studiju telpām, laboratorijas telpām vai cita veida atbalstu departamenta, grupas vai skolas ietvaros.

Sponsorēšanas komitejas locekļa apliecinājums, ka students ir tiesīgs ieņemt GSI (studentu instruktors - absolvents) amatu vai saņemt cita veida atbalstu, nav obligāts, taču ievērojami stiprina priekšlikumu.

Par lietderīgu tiek uzskatīts arī tas, ja apakškomiteja saņem papildu rekomendācijas vēstules no fakultātes locekļiem, kas strādājuši kopā ar studentu, taču kas nebūs saistīti ar starpdisciplināro programmu.

Priekšlikuma izskatīšana un nākamie soļi

Absolventu padomes fakultātes apakškomiteja izlasa priekšlikumu un veic rekomendāciju Absolventu nodaļas dekānam, kurš pieņem galīgo lēmumu par to, vai apstiprināt priekšlikumu.

Ja priekšlikums tiek apstiprināts, studenta maģistra grāds tiks nomainīts uz starpdisciplinārajām studijām. Viens no pieciem sponsorēšanas komitejas dalībniekiem (parasti galvenais profesors) tiks nozīmēts kā absolvents - padomdevējs, lai parakstītu studiju sarakstus, petīcijas un citus dokumentus, kur nepieciešams galvenā absolventa - padomdevēja paraksts.

Kvalifikācijas eksāmeni tiks veikti saskaņā ar standarta procedūrām. Svešvalodu prasībām jāatbilst Absolventu padomes politikai. Pēc Kvalifikācijas eksāmena veiksmīgas pabeigšanas students tiks izvirzīts kandidatūrai saskaņā ar A plānu ar pieciem locekļiem (trīs no viņiem paraksta promocijas darba titullapu un visi pieci piedalās promocijas darba priekšmeta gala aizstāvēšanā).

Avots: Autori pielāgoja no <http://grad.berkeley.edu/programs/interdisciplinary/>.

Doktora grāda kandidātu zinātniskā vadība

Labā zinātniskā vadība ir būtiski svarīga sekmīgai doktora grāda kandidātu darbībai. Daudzās publikācijās un pētījumos ir uzsvērts šis fakts (piemēram, *Bryne, Jørgensen, un Loukkola, 2013*),

tostarp arī Eiropas pētnieku hartā (sk. §14). Hartā uzsvērti augstākā amatā esošu pētnieku pienākumi, pildot savas darba vadītāja un atbalsta nodrošināšanas funkcijas.

Darba vadīšana tomēr nav tikai darba vadītāja atbildība. EUA doktora līmeņa studiju padomes (CDE) 2015. gada darba semināra secinājumos uzsvērts, ka All atbildība par zinātnisko vadību jāuzņemas individuāliem darba vadītājiem un ka All būtu jānodrošina atbilstoši institucionālie pamatnosacījumi un vadības atbalsts darba vadītājiem (visus secinājumus skatīt Piemērs Nr. 8).

Piemērs Nr. 8. Doktoranta darba vadīšana — prakse un atbildība

1. Darba vadīšana ir jāuztver kā atsevišķu profesoru un iestādes kopīga atbildība. Individuālā līmenī spēja nodrošināt labu darba vadīšanu būtu jāuztver kā profesionāla prasme, kas skatāma atsevišķi no profesora akadēmiskās/zinātniskās kompetences. Citiem vārdiem, plašas publikācijas un ilggadēja akadēmiskā pieredze mācību darbā paši par sevi neveido labu darba vadītāju. Neskatoties uz to, darba vadīšanas prasmes var attīstīt, piemēram, ar sistemātiskām apmācībām. Turklāt apmācības, kas kopā pulcē darba vadītājus no dažādām disciplīnām, parasti tiek uztverta kā ārkārtīgi lietderīga dalībniekiem, jo multidisciplināritāte sekmē prakšu un uzskatu reālu apmaiņu un palīdz cīnīties pret nošķirtības sajūtu, kas ir raksturīga darba vadītāja lomai. Lai veicinātu informētību par kvalitātes un snieguma nozīmi doktoranta darba vadīšanā, dažas iestādes nolēma novērtēt un izcelt izcilību darba vadīšanā, piešķirot dažādus apbalvojumus un stimulus.
2. Līderības atbalsts un institucionālā regulējuma atbilstība ir īpaši nozīmīgi apmierinošu darba vadīšanas prakšu attīstībā. Darbnīcas laikā dalībnieki no Lozannas Universitātes paskaidroja, kā viņiem izdevās pārvērst savu „Doktorantūras prakses kodeksu” par dokumentu, uz kuru atsaucas visa universitāte. Galvenās stratēģiskās darbības bija akadēmisko iestāžu, doktorantūras studentu un visu fakultāšu profesoru iesaiste satura izstrādē, bet vēlāk – dokumenta apstiprināšana no dekānu un universitātes rektorāta puses.
3. Iestādes meklē efektīvas metodes, ar kuru palīdzību izmērīt un novērtēt darba vadītāju apmācību ietekmi un noteikt, vai darba vadītāju attīstības programmas saturs atbilst tās mērķim. Līdz šim atrasto efektīvo novērtēšanas metožu piemēru nav daudz. Dažas iestādes ir uzsākušas ievākt datus par šo jautājumu un ir izteikušas ierosinājumu personāla attīstības programmu izstrādi balstīt pētniecībā.
4. Doktora grāda kandidātu novērtējums ir īpaši apspriesta tēma. Katrā iestādē ir aktuāls jautājums par to, kā rīkoties ar studenta doktora darba projektu, ja nav novērojama izaugsme, taču tas tiek risināts dažādi atkarībā no dažādiem kultūras kontekstiem un valstu tiesiskajiem regulējumiem.
5. Vairumā iestāžu tradicionālo darba vadītāja – uzraugāmā studenta sadarbību ir nomainījis komandas modelis. Šajā jaunajā modelī katram doktorantūras studentam ir piešķirts viens galvenais darba vadītājs un trešā persona, kas var būt darba līdzvadītājs vai padomdevējs. Padomdevēja loma ir darboties kā starpniekam gadījumos, kad starp doktora grāda kandidātu un darba vadītāju ir radies strīds. Ļoti bieži, lai novērstu iespējamus konfliktus un definētu pušu tiesības un pienākumus, iestādes ir ieviesušas līgumu par doktora darbu, kas jāparaksta pirms doktora darba projekta uzsākšanas.
6. Doktora grādu ieguvušo personu karjeras iespējas ir mainījušās: akadēmiskā vide piedāvā mazāk karjeras iespēju nekā agrāk, un daudziem doktora grāda kandidātiem pēc grāda iegūšanas akadēmiskā vide būs jāpamet. Šādas pārmaiņas būtu jāatspoguļo, veicot atbilstošas izmaiņas akadēmiskajā kultūrā. Doktorantūras programmām ir jā sagatavo doktora grāda kandidāti iespējamai karjerai akadēmiskajā vidē vai ārpus tās, un darba vadītājiem tas ir jāņem vērā, veicot savus pienākumus. Iestādēm būtu jāpalīdz doktora grāda kandidātiem kļūt pašiem par savas profesionālās attīstības virzītājiem.
7. Lēmumu pieņemšanu par doktora līmeņa studijām būtu jābalsta uz uzticamiem pierādījumiem. Ir jāievāc dati par doktorantūras studentu pašreizējo statusu un izaugsmi, lai varētu pārraudzīt darba vadītāju – uzraugāmo studentu attiecības un šādi iegūtās zināšanas ir jāizmanto lēmumu pieņemšanā.

Avots: Maltauro, 2016.

Piezīme: Piemēros un pielikumos, kas sastāv no citātiem, pareizrakstība tika mainīta no britu angļu valodas uz amerikāņu angļu valodu.

Mūsdienās pastāv atziņa, ka ir svarīga dalīta darba vadīšana, tādēļ darba vadīšanai komandā ir pieaugoša nozīme. Pāreja no „mācekļības” modeļa uz darba vadīšanu komandā ir saistīta ar ievērojamu augstākās izglītības paplašināšanos, kas radījusi lielāku studentu, struktūru un programmu mērķu daudzveidību, kā arī dažādus darba vadīšanas stilus un struktūras. Denicolo (2017) uzsvērtā vajadzība pēc darba vadīšanas komandā, apgalvojot, ka doktora grāda kandidāti būtu ieguvēji no viedokļu dažādības viņu pētniecības tēmās un gūtu labumu no attiecībām ar vairākiem darba vadītājiem, kas ļautu paplašināt viņu profesionālos tīklus. Turklāt vairāku darba vadītāju gadījumā tiek mazināti riski, kas saistīti ar pieaugošo darba vadītāju mobilitāti, proti, ka darba vadītājs varētu atstāt savus doktorantus novārtā.

Tomēr, tā kā vairāku cilvēku veikta darba vadīšana var radīt apjukumu un spriedzi, ir būtiski apsvērt veidus, kā šīs problēmas risināt. Denicolo (2017) atzīmē, ka kopīgai darba vadīšanai nepieciešama vismaz saskaņota pieeju doktorantūras studentu konsultēšanā un vadīšanā, lai nodrošinātu viņu kā neatkarīgu pētnieku izaugsmi. Svarīgas vadlīnijas par dalītās darba vadīšanas problēmjaūtājumu risināšanu ietver to, ka darba vadītājiem ir jābūt apmācītiem dalītajā darba vadīšanā un jāveido kopīgi uzdevumi, kā arī jānodrošina atvērta komunikācija.

Darba vadītāju apmācībai ir izšķiroša nozīme labas darba vadīšanas nodrošināšanā. Darba vadītāju apmācību nozīmīgums atspoguļo pāreju no mācekļības modeļa uz daudz strukturētākām attiecībām (skatīt arī Maltauro, 2016). Apmācība ir jo īpaši būtiska akadēmiskajiem mācībspēkiem, kuriem nav iepriekšējas darba vadīšanas pieredzes. Darba vadītāju apmācībai ir jābūt par akceptētu AII aktivitāšu daļu un par signālu doktora grāda kandidātiem, ka attiecīgā iestāde nopietni uztver viņu kā pētnieku apmācību.

Apvienotā Karaliste ir pirmā valsts Eiropā, kurā izveidota darba vadītāju apmācība. Citas valstis, kurās ir sasniegts ievērojams progress darba vadītāju apmācības ziņā, ir Austrālija, Dānija un Zviedrija (Brentel, 2017). Dānija un Zviedrija kalpo kā interesanti piemēri valstīm, kurās darba vadītāju apmācības ir izstrādātas caur valsts mēroga tīkliem. Piemērs Nr. 9 aprakstīts, kā šāds progress tika panākts Īrijā, kā arī iezīmēti aspekti, kas jāņem vērā, izstrādājot darba vadītāju apmācību.

Piemērs Nr. 9. Valstiskas pieejas izstrāde akadēmisko darba vadītāju apmācībai Īrijā.

Šajā piemērā parādīts, kā Īrija risināja valsts tiesiskā regulējuma izstrādes jautājumu akadēmisko darba vadītāju apmācībām un atbalstam. Īrijas projektā bija iesaistītas piecas universitātes un divi tehnoloģiju institūti, kas atspoguļoja ievērojamu proporciju no kopējā doktorantūras studentu skaita Īrijā. Kopējo starpinstitucionālo projektu pārvaldīja darba grupa. Programma tika izstrādāta tādā veidā, lai atvieglotu vienotu pieeju, ievērojot dažādu iestāžu atšķirības.

Īrijas regulējuma izstrādes sākotnējos posmos tika noteikti vairāki galvenie jautājumi, kas jāņem vērā darba vadītāju apmācībā un atbalstā:

- Darbs iestāžu administratīvo sistēmu ietvaros saistībā ar pēcdiploma izglītību (piemēram, reģistrācija, eksāmeni);
- Atsevišķu studentu konsultēšana un atbalsts un studentu kā neatkarīgu pētnieku izaugsmes virzība (piemēram, padomi apmācību stratēģijās, palīdzība ar personīgiem izaugsmes plāniem/apmācību vajadzību analīzi un citiem attīstības rīkiem, atsauksmju sniegšana, atbalsta pakalpojumu izmantošana)

studentiem, kas nonākuši kādās grūtībās);

- Studentu izaugsmes un projektu izaugsmes galveno posmu izpratne un atbilstoši projekta vadības principi;
- Darba vadīšanas akadēmisko aspektu pārvaldība (piemēram, studentu sagatavošana novērtējumiem, eksāmeņiem un promocijas darbiem).

Turklāt tika konstatēts, ka ir vairākas uzraudzības personāla kategorijas, kuru apmācību vajadzības var ievērojami atšķirties, piemēram:

- Agrīnā posma pētnieki, kas strādā ar studentiem, parasti kā darba līdzvadītāji (piemēram, pēcdoktoranti);
- Tikko iecelts akadēmiskais personāls bez uzraudzības un darba vadīšanas pieredzes (tostarp personāls pārbaudes laikā);
- Tikko iecelts akadēmiskais personāls bez uzraudzības un darba vadīšanas pieredzes Īrijas All;
- Akadēmiskais personāls ar uzraudzības pieredzi Īrijas All vai arī citur;
- Pētniecības personāls, kas neieņem akadēmiskus amatus, taču ikdienā saskaras ar studentiem, piemēram, pētniecības centros;
- Departamentu/skolu/institūtu direktori un departamentu vadītāji, kuriem jābūt informētiem par noteikumiem un labākajām praksēm priekš pētniecības studentiem viņu departamentā;
- Administratīvais personāls departamentos vai centrālajos birojos, kas strādā tieši ar pēcdiploma studentiem.

Ir ļoti iespējams, ka jebkurā iestādē šo daudzveidīgo kategoriju apmācību vajadzības var ietvert dažādas sesijas vai kursus, vai to daļas. Pieredzējušam personālam, piemēram, īpaši tiem, kam ir pētniecības darba vadības pienākumi, informētība par jaunākajām politikām un praksēm un spējas atbalstīt un vadīt daudzveidīgas pētniecības personāla lomas komandā vai centrā attīstīšana ir nozīmīgākais attīstības solis, un šāda personāla dalība mazāk pieredzējuša personāla apmācību sesijās neapšaubāmi sniegs ļoti vērtīgu piensumu. Tāpat administratīvais un akadēmiskais personāls var iegūt no apvienotām iniciatīvām, kas veido tiltus un izpratni starp šiem studentu galvenajiem atbalsta centriem.

Tādēļ darba grupa izdarīja priekšlikumu izstrādāt daudzvirzienu stratēģiju pētniecības studentu darbu vadīšanā un atbalstā iesaistītā personāla atbalstam, kas ietver jauna personāla ievadapmācību, darbnīcas pieredzējušam personālam un atbalstu ar apmācību materiālu, vadlīniju un rokasgrāmatu izstrādi, kā arī tiešsaistes forumu problēmu apspriešanai.

Izstrādājot kursus, tika ievērots galvenais princips:

- minimāls lekciju saturs, maksimāla diskusiju izmantošana, gadījumu izpēte, atspoguļošana, vingrinājumi utt., pamatojoties uz aptauju par starptautiski labāko praksi;
- Akadēmisku disciplīnu izmantošana vispārīgās jomās, kur tas ir iespējams, ar iespējamām individuālām sesijām atsevišķās disciplīnās un sekojošu atbalstu ar, piemēram, tiešsaistes resursiem.
- Starptautisku ekspertu un pieredzējušu darba vadītāju pieredžu izmantošana kursa izstrādē un īstenošanā.

Personāla apmācības formālās akreditācijas jautājums tika rūpīgi apsvērts un atstāts katras iestādes ziņā. Kopumā tika paredzēts, ka apmācība un prasmju attīstība varētu tikt apgūtas kā neatkarīgas aktivitātes vai arī par tām varētu tikt piešķirti kredītpunkti formālajā kvalifikācijā, kas kārtota paralēlā vai vēlākā datumā. Lai kāds darba vadītāju atbalsta modelis tiktu pieņemts, bet, lai nodrošinātu augstu akadēmiskā personāla piedalīšanās līmeni, ir jāspēj uzskatāmi pierādīt šo apmācību sniegtās priekšrocības vai arī to elementi ir formāli jāsaista ar

notiekošajām apmācību un ievadapmācību programmām.

Avots: Autori pielāgoja no *NAIRTL* (2012).

Pastāv dažādas pieejas doktora darbu vadīšanā, taču šī joma Eiropā strauji mainās. Akadēmisko kultūru dažādību atspoguļo tas, kā darba vadītāji tiek izraudzīti, apmācīti un uzraudzīti (Bryne, Jørgensen un Loukkola 2013, 30). Piemēram, Zviedrijā no darba vadītājiem pirms iecelšanas tiek prasīts nokārtot eksāmenu, apliecinot, ka viņi ir ieguvuši nepieciešamās prasmes, savukārt Apvienotajā Karalistē darba vadītāji tiek apmācīti un var tikt atstādināti no saviem pienākumiem, ja uzraugāmo studentu vidū tiek atkārtoti novērotas problēmas. Daudzās Dienvideiropas un Austrumeiropas valstīs, lai kļūtu par darba vadītājiem, profesoriem ir nepieciešama vien atbilstoša formāla kvalifikācija vai pietiekami ilga pieredze pētniecībā, kā arī viņiem jāuzrāda, ka viņi ir aktīvi iesaistīti pētniecībā. Šie profesori nesaņem apmācību, kā arī viņu sniegums netiek uzraudzīts. Izmaiņas šajās praksēs un darba vadītāju apmācību un uzraudzības ieviešana pieprasa akadēmiskā personāla iesaisti diskusijās, lai pierādītu, kā šo jauno prakšu ceļā var tikt uzlabota darba vadīšana (skatiet arī Piemērs Nr. 9). Turklāt darba vadītāju apmācība būtu jābalsta uz padziļinātu izpratni par visiem doktorantūras studentu uzraudzības aspektiem un dalībnieku vēlēšanos atklāti apspriest savu pieredzi (Brentel 2017, 5).

Papildus minētajam ir būtiski nodrošināt pastāvīgu atbalstu pēc sākotnējām apmācībām, lai darba vadītāji nenonāktu situācijā, kurā viņi jūtas nošķirti un nespēj apspriest savus pienākumus (Brentel 2017, 5).

All var ņemt vērā visus šos doktora grāda kandidātu darbu vadīšanas dažādos aspektus savās pamatnostādņēs, kurās jāietver vismaz akadēmiskā personāla, kam ļauts veikt darbu vadīšanu, kvalifikācija (piemēram, jābūt aktīvam pētniekam attiecīgajā jomā); kā uzraudzība būtu uztverama kā daļa no mācību darba slodzes; doktora grāda kandidātu skaits uz vienu darba vadītāju; darba vadītāja pienākumi (piemēram, gaidas saistībā ar regulāru saskarsmi ar doktora grāda kandidātiem, prasības kandidātu progresu uzraudzībai, kandidātu pētniecības darba un sociālo prasmju attīstībā sniegtais atbalsts un priekšmetā balstītās un starpdisciplinārās zināšanas).

Turklāt noteikumi var ietvert informāciju par darba vadītāju darbu komandā, darba vadītāju obligāto vai izvēles pmācību, darba vadītāju formālo snieguma novērtēšanu un darba vadītājiem pieejamajām sūdzību un apelāciju procedūrām. Visiem iestādes locekļiem ir jānodrošina piekļuve šiem noteikumiem, un tie ir pastāvīgi jāievēro. Papildus tam All ir būtiski rūpēties par uzraudzības nepārtrauktību (piemēram, ja sākotnējais darba vadītājs aiziet no darba vai tiek atstādināts vai arī gadījumā, ja students pieprasa darba vadītāja maiņu).

Visbeidzot, darba vadītāju sniegums var būt iekļauts iekšējos kvalitātes nodrošināšanas procesos. Uzraudzības kvalitātes nodrošināšana parasti ietver ikgadējas darba vadītāju un vienību vadītāju sapulces, kurās tiek apspriesta studentu izaugsme un jebkādi problemātiskie jautājumi, kā, piemēram, neparasti liels skaits studentu, kuriem nav novērojama sagaidāma (normāla) izaugsme, neparasti liels studentu sūdzību skaits (kas, ja sūdzības ir pietiekami nopietnas, pat mazākā skaitā ir pamats plašākām diskusijām), kā arī citi saistītie faktori. Ja nepieciešams, struktūrvienības vadītājs var pieprasīt darba vadītājam iziet apmācību vai arī atstādināt darba vadītāju no viņa/viņas pienākumiem. Padomdevēji, ar kuriem doktora grāda kandidāti apspriež sava darba vadīšanu drošā vidē, arī var piedalīties kvalitātes nodrošināšanas procesos.

Uzņemšana

Studentu ceļš no uzņemšanas brīža līdz doktora grāda piešķiršanai ir rūpīgi jāuzrauga un jāatbalsta. Galvenie atskaites punkti doktorantu apmācības procesā ir uzņemšana, izaugsme un novērtēšana.

Tradicionālā prakse, kurā students vērsas pie potenciāla darba vadītāja, lai iegūtu informāciju par uzņemšanu doktorantūras programmā, pamazām izzūd, un to nomaina institucionāls process. Kamēr daudzās Eiropas All atlase joprojām notiek iekšēji, iestādes ir publicējušas kritērijus un izstrādājušas pārskatāmu uzņemšanas procesu. Kopējais drošas uzņemšanas sistēmas uzdevums ir nodrošināt atbilstību starp doktora grāda kandidātu, All pētniecības vidi, pieejamajiem resursiem un darba vadīšanas kapacitāti (ECU 2013, 38).

Apvienotajā Karalistē QAA pieprasa All priekšlaicīgi definēt un skaidri komunicēt doktora grāda kandidātu tiesības un atbildības un nodrošināt kandidātus ar visu būtisko informāciju (QAA, 2015b). Par uzņemšanas procedūrām noteikts, ka tām jābūt skaidri saprotamām, konsekventi ievērotām un tajās jāatspoguļo iespēju vienlīdzība (QAA, 2015b, 13). Citi svarīgi kritēriji — tiek atlasīti vienīgi atbilstoši kandidāti; uzņemšanas lēmumos piedalās vismaz divi personāla locekļi, kas ir apmācīti šajā jomā; All var nodrošināt, ka uzņemšanas process tiek īstenots atbilstoši uzņemšanas politikai, jo īpaši attiecībā uz diskriminācijas nepieļaušanu (QAA, 2015b, 14).

ASV universitātēs ir ierasts lūgt promocijas darba priekšlikumu. Piemēram, Kalifornijas Universitātes Bērklījā starpdisciplināro programmu pretendentiem ir jāiesniedz iepriekšējs promocijas darba projekts, kurā aprakstīti pētniecības darba jautājumi vai hipotēzes un pētniecības metodoloģija diskusijas par pašreizējo zināšanu par priekšmetu kontekstā.

Globālā konkurence talantu piesaistē nozīmē, ka vadošās pētniecības universitātes meklē talantus visā pasaulē un izmanto savus zīmolus kandidātu uzņemšanai. Piemēram, Dānijas Tehniskajā universitātē visas brīvās vietas (izņemot lietišķas ievirzes doktorantūras programmu) tiek reklamētas gan valsts mērogā, gan starptautiski (Barfoed, 2013); starptautiskie pretendenti tiek intervēti „Skype”, un veiksmīgākie no tiem tiek uzaicināti uz interviju klātienē.

Pēc uzņemšanas doktora grāda kandidātus ir jāatbalsta, nodrošinot orientēšanu un svarīgāko informāciju. Orientēšana doktora grāda kandidātu vidū rada kopienas sajūtu. Piemēram, Edītes Kovanas Universitātē Austrālijā orientēšana ietver informāciju par darba vadītāju un kandidātu gaidām un pienākumiem, grāda prasībām, studiju virzības procedūrām, pētniecības integritāti un ētiku,⁸ iekšējo sūdzību procedūrām, veselības un drošības procedūrām un atbalsta pakalpojumu pieejamību (ECU 2013, 39).

Kandidātiem ir jāsniedz visu saistīto noteikumu un procesu pārskats, tostarp programmas apraksts (piemēram, akadēmiskās prasības, noteikumi un nosacījumi, finansējuma un mācību darba asistentūru pieejamība, finansējuma piešķiršanas kritēriji un finansējuma ilgums utt.); darba slodze un uzraudzības kārtība; akadēmiskās un neakadēmiskās kursa prasības un mobilitātes iespējas; doktora grāda kandidātu tiesības un pienākumi (piemēram, izmaksas, intelektuālā īpašuma tiesības un apelāciju un sūdzību procedūras). Saistītie dokumenti ir regulāri jāatjauno, kā arī tiem jābūt vienkārši pieejamiem.

⁸ Iekļauti video un dažādas aktivitātes, kā, piemēram, intervijas, viktorīnas un diskusiju forums. Šis kurss tika izstrādāts ar doktora grāda kandidātu ieguldījumu, un tajā ir aptuveni 12 stundas mājas darbu. Pieejams brīvas piekļuves Moodle (<http://www.cpu.fr/actualite/integrite-scientifique-a-luniversite-de-bordeaux-sensibiliser-et-responsabiliser-tous-les-doctorantes/>).

Studiju virzība un novērtējums

Lai nodrošinātu atbilstošu studiju virzību, daudzas universitātes izvirza doktora grāda kandidātiem prasību parakstīt līgumu ar savu darba vadītāju, kurā norādīti skaidri atskaites punkti. Piemēram, (citus piemērus skatiet 1. pielikumā)⁹ Lundas Universitātē tiek izmantots individuāls studiju plāns doktora grāda kandidātu studiju virzības plānošanai un uzraudzībai. Tajā iekļauti 12 punkti, kuros aprakstīts, kā jāveido doktora grāda kandidātu individuālais laika plāns, kā arī šis plāns tiek pārskatīts vismaz reizi gadā (LERU, 2016). Cits piemērs atrodams Leidenas Universitātē, kur visiem kandidātiem ir prasība doktorantūras studiju pirmo trīs mēnešu laikā sagatavot apmācību un uzraudzības plānu; ir prasība noteikt otru darba vadītāju vai līdzvadītāju papildus pirmajam darba vadītājam; katram darba līdzvadītājam ir jābūt skaidriem pienākumiem; ar katru kandidātu ir jānotur ikgadēja tikšanās, kurā piedalās viens vai divi neatkarīgi personāla locekļi, lai pārskatītu izaugsmi; pirmā gada beigās ir jāpieņem lēmums par to, vai kandidātam atļauts turpināt studijas.¹⁰ Tventes Universitātē deviņus mēnešus pēc uzņemšanas kandidātiem ir jākārtos kvalifikācijas eksāmens, lai pierādītu pietiekamu izaugsmi un potenciālu, kas varētu pārliecināt pētniecības grupu un dažus neatkarīgus profesorus, ka kandidāts spēs pabeigt doktorantūras studijas.

Leidenas piemērā ir atsevišķi jāpiemin ikgadējā tikšanās ar neatkarīgiem personāla locekļiem (ne darba vadītājiem), lai apspriestu to, kā norit darba vadīšana. Tas ir labs veids, kādā risināt ar darba vadīšanu saistītās problēmas. Līdzīgi Ālto Universitātē Somijā šim nolūkam doktorantūras studentiem tiek nozīmēts padomdevējs (papildus darba vadītājam).

All uzrauga studiju virzību un sekmes. Šāda uzraudzība ir jo īpaši svarīga, ja stipendiju finansējums ir saistīts ar savlaicīgu studiju pabeigšanu. Studiju virzības uzraudzība palīdz risināt ar vāju darba vadīšanu saistītās problēmas un uzlabot studiju pabeigšanas rādītājus (skatiet Adelaidas Universitātes Austrālijā piemēru, Piemērs Nr. 10).

Centieni uzlabot studiju pabeigšanas rādītājus var rasties arī ārēja spiediena rezultātā. Piemēram, Apvienotajā Karalistē Ekonomikas un Sociālo Pētījumu padome (ESRC), kas finansēja studentus, spēlēja nozīmīgu lomu sociālo zinātņu jomā agrīnajos 90. gados. Humphrey (2010) norāda, ka ESRC publicēja detalizētas pētniecības apmācību vadlīnijas, kurās tika aprakstīta galvenā pētniecība un ar priekšmetu saistītās apmācības, kurām jāatbilst sociālo zinātņu disciplīnām, lai saņemtu atbalstu studentiem. ESRC pieprasīja iestādēm iesniegt ziņojumus par studiju pabeigšanas rādītājiem. Iestādes, kuru vidējie rādītāji bija zem 60 procentiem, tika pakļautas sankcijai — divus gadus ilgai izslēgšanai no prestižajām ESRC stipendijām.

⁹ Citu piemēru skatiet Tampere Universitātes līgumā: http://www.uta.fi/english/doctoralschool/regulation/index/doctoral_studyandsupervisoryplan_eng_V1.0.docx

¹⁰ PhD vadlīnijas; <http://www.phd.leiden.edu/current/policies-procedures/phd-guidelines.html>.

Piemērs Nr. 10. Doktorantūras pabeigšanas rādītāju uzlabošana Adelaidas Universitātē, Austrālija

Visi darba vadītāji tiek novērtēti pēc gadu gaitā uzraudzīto studentu skaita un pašreizējās slodzes. Universitāte labprāt atalgo darba vadītājus par viņu studentu „savlaicīgu” studiju pabeigšanu, cita veida pabeigšanu, kā arī „studentu izglābšanu”, kad kāds, kurš nolēmis neturpināt promocijas darbu, tiek pārliecināts to pabeigt. Universitāte vēlējas sodīt nepabeigtas studijas un izstāšanos, kas saistīta ar neapmierinātību ar darba vadītājiem, taču palikt neitrāla attiecībā uz agrīnu izstāšanos, studentu ierosinātu izstāšanos neakadēmisku apsvērumu dēļ, kā arī nesekmīgiem studentu izglābšanas gadījumiem.

Rezultātā tika iegūta daudz efektīvāka sistēma darba vadītāju snieguma klasifikācijai un izsekojamībai. Tas ir jāvis daudz savlaicīgāk risināt dažādas problēmas, izskaust „pilnīgi neapmierinošus darba vadītājus”, kā arī iegūt 8 procentu pieauguma rādītāju savlaicīgā studiju pabeigšanā.

Fakultātes locekļi ir ieinteresēti šajā sistēmā, jo var izmantot rezultātus pieteikumiem par paaugstināšanu amatā, savukārt universitāte var demonstrēt „centienus samazināt nevajadzīgu izšķērdību”, „cīnīties par papildu stipendiju atbalstu”, kā to norāda Russell, kurš apgalvoja ka tāda rīcība kā „nesekmīgu studentu izglābšana” līdz beidzas viņu stipendija, vairs netiek uztverta kā pienācīga.

Avots: Autori pielāgoja no *Reisz* (2017).

All var izsekot arī īpašiem apstākļiem, kas ietekmē doktorantūras studiju ilgumu. Tie ietver personīgu apstākļu maiņu, piemēram, grūtniecības vai bērna kopšanas atvaļinājumu vai statusa maiņu no nepilna laika studenta uz pilna laika studentu vai otrādi. Iestādes izstrādā atbilstošas procedūras, lai tiktu galā ar šādām izmaiņām, piemēram, atbilstoši pārskatot līgumus par doktora darbu.

Neskaitot regulāru doktora grāda kandidātu izaugsmes uzraudzību, studentu novērtēšanas pamatā galvenokārt ir promocijas darbs. Pastāv nostiprinājies uzskats, ka doktora promocijas darbam jābūt balstītam uz patstāvīgu pētījumu, kurš ir izstrādāts publicēšanai atbilstošā kvalitātē. Konkrētas formas var ievērojami atšķirties pat vienas iestādes ietvaros. Divi visbiežāk sastopamie formāti ir monogrāfija vai rakstu sērija (gan publicēti, gan nepublicēti). Dažos gadījumos pieņemams formāts ir arī studijā bāzēts pētījums tādās jomās kā audiovizuālā nozare, māksla un IT. Specifiskas prasības promocijas darbam atšķiras atkarībā no tā veida. Piemēram, Apvienotajā Karalistē promocijas darbam rakstu sērijas formā ir jābūt vienotam veselumam, kuram jāprezentē vienots arguments, nevis dažādu rakstu apkopojumam (Davidova, 2010). Citas dažu All izvirzītās prasības noteic, ka doktora grāda kandidātam ir jābūt publicējušam vairākus zinātniski recenzētus rakstus starptautiski atzītos žurnālos un viņam/viņai jābūt vismaz viena raksta pirmajam autoram (Olschewski, 2010).

Neatkarīgi no formāta un saistītajām prasībām ir svarīgi, lai doktora grāda kandidāti būtu informēti par visiem ar promocijas darbu saistītajiem aspektiem un prasībām. Saistītā informācija nosaka to, kādā veidā tiks vērtēts promocijas darbs. Šiem kritērijiem ir jābūt skaidriem, godīgiem un publiski pieejamiem, kā arī paziņotiem doktora grāda kandidātiem un darba vadītājiem. Procedūras ir stingri un konsekventi jāievēro. To var izdarīt, izmantojot standarta informācijas paketes, ievada sanāksmēs, kā arī nododot skaidras instrukcijas darba vadītājiem un projektu īstenotājiem.

Doktora grāda kandidāta promocijas process parasti ietver mutisku aizstāvēšanu. Visbiežāk izplatītā aizstāvēšanas procedūra ir formāla un publiska procedūra, taču dažās valstīs ir bieži izplatītas arī privātas procedūras (Davidova, 2010).

Neatkarīgi no formāta ir būtiski nodrošināt, ka tiek regulēti visi pārbaudes procesa posmi. Piemēram, laba prakse ir noligt ārējus eksaminētājus (dažiem no tiem vēlams būt starptautiskiem),

kuriem nav iespējams interešu konflikts un kurus apstiprina universitāte. Doktora grāda kandidātam ir veto tiesības pret eksaminētājiem pirms to nolīgšanas, kā arī piekļuve sūdzību un apelāciju procedūrām. Eksāmens, kas notiek mutiskās aizstāvēšanas laikā, var traucēt procedūras veiksmīgu norisi vai arī likt eksaminētājiem pieprasīt uzlabot promocijas darbu. Šādi uzlabojumi var būt vērsti uz to, lai paaugstinātu promocijas darbu veiksmīgu publicēšanu žurnālos.

Arvien vairāk promocijas darbu (un saistīto datu) ir pieejami atvērtos repozitorijos. Parasti lielākā daļa dpromocijas darbu ir pieejami tiešsaistē, izņemot gadījumus, kad dažādi apstākļi izraisījuši embargo uz noteiktu laika periodu (piemēram, autortiesību problēmas un ētiski apsvērumi, piemēram, cilvēku tiesību aizsardzība). Neatkarīgi no tā tiešsaistes publikācija var būt mērķis karjeras attīstībai, nepieļaujot publikāciju prestižākā formā.

Šo promocijas darbu kvalitāte ir pastāvīgi jāuzrauga. Laba kvalitātes nodrošināšanas prakse ir All regulāri pārskatīt apstiprinātos promocijas darbus, lai nodrošinātu, ka tiem ir konsekventa kvalitāte dažādās disciplīnās. To var izdarīt starpfakultāšu vai starptautiska komiteja, kas izlasa promocijas darbu paraugus dažādās disciplīnās, lai novērtētu, vai tās atbilst vienotiem kvalitātes standartiem.

Doktorantu apmācības komponenti

Arvien vairāk All sniedz pēcdiploma studentiem akadēmiskus, priekšmetā balstītus kursus un sociālo prasmju pilnveidošanu, lai sagatavotu viņus akadēmiskajām karjerām un karjerām ārpus akadēmiskās vides. Tiek lēsts, ka aptuveni 50 procenti no šā brīža doktora grāda ieguvējiem ir nodarbināti ārpus akadēmiskās vides – uzņēmējdarbībā, valdībā, pakalpojumu sektorā un citos izglītības sektoros, ieņemot gan ar pētniecību saistītus, gan nesaistītus amatus, un ir maz ticams, ka šis skaitlis samazināsies (Borrell-Damian 2009, 103). Ja neakadēmiskais darba tirgus arvien biežāk kļūst par doktora grāda ieguvēju galamērķi, viņu vispārīgajām prasmēm ir jābūt pietiekami labām, lai apmierinātu darba devēju prasības. Tādējādi azivien vairāk All pieņem šo vajadzību nodrošināt doktora grāda kandidātus ar plašāku prasmju loku (LERU, 2014). Citi doktorantu apmācības elementi, kā, piemēram, lauka darbs un eksperimentāls darbs laboratorijā, ir atkarīgi no konkrētās jomas.

Labs sākuma punkts kursa izstrādē ir noteikt raksturīpašības, kādas doktora grāda ieguvējiem būtu jāattīsta. Šīs raksturīpašības var ietvert dažādas prasmes, kas saistītas ar zināšanu izmantošanu, kritisko domāšanu, projektu vadību, profesionālajiem standartiem un ētiku, savstarpējām attiecībām un pētniecības rezultātu izplatīšanu (skatiet arī Piemērs Nr. 11). Šādu raksturīpašību noteikšana var veidot uz „mācību rezultātu” vērstu pieeju doktorantūras programmās. Piemērs Nr. 12 aprakstīts, kā šis princips ir ieviests Kalifornijas Universitātē Bērklījā. Šajā gadījumā universitātes līmenī tika noteikti (vispārīgi) mācību rezultāti, uzticot katrai disciplīnai tālāku to definēšanu un šīs pieejas piemērošanu konkrētām programmām. Piemērā parādīts arī tas, kā iekšējās atbildības mehānismi nodrošina šo procesu kvalitāti.

Piemērs Nr. 11. QAA noteiktās doktora grāda ieguvēju raksturīpašības

Visiem doktora grāda ieguvējiem ir jāspēj:

- Meklēt, atklāt, piekļūt, iegūt, atlasīt, interpretēt, analizēt, izvērtēt, pārvaldīt, saglabāt un komunicēt pastāvīgi augošu zināšanu apjomu no dažādiem avotiem;
- Kritiski domāt par problēmām, lai rastu inovatīvus risinājumus un radītu jaunas zināšanas;
- Plānot, vadīt un izpildīt projektus, izvēloties un paskaidrojot atbilstošus metodoloģiskos procesus, vienlaikus atpazīstot, novērtējot un samazinot iesaistītos riskus un ietekmi uz vidi;

- Ievērot profesionālus standartus pētniecībā un pētniecības integritātē, piedalīties profesionālā praksē, ievērojot ētiskos, tiesiskos, kā arī veselības un drošības aspektus un attiecoties pret darba aktivitātēm ar entuziasmu, neatlaidību un integritāti;
- Atbalstīt, vadīt kolēģus un sadarboties ar tiem, izmantojot dažādas mācību darba, komunikācijas un saskarsmes prasmes, lai ietekmētu praksi un politiku daudzveidīgās vidēs;
- Novērtēt nepieciešamību iesaistīties pētniecībā ar nolūku atstāt ietekmi un spēt to paziņot dažādām auditorijām, tostarp plašākai sabiedrībai;
- Veidot attiecības ar līdzbiedriem, augstākā amatā esošiem kolēģiem, studentiem un ieinteresētajām pusēm ar iejūtību pret līdzvērtību, daudzveidību un dažādiem kultūras aspektiem.

Turklāt doktorantūras pētnieki arvien vairāk tiek aicināti attīstīt svešvalodu un uzņēmējdarbības prasmes, kā arī iemaņas uzņēmējdarbībā.

Visi doktora grāda ieguvēji pētniecības laikā iegūs speciālistu sniegtas papildu zināšanas savā disciplīnā, savukārt tie studenti, kuri būs studējuši profesionālajā doktorantūrā, ļoti iespējams, iegūs konkrētu profesionālo pieredzi, kas saistīta ar pētniecības studiju tēmu. Doktorantūras studiju ietvaros viņiem, iespējams, var būt nepieciešams iesaistīties turpmākā pētījumā, kas saistīts ar konkrēto profesionālo jomu.

Visbeidzot, doktora grāda ieguvēji spēj sagatavot, plānot un vadīt paši savu karjeras izaugsmi, zinot, kad un kur vērsties pēc atbalsta.

Avots: KNA, 2015a.

Piemērs Nr. 12. Kalifornijas Universitāte Bērklījā: Pēcdiploma izglītības programmu novērtējumi un rezultāti

2013. gada maijā Absolventu padome apstiprināja vadlīnijas, pēc kurām vērtēt pēcdiploma izglītības programmu rezultātus (GPO) visām pēcdiploma grādu programmām. Tajās tika noteikti sešas prasmju jomas, kas ir kopīgas pēcdiploma programmām un kas atspoguļo Bērklījas Akadēmiskā senāta prasības un pēcdiploma izglītības noteikumus.

Ar studiju programmu un novērtēšanas mehānismiem, ko nosaka katra grāda programma, pēcdiploma studenti spēs demonstrēt prasmes saistībā ar:

- Padziļinātām zināšanām
- Metodēm
- Pētniecību
- Pedagoģiju
- Komunikāciju
- Profesionalitāti.

Papildu informācija ir pieejama Absolventu padomes paziņojumā (*Graduate Council Statement*) (PDF).^a

Studiju programmu plāni

Lai īstenotu Absolventu padomes paziņojumu, tika izveidoti katras Bērklījas pēcdiploma grāda programmas studiju programmas plāni, kuros ietvertas publicētas programmas prasības un no departamentiem aptauju veidā iegūta informācija.

2013. gada septembrī programmu fakultāte pārskatīja grādu plānus, lai nodrošinātu, ka tie precīzi atspoguļo

pēcdiploma programmu rezultātus, pēc nepieciešamības tos izlaboja un nodeva tālākai izskatīšanai Absolventu nodaļai.

2013. gada oktobrī Absolventu nodaļa nodeva Absolventu padomei GPO plānošanas procesa rezultātus.

Saites uz svarīgākajiem dokumentiem:

- Pēcdiploma izglītības programmu rezultāti (PDF)^b
- Absolventu padomes paziņojums (PDF)^c
- GPO plānošana — simbolu paskaidrojums un to izmantošanas mērķis (PDF).^d

Avots: Autori pamatojās uz <http://grad.berkeley.edu/programs/graduate-program-outcomes/>.

Piezīme: a. <http://graddashboard.berkeley.edu/wp-content/uploads/guidelines.pdf>.

b. <http://graddashboard.berkeley.edu/wp-content/uploads/gpos-final.pdf>.

c. <http://graddashboard.berkeley.edu/wp-content/uploads/guidelines.pdf>.

d. <http://graddashboard.berkeley.edu/wp-content/uploads/rationale.pdf>.

Arvien lielāks skaits doktora grādu piešķirēju iestāžu piedāvā doktorantūras studentiem studiju kursus. Piemēram, Tventes universitātē izglītības struktūra ir noteikta oficiālos noteikumos.¹¹ Galvenā prasība ir tāda, lai doktora grāda kandidāts un viņa/viņas darba vadītājs pirmo trīs mēnešu laikā vienotos par apmācībām un uzraudzības plānu, kas nosaka tikšanās reīžu biežumu un to, kā kandidāts nokārtos kursus 30 „Eiropas kredītpunktu pārnese un uzkrāšanas sistēmas” (ECTS) kredītpunktu vērtībā. Tie ir sadalīti divās vienādās daļās: 15 akadēmiskajosursos un 15 prasmju attīstīšanā (sīkāku informāciju par kursa prasībām skatiet „Doktora līmeņa izglītības vadlīnijās”.)

Bieži prasības un līdzsvars starp studiju kursiem un darbu pie promocijas darba izstrādes atšķiras vienas iestādes ietvaros. Piemēram, doktorantūras programmas Tampere Universitātē¹² atbilst 240 ECTS kredītpunktiem. Nesen tika nodibināta Tampere Universitātes Doktorantūras skola,¹³ un doktorantūras programmu studiju programmu detaļas nosaka fakultātes. Tomēr standarta sadalījums ir sekojošs: 180–200 ECTS promocijas darbam; 40–60 ECTS kursiem, tostarp orientēšanai, metodoloģijai, doktorantūras semināriem utt. Tas, kā tiek sadalīti un kam tiek paredzēti 40–60 ECTS, dažādās fakultātēs atšķiras.¹⁴

All piedāvā arī personīgās izaugsmes kursus, kā arī karjeras atbalstu. Kursu saturs, ko izvēlas katrs doktora grāda kandidāts, atšķiras atkarībā no kandidāta iepriekšējās pieredzes un nākotnes

¹¹ <https://www.utwente.nl/en/education/post-graduate/tgs/rules-regulations/doctoral-education/> un <https://www.utwente.nl/en/education/post-graduate/tgs/>.

¹² Skatīt arī „Doktorantu apmācību mērķi, organizēšana un labās prakses Tampere Universitātē”: http://www.uta.fi/english/doctorschool/regulation/index/Guideline%20on%20the%20goals,%20organising%20and%20good%20practices%20of%20doctoral%20training%20EN_v2.pdf.

¹³ <http://www.uta.fi/english/doctorschool/introduction/index.html>.

¹⁴ Kā piemērus skatīt arī: Doktorantūras programma pedagoģijā un sabiedrībā:

http://www.uta.fi/edu/en/doctorschool/index/EDU_regulations.pdf

<https://www10.uta.fi/opas/tutkintoOhjelma.htm?rid=14511&uiLang=en&lang=en&lvv=2017>.

Doktorantūras programmas Medicīnas fakultātē:

<http://www.uta.fi/med/en/doctorschool/regulations/MED%20jatko-opas%202015%20EN,%20nettiversio.pdf>

<https://www10.uta.fi/opas/tutkintoOhjelma.htm?rid=11934&uiLang=en&lang=en&lvv=2015>.

Doktorantūras programmas Dabaszinātņu un Komunikācijas zinātnes fakultātē:

http://www.uta.fi/sis/en/doctorschool_studies/curriculumguide2015-2018.html.

projektiem. Piemērs Nr. 13 sniegts šādu aktivitāšu piemērs Imperial Koledžā Londonā, Apvienotajā Karalistē.¹⁵

Piemērs Nr. 13. Profesionālo prasmju apmācība Imperial Koledžā, Londonā, Apvienotajā Karalistē

Imperial Koledžas Absolventu skola piedāvā Profesionālas izaugsmes programmu pēcdiploma studentiem, kas izvēlējušies pētniecību un studiju kursus.

Kādēļ Imperial Koledža piedāvā profesionālo prasmju apmācību?

Doktorantūras programmu finansētāji, tostarp valdības, rūpniecības nozare un pētniecības padomes, sagaida, ka studenti veltīs laiku profesionālajai izaugsmei un uzskata, ka vispārīgu pētniecības, personīgo un profesionālo prasmju attīstīšana ir svarīga pēcdiploma apmācību daļa.

Imperial Koledžas Profesionālās izaugsmes programma piedāvā studentiem atbalstu studijās un pētījumos, kā arī sniedz iespēju attīstīt prasmes, kas saistītas ar viņu maģistra vai doktora grādu un nākotnes karjeru neatkarīgi no tā, vai tā būs akadēmiskā vidē vai ārpus tās. Šīs prasmes ir paredzētas, lai uzlabotu spēju nodarboties ar mērķtiecīgu un veiksmīgu pētniecību, prezentēt savu darbu dažādām auditorijām un uzlabot studentu kopīgo pieredzi koledžā. Pēcdiploma studiju absolventi, akadēmiskais personāls un darba devēji ir atzinuši šīs programmas vērtību.

Absolventu skola darbojas visā Imperial Koledžā ar akadēmiskiem un atbalsta departamentiem, absolventiem, studentiem un ārējām pusēm, lai radītu un uzlabotu saskaņotas iespējas. Tas rada sociālu labumu, veicinot saskarsmi un sadarbību, jo kursi, notikumi un aktivitātes nodrošina studentiem forumus, kuros mijiedarboties ar citiem studentiem no citiem departamentiem un nodaļām.

Pēcdiplomu izglītības izaugsmes nodaļa (PDU) nodrošina, ka programma ir izglītības ziņā saistoša, izstrādājot jaunas iniciatīvas un nodrošinot kvalitāti un aktualitāti. Programmas pamatā ir izglītības pētniecība, kas koncentrējas uz pēcdiploma studentu pieredzi.

Absolventu skolas Profesionālo prasmju attīstības programma

Absolventu skolas Profesionālo prasmju attīstības programma ir vairāku posmu apmācība, lai nodrošinātu, ka studenti iegūst pamata pētniecības prasmes doktorantūras studiju sākumā un turpina pilnveidoties kā pilnvērtīgi pētnieki, iegūstot prasmes un pieredzi, lai veiksmīgi iegūtu grādu pētniecībā un turpinātu karjeru. Programma ir pētniecības grāda neatņemama sastāvdaļa, un studenti to izmanto savas personīgās izaugsmes atbalstam. Kursi ir dažāda ilguma un formāta, sākot no vienu stundu garām lekcijām, semināriem tīmeklī un tiešsaistes kursiem, līdz pat trīs dienu interaktīvām darbnīcām.

Šī programma ir sadalīta „inovāciju” daļās sekojošā veidā:

- Rakstīšana panākumu gūšanai
- Prezentācijas prasmju pilnveidošana
- Integritātes nodrošināšana
- Informācijas kopaina
- Pārvaldības prasmju pilnveidošana
- Sevis un citu izpratne
- Veiksmīga komunikācija
- Uzņēmējdarbība

¹⁵ Piemēram, Tventes universitāte: <https://www.utwente.nl/en/hr/career-professional-development/>.

- Mācību darbs.

Programma tiek regulāri pārskatīta un atjaunināta, un visa gada garumā tiek pievienoti jauni kursi.

Prasības

Visiem doktorantūras studentiem ir jānokārto vairāki profesionālo prasmju kursi, kas ir daļa no doktora grāda reģistrācijas. Imperial Koledža pieprasa visiem doktorantūras studentiem nokārtot minimālo apmeklējuma prasību, izmantojot vienu no turpmāk minētajām iespējām.

Pirmā iespēja:

- Vismaz divas profesionālo prasmju darbnīcas + tiešsaistes plaģiātisma atpazīšanas kurss līdz agrīnā posma novērtējumam.
- Divas papildu Absolventu skolas darbnīcas vai Vispasaules pēcdiploma izglītības retrīts vai Vispasaules biedru starptautiskā programma līdz vēlā posma novērtējumam.

Otrā iespēja:

- Absolventu skolas pēcdiploma izglītības retrīts + tiešsaistes plaģiātisma atpazīšanas kurss līdz agrīnā posma novērtējumam.
- Viena papildu Absolventu skolas darbnīca vai papildu Vispasaules pēcdiploma izglītības retrīts vai Vispasaules biedru starptautiskā programma līdz vēlā posma novērtējumam.

Trešā iespēja:

Vispasaules biedru starptautiskā programma + tiešsaistes plaģiātisma atpazīšanas kurss līdz agrīnā posma novērtējumam.

Avots: Autori pielāgoja no <https://www.imperial.ac.uk/study/pg/graduate-school/professional-skills/why-do-we-offer-professional-skills-training/>; <https://www.imperial.ac.uk/study/pg/graduate-school/professional-skills/doctoral/professional-skills-attendance-requirement/>.

Reizēm doktorantūras programmas ietver mācību darba uzdevumus. Saskaņā ar Eurydice (2017) ir sarežģīti pārzināt šīs prakses izplatību Eiropā, jo vairums valstu neietver šo aspektu savā tiesiskajā regulējumā un atstāj to augstākās izglītības iestāžu iekšējo noteikumu ziņā. Tomēr ir daži izņēmumi. Bulgārijā, Dānijā, Igaunijā, Polijā un Slovākijā tiesiskais regulējums ir formulēts tādā veidā, kas nosaka mācību darba uzdevumus kā standartu daļai vai vairumam doktorantūras mācību programmu (Eurydice, 2017, 35). Šie noteikumi atšķiras ar to, cik specifiski tie nosaka konkrētu mācību darba stundu skaitu un to, vai tie tiek piemēroti visiem doktora grāda kandidātiem vai arī tikai tiem, kas noslēguši līgumu. Piemēram, tiesiskais regulējums Igaunijā noteic, ka mācību darbs un darba vadīšana ir to kompetenču vidū, ko sagaida no doktora grāda ieguvējiem, taču netiek noteikts sagaidāmais mācību darba vai darba vadīšanas prakses apjoms (Eurydice, 2017, 35).

Kvalitātes nodrošināšana

Doktora līmeņa studiju pārskatatbildības un sistemātiskas kvalitātes uzlabošanas loma All stratēģijā nozīmīgi pieaug, taču doktora līmeņa studiju ārēja kvalitātes nodrošināšana nav bieži izplatīta, jo vairums Eiropas kvalitātes nodrošināšanas aģentūru nav pienākumu nodrošināt trešā cikla kvalitāti.¹⁶ Reizēm ārēja kvalitātes nodrošināšana ir pētījuma novērtējuma daļa. Piemēram,

¹⁶ Šobrīd dažas Eiropas nacionālās kvalitātes nodrošināšanas aģentūras savā pamatdarbībā ir ietvērušas doktora līmeņa studijas. To starpā ir konkrēti Francijas Nacionālā novērtēšanas aģentūra (HCERES), kuras pienākums ir izvērtēt pētniecības darbu un kurā izveidota īpaša struktūrvienība doktorantūras skolu izvērtēšanai, Centrālā

Nīderlandē pētījuma novērtējuma procesā tiek apskatīts apjoms, kādā doktorantūras studenti ir pilnīgi iesaistījušies savās pētniecības struktūrvienībās. Pētniecības novērtēšanas komitejas kursa ietvaros intervē doktora grāda kandidātus.

Pārskatbildības prasības bieži vien attiecinātas uz vajadzību katrai iestādei nodrošināt kvalitāti ar iekšēju kvalitātes nodrošināšanas procesu palīdzību. Vajadzība pēc iekšējiem kvalitātes nodrošināšanas procesiem un pamatprasībām ir apskatīta Zalcburgas II rekomendācijās, kurās uzsvērta vajadzība pielāgot šos procesus iestādes profilam un specifiskām disciplīnām. Turklāt šīs rekomendācijas ietver līdzbiedru novērtējumu un uz iestāžu prioritātēm balstītu indikatoru izmantošanu. Šie indikatori galvenokārt izmēra individuālu progresu, tiro pētniecības laiku, izpildes līmeni, pārnesamās prasmes, karjeras izaugsmi un pētniecības rezultātu izplatīšanu agrīnā posma pētniekiem, ņemot vērā pētnieka profesionālo attīstību un pētniecības projekta progresu (EUA, 2010, §2.7).

Šīs prasības atklāj, ka doktorantūras līmeņa kvalitātes nodrošināšanas prasības mehānismi ir atšķirīgi no mehānismiem, kas nepieciešami pirmajiem diviem cikliem (Bryne, Jørgensen un Loukkola, 2013). Tas attiecas uz, piemēram, adekvātas pētniecības vides nozīmīgumu, darba vadīšanas nozīmīgumu un doktora promocijas darba specifisko raksturu. Kopumā doktorantūras skolas tika novērtētas kā iekšējās kvalitātes nodrošināšanu un uzlabošanu veicinošs faktors (Bryne, Jørgensen un Loukkola, 2013, 42).

Svarīgi, lai tiktu pastāvīgi uzraudzīta un nodrošināta visu doktora grāda aspektu kvalitāte. Iekšējās kvalitātes nodrošināšanas mehānismi ietver iestādes mēroga datu ievākšanu un mērķtiecīgu datu analīzi. Tie ietver atsauksmes no doktorantūras studentiem un darba vadītājiem, kā arī iekšēji ierosinātu akadēmisko un profesionālo kursu un pētniecības aktivitāšu novērtējumu (pētniecības institūti, pētniecības grupas utt.) Datu analīzes rezultāti tiek prezentēti attiecīgajām ieinteresētajām pusēm, lai būtu iespējama pastāvīga kvalitātes uzraudzība un nodrošināšana. Ārējas kvalitātes nodrošināšanas procesu rezultāti tiek izmantoti tiem pašiem nolūkiem. Augstākā iestādes vadība uzrauga kvalitātes uzlabošanas procesus.

Iekšējās kvalitātes nodrošināšanas procesi ir daļa no plašāka ārējās kvalitātes nodrošināšanas procesa, tādēļ tie būtu jāsapņo. Doktora līmeņa studiju kvalitātes uzraudzībā iesaistītās ieinteresētās puses ir kvalitātes nodrošināšanas aģentūras, pētniecības novērtējumi un finansējuma organizācijas. Pastāv risks, ka ārēja novērtēšana kļūst pārlietu apgrūtinoša un nekoordinēta, tādējādi iekšējās kvalitātes nodrošināšanas procesi nevar attīstīties. Šo problēmu var mazināt, palielinot novērtējumu saskaņotību konkrētajā jomā (Bryne, Jørgensen un Loukkola, 2013).

2.4. Doktorantūras vadīšana ar partneriem

Partnerības ar citām pusēm var uzlabot doktora grāda kvalitāti un daudzveidību neatkarīgi no tā, vai tās ir citas vietējās AI, vai arī starptautiskie partneri vai rūpniecības nozari pārstāvoši partneri. Šis faktors ir jo sevišķi attiecināms valstīs, kurās ir salīdzinoši maza augstākās izglītības sistēma, taču fakts ir arī tādss, ka iestādes lielās valstīs izveido partnerības kā pamatu pētniecības kvalitātes

novērtēšanas un akreditācijas aģentūra (ZeVa) Hannoverē, Polijas akreditācijas aģentūra (PKA), Nīderlandes universitāšu kvalitātes nodrošināšana (QANU), kas izvērtē doktora studiju programmas pētniecības iestāžu vērtēšanas ietvaros un Ungārijas akreditācijas aģentūra. Rumānijas augstākās izglītības kvalitātes nodrošināšanas aģentūra (ARACIS) uzsāk doktorantūras programmu izvērtēšanu.

nodrošināšanai. Sadarbība bagātina doktorantūras studijas un cita starpā vecina starpdisciplināritāti, kvalitāti (radot kritisko masu) un daudz efektīvāku resursu izmantošanu.

Tomēr partnerības rada riskus, kurus nepieciešams pārvaldīt. QAA kvalitātes kodeksā ir noteiktas pamata gaidas saistībā ar partnerību pārvaldību, paredzot, ka doktora grāda piešķirējas iestādes uzņemas pilnu atbildību par piešķirto doktora grādu kvalitāti un standartiem arī gadījumos, kad ir izveidotas partnerības (QAA 2015b, 37).

Drošai partnerību pārvaldības praksei cita starpā jāietver stratēģiska pieeja, atbilstoši pārvaldības pasākumi un adekvātas pamatnostādnes un procedūras (QAA 2015b; visaptverošu pārskatu skatiet Piemērs Nr. 14¹⁷).

Piemērs Nr. 14. Doktorantūras vadīšana ar partneriem: 19 labas prakses rādītāji

1. rādītājs: Tiek izmantota stratēģiska pieeja mācību iespēju nodrošināšanai kopā ar trešajām pusēm. Nepieciešamās uzraudzības nodrošināšanas aktivitātēs ir atbilstošā līmenī iesaistīti resursi (tostarp personāls).

2. rādītājs: Visām mācību iespējām ir atbilstoši pārvaldības pasākumi, kurus tieši nenodrošina doktora grāda piešķirēja iestāde. Paredzētā mācību kārtība un paredzētais atbalsts ir izstrādāti, saskaņoti un pārvaldīti saskaņā ar doktora grāda piešķirējas iestādes oficiālajām pamatnostādnēm un procedūrām.

3. rādītājs: Pamatnostādnes un procedūras nodrošina, ka pastāv adekvāti aizsardzības pasākumi pret finansiāla rakstura profesionālās ētikas pārkāpumiem vai interešu konfliktiem, kas var apdraudēt mācību iespēju akadēmiskos standartus vai kvalitāti. Ekonomiskā pamatojuma apsvēršana tiek veikta atsevišķi no akadēmiskā priekšlikuma apstiprinājuma.

4. rādītājs: Piešķirējām iestādēm, kas sadarbojas ar citām pilnvarotām piešķirējām iestādēm, lai izveidotu studiju programmu, kas ļauj iegūt vienotu akadēmisko apbalvojumu, ir likumā piešķirtas tiesības tā rīkoties.

5. rādītājs: Katras sadarbības riski mācību iespēju nodrošināšanai ar trešajām pusēm tiek izvērtēti jau sākotnēji un pēc tam periodiski tiek pārskatīti. Tiek noteikti un ieviesti atbilstoši un proporcionāli drošības pasākumi dažādu pasākumu risku pārvaldīšanai.

6. rādītājs: Katrai ierosinātajai sadarbībai mācību iespēju nodrošināšanai kopā ar organizāciju, kas nav pati piešķirēja iestāde, tiek noteiktas atbilstošas un proporcionālas uzticamības pārbaudes procedūras. Tās tiek periodiski izpildītas, lai pārbaudītu citas organizācijas spēju turpināt pildīt šajā sadarbībā paredzēto lomu.

7. rādītājs: Ir pieejams rakstveida un juridiski saistošs līgums vai cits dokuments, kurā noteiktas pušu tiesības un pienākumi, un šis dokuments tiek regulāri uzraudzīts un pārskatīts. Šo dokumentu pirms attiecīgās aktivitātes uzsākšanas ir parakstījuši piešķirējas iestādes (vai augstākās izglītības iestādes bez piešķiršanas pilnvarām, kas nodrošina piešķiršanu ar trešās personas starpniecību) un izpildes organizācijas, atbalsta sniedzēja vai partnera(-u) pilnvarotie pārstāvji.

8. rādītājs: Piešķirējas iestādes uzņemas atbildību nodrošināt, ka tās saglabā pilnu kontroli pār piešķirto apbalvojumu akadēmiskajiem standartiem gadījumos, kad mācību iespējas nodrošina citas puses. Netiek uzsākti nekādi sērijveida pasākumi, pirms nav saņemta skaidra rakstveida atļauja no piešķirējas iestādes, kas pārskata savā vārdā notiekošos procesus.

9. rādītājs: Piešķirējas iestādes saglabā pienākumu nodrošināt, ka programmā uzņemtie studenti, kas vēlas to pabeigt piešķirējā iestādē, var to izdarīt gadījumā, ja izpildes organizācija vai atbalsta sniedzējs vai

¹⁷ Piemērā norādītie 19 rādītāji pieņem, ka AII ir pilnīgi patstāvīgas un atbildīgas par piešķirto grādu kvalitāti un standartiem un kā tādas pilnībā pārvalda visus doktorantu apmācības posmus, sākot no studiju uzsākšanas līdz pat doktora grāda piešķiršanai.

partneris izstājas no sadarbības vai ja piešķirēja iestāde nolemj pārtraukt sadarbību.

10. rādītājs: Visi augstākās izglītības pakalpojumu sniedzēji uztur reģistru (pēc tipa un kategorijas) ar visām ar mācību iespēju nodrošināšanu ar trešajām pusēm saistītajām sadarbībām, kurām ir spēkā oficiāls līgums.

11. rādītājs: Piešķirējām iestādēm ir pienākums nodrošināt akadēmiskos standartus visiem to vārdā piešķirtajiem kredītpunktiem un kvalifikācijām. Šis pienākums nav deleģējams. Tādējādi piešķirējas iestādes nodrošina, ka jebkura to izsniegta izglītību apliecinoša dokumenta, tostarp trešo pušu nodrošināto mācību iespēju, standarti atbilst standartiem, kas noteikti izglītību apliecinošiem dokumentiem, ko tās izsniedz tajā pašā līmenī. Tie arī atbilst Apvienotās Karalistes nacionālajām prasībām.

12. rādītājs: Izstrādājot sadarbību mācību programmas izpildei ar trešajām personām, piešķirējas iestādes izpilda visu profesionālo, oficiālo un regulējošo iestāžu, kas apstiprinājušas vai atzinušas programmu vai kvalifikāciju, (PSRB) prasības par šīs programmas izpildi un saistītajiem oficiālajiem līgumiem. Programmas vai kvalifikācijas statuss PSRB apstiprinājuma kontekstā tiek skaidri paziņots attiecīgajiem studentiem.

13. rādītājs: Piešķirējas iestādes apstiprina sadarbībā ar citu izpildes organizāciju, atbalsta sniedzēju vai partneri izpildītos modulus un programmas ar procesiem, kas ir vismaz tikpat stingri, droši un pieejami pārbaudēm kā kvalitātes un akadēmisko standartu nodrošināšanas procesi programmām, ko tieši nodrošina piešķirēja iestāde.

14. rādītājs: Piešķirējas iestādes skaidri nosaka, kura organizācija ir atbildīga par studentu uzņemšanu un reģistrēšanu modulos vai programmās, kuru izpildi nodrošina trešā puse, kā arī nodrošina, ka uzņemšana atbilst pašu iestāžu uzņemšanas politikai.

15. rādītājs: Piešķirējas iestādes nodrošina, ka izpildes organizācijas, kas iesaistītas studentu novērtēšanā, izprot un ievēro piešķirējas iestādes apstiprinātās novērtēšanas prasības vērtējamajiem komponentiem vai programmām, lai saglabātu akadēmiskos standartus. Apvienota, divkārša vai vairāku izglītību apliecinošu dokumentu gadījumā vai arī ārzemju studiju un studentu apmaiņu gadījumā piešķirējas iestādes vienojas ar partneriem par novērtēšanas pienākumu sadalījumu un piemērojamiem novērtēšanas noteikumiem un prasībām.

16. rādītājs: Piešķirējas iestādes saglabā pilnīgu atbildību par ārējo eksaminētāju nolīgšanu, informēšanu un funkcijām. Ārējās eksaminēšanas procedūras kvalifikācijām, kad mācību iespējas nodrošina trešās puses, jāatbilst piešķirējas iestādes apstiprinātajām praksēm.

17. rādītājs: Piešķirējas iestādes nodrošina, ka ar izpildes organizāciju, atbalsta sniedzēju vai partneru starpniecību nodrošinātie moduli un programmas tiek uzraudzīti un pārskatīti, izmantojot procedūras, kas atbilst vai ir salīdzināmas ar piešķirējas iestādes izmantotajiem tieši nodrošinātajiem moduļiem vai programmām izmantotajām procedūrām.

18. rādītājs: Piešķirējas iestādes nodrošina, ka tām ir efektīva kontrole pār visas ar mācību iespējām, ko nodrošina trešās puses un kā rezultātā tiek iegūts iestāžu izsniegts izglītību apliecinošs dokuments, saistītās publiskās informācijas, publicitātes un reklāmas aktivitāšu precizitāti. Tiek veidota informācija nākotnes un pašreizējiem studentiem, kas ir atbilstoša mērķim, ir pieejama un uzticama. Izpildes organizācijas vai atbalsta sniedzēji tiek nodrošināti ar visu informāciju, kas nepieciešama efektīvai mācību vai atbalsta nodrošināšanai.

19. rādītājs: Kad piešķirējas iestādes izstrādā kārtību, kādā trešās puses nodrošinās mācību iespējas, tās nodrošina, ka saglabā pilnvaras piešķirt sertifikātus un izdot detalizētus studiju izrakstus saistībā ar studentu sasniegumiem. Sertifikātā un/vai akadēmisko sasniegumu izrakstā norādīta instrukciju un/vai novērtējuma galveno valodu, ja tā nav angļu valoda. Uz sertifikātu un/vai akadēmisko sasniegumu izrakstu tīke piemēroti jebkādi spēkā esoši likumi vai citos normatīvajos aktos paredzēti noteikumi un tajos ir ietverti visu citu programmas vai studiju nodrošināšanā iesaistīto augstākās izglītības iestāžu nosaukumi un adreses. Gadījumos, ja informācija par studiju valodu vai izpildes organizācijas vai partnera nosaukumu un adresi ir

ietverta tikai akadēmisko sasniegumu izrakstā, sertifikātā ir sniegta atsauce uz šo oficiālo izrakstu.

Avots: QAA 2015b.

Starpinstitucionāla sadarbība

Alianšu veidošana un starpinstitucionālu līgumu noslēgšana doktora līmeņa studijām un apmācībai ir skaidri novērojama tendence daudzās Eiropas valstīs. Tas ir jo īpaši svarīgi, kad finansējuma iniciatīvas koncentrē pētniecības kapacitāti un ieguldījumus dažās iestādēs. Tā kā šāda veida koncentrēšana var radīt reģionālu nevienlīdzību, dažas valstis ir mēģinājušas atrast citus veidus, kā nodrošināt to, ka visi reģioni iegūst no pētniecības augstākajā izglītībā. Piemēram, Zviedrijā visi doktora līmeņa kursi ir pieejami visiem doktora grāda kandidātiem neatkarīgi no viņu institucionālās piederības. Daudzām Skotijas universitātēm ir kopīga doktorantūras skola. Francijā visām valsts universitātēm ir prasība dibināt aliansi ar tuvākajiem kaimiņiem (universitātes un cita veida All). Piemērs Nr. 15 parādīts Université Paris-Est, Francijā, gadījums.

Piemērs Nr. 15. Starpinstitucionālā doktorantūras skola Université Paris-Est, Francijā.

Francijā 2013. gadā izdots likums nosaka trīs veidu alianses. Šajā piemērā parādīta visattīstītākā alianses forma: „Comue” (Communauté d’universités et d’établissements), kam pašai ir universitātes statuss.

Dibināta 2007. gadā, Université Paris-Est (UPE) ir 22 mācību un pētniecību iestāžu asociācija, kas atrodas ārpus Parīzes (piemēram, universitātes, veterinārā skola, slimnīcu centri, inženierijas un arhitektūras skolas, pētniecības institūti un cita veida pētniecības un attīstības aģentūras un tehniskie centri).

UPE savu biedru vārdā piešķir doktora grādu, kā arī *Habilitation à diriger des recherches* — nacionālu pēcdoktorantūras kvalifikāciju, kas ļauj akadēmiskajam personālam strādāt kā doktorantu darba vadītājiem un galvenajiem pētniekiem.

UPE koordinē doktorantu apmācību, sākot no uzņemšanas posma līdz pat doktora grāda piešķiršanai. Lai to paveiktu, UPE ir izveidojusi sešas multidisciplināras doktorantūras skolas, kas apvieno tās biedru kompetenci dažādās tematiskās struktūrās.

UPE Doktora līmeņa studiju departaments sniedz doktorantūras skolām šādu palīdzību:

- noformē darbības metodi, katru doktorantūras skolu veidojot no padomes, direktora un skaidri noteikta administratīvā vadītāja, kurš ir atbildīgs par skolas zinātnisko politiku, budžetu un budžeta sadalījumu;
- saskaņo doktora grāda kandidātu un doktora grāda turētāju pieņemšanu darbā (starptautiskos zvanus, doktorantūras studentiem atvēlēto finansējumu) un darba vadīšanu (promocijas darba ilgumu un profesionālo iekļaušanu);
- nodrošina doktorantūras studentu iekļaušanu, organizējot „atvērto durvju dienas”, kā arī tematiskus kursus un speciālas zinātniskās dienas.

Doktorantūras studiju departaments koordinē doktorantu apmācību un nodrošina, ka visiem doktorantūras studentiem ir nepieciešamās profesionālās prasmes:

- piedāvājot starpdisciplinārus kursus doktorantūras skolās un veicinot doktorantūras studentu profesionālo sagatavotību ar valodu kursiem, bibliotēku un datorapmācību, projektu vadības un uzņēmējdarbības apmācībām utt.;
- sniedzot doktorantūras studentiem iespējas promocijas darba sagatavošanas laikā strādāt kā konsultantiem uzņēmumā, administrācijā vai iestādē;

- administrējot uzņemšanu doktorantūrā, atzīstot iepriekšējo mācību pieredzi;
- sekojot līdzi absolventu karjerām 36 mēnešus pēc absolvēšanas.

UPE ir vairākas aktivitātes pētniecības internacionalizācijas veicināšanai, tostarp:

- akadēmisku viesu uzņemšana UPE uz īsu laika periodu, tos atlasot, pamatojoties uz iesniegtajiem priekšlikumiem;
- finansējuma piešķiršana „co-tutelle” (kopīgi vadītiem) promocijas darbiem, kas veicina agrīnā posma pētnieku mobilitāti, ļaujot diviem darba vadītājiem divās valstīs vadīt doktora grāda kandidāta darbu, kā arī veicina doktora grāda kandidātu un pēcdoktorantu starptautisko mobilitāti;
- palīdzība starptautiskiem doktorantūras studentiem, pēcdoktorantiem un akadēmiskajiem viesiem apmešanās vietu meklējumos un sniedzot palīdzību Francijas uzturēšanās administratīvajās procedūrās.

Daži no kopīgajiem institucionālajiem pakalpojumiem, ko izstrādā un koordinē UPE:

- elektroniska platforma, balstīta uz kopīgotu informācijas sistēmu;
- bibliotēkas portāls;
- kopīgots abonements tiešsaistes akadēmiskajiem resursiem;
- starptautiska rezidence starptautiskajiem viesiem.

Avots: Autori pamatojās uz Université Paris-Est mājas lapu; <http://www.univ-paris-est.fr/en/actions-and-missions/document-2478.html>.

Starptautiskās partnerības

Partnerības var veidot arī starptautiskā līmenī kā daļu no internacionalizācijas stratēģijas, kas ietver trešo ciklu. Salīdzinājumā ar citiem pasaules reģioniem Eiropas universitātes drīzāk izstrādās internacionalizācijas stratēģijas (IAU, 2014), ietverot trešo ciklu. Ir pierasts izšķirt divus internacionalizācijas stratēģijas aspektus: pārrobežu internacionalizāciju ar individu mobilitāti un internacionalizāciju „mājās”, nodrošinot attiecīgus apstākļus — abi tipi veido daļu no Bergenas Universitātes Norvēģijā stratēģijas (skatiet Piemērs Nr. 16).

Piemērs Nr. 16. Internacionalizācijas stratēģija Bergenas Universitātē

Internacionalizācija ārvalstīs

Bergenas Universitāte (UiB) aptaujāja savus doktora grāda kandidātus, lai uzzinātu par viņu vajadzībām saistībā ar internacionalizāciju. Aptauja atklāja, ka došanās uz ārzemēm tika uzskatīta par ļoti vērtīgu, raugoties no akadēmiskā skatupunkta. Tā apmierina šādas vajadzības: (a) kompensācija (jaunu metožu apguve, jaunas tehnoloģijas, darbs laboratorijās, kas nav pieejamas mājās), (b) disciplināra dažādība (lielākas dažādības pieredze), (c) atdalīšanās (sevis radīšana no jauna jaunā vidē) un (d) tīkla izveide (kontakta dibināšana nākotnei).

Šie atklājumi kalpoja kā vadlīnijas UiB internacionalizācijas politikas uzlabošanai. UiB 2009. gada vispārējā rīcības plānā saistībā ar doktora līmeņa izglītību pieprasīts, lai departamenti, pētnieku grupas un skolas nodrošina, ka doktora grāda ieguvēji tiek iepazīstināti un pienācīgi iekļauti esošos starptautiskos tīklos. Doktora grāda ieguvējiem būtu jābūt iesaistītiem iestādēs, kas ir stratēģiski izvēlētas kā UiB galvenie starptautiskie sadarbības partneri. Darba vadītājiem tagad tiek dota atbildība rekomendēt doktorantam akadēmiski pamatotu apmešanās izvēli ārzemēs.

Internacionalizācija mājās

Internacionalizācija nav jautājums tikai par došanos uz ārvalstīm. Universitātei, kurai ir skaidras ambīcijas tikt pamanītai un būt pievilcīgai starptautiskajā arēnā, ir nepieciešams kultivēt internacionalizāciju mājās. Doktora grāda kandidāti vēlas starptautisku vidi mājās, lai varētu satikt un sadarboties ar citiem doktora grāda kandidātiem un (augstākā amatā esošiem) pētniekiem, kā arī pasniedzējiem, kas nāk no interesantām un kvalitatīvām vidēm, kas atšķiras no vietējās. Lai uzlabotu šo aspektu, UiB sadarbībā ar vairākiem vietējiem partneriem izlēma izstrādāt jaunu un unikālu iniciatīvu: Bergenā vasaras pētniecības skolu darbam ar globālās attīstības izaicinājumiem (BSRS).

BSRS misija

BSRS misija ir stiprināt doktora līmeņa izglītības internacionalizāciju Bergenā vidē un veidot globāli ieinteresētus jaunos pētniekus un nākotnes līderus. Tā piedāvā augstas kvalitātes disciplināru, kā arī starpdisciplināru un problēmu risināšanai paredzētu pētniecībā balstītu izglītību doktora grāda kandidātiem un jaunākajiem pētniekiem no visas pasaules. Tā vēlas veidot starptautisku platformu, kurā apspriest un dalīties ar jaunām perspektīvām saistībā ar galvenajām globālajām problēmām un kurā ir būtiski sapulcēt jaunos pētniekus no visas pasaules. Tēmas atbilst jomām, kas Bergenā jau ir nozīmīgi attīstītas; mērķis ir stiprināt starptautiskas komandas, tādējādi veidojot jaunus pētniecības projektus. Viss BSRS koncepts ir stratēģiski saistīts ar divām galvenajām UiB pētniecības jomām, kas ir globālās attīstības pētniecība un jūras pētniecība.

BSRS saskarsme ar neakadēmiskām organizācijām un sabiedrību

BSRS misija ir sasniegt arī sabiedrības neakadēmiskos sektorus. Šim uzdevumam ir divi mērķi: nodrošināt, ka Bergenā iedzīvotāji uzņemas šo iniciatīvu, kā arī sniegt iespēju doktora grāda kandidātiem sadarboties ar neakadēmiskā sektora pārstāvjiem globālo problēmu risināšanā. Tas tika sasniegts, organizējot atvērtas debašu sanāksmes sadarbībā ar neakadēmiskām organizācijām.

Avots: Autori pamatojās uz *Fløttum* (2009).

Starptautiska sadarbība doktorantu apmācības jomā iegūst, ja to balsta uz noteiktiem principiem, kā, piemēram: piekļuves nodrošināšana labai pētniecības videi ar atbilstošiem darba vadītājiem un resursiem; universitātes iesaista darba vadītājus un doktora grāda kandidātus starptautiskajās aktivitātēs, tostarp atvieglojot mobilitātes periodus; universitātēm jābūt nepieciešamajām institucionālajām struktūrām starptautisku aktivitāšu atbalstam (EUA, 2015).

Iestādēm jānodrošina finansējums starptautiskas mobilitātes veicināšanai, piemēram, starptautisku konferenču apmeklējumam vai pētniecības mobilitātes periodam citā iestādē. Mobilitātes periodus regulē oficiāli līgumi, kuros noteiktas abu iestāžu un doktora grāda kandidāta tiesības un pienākumi.

Starptautiska sadarbība doktorantūras programmās var pastāvēt dažādās formās. Kopīgas grāda pārvaldības un administrācijas tīkla (JOIMAN) projekta ietvaros tika identificēti turpmāk norādītie sadarbības posmi (vieta sarakstā nenozīmē, ka kāds no posmiem tiek vērtēts augstāk par citu posmu):

18

- starptautiska sadarbība: šāda veida sadarbība nav ļoti strukturēta un parasti ietver

¹⁸ JOIMAN – Kopīgas grāda pārvaldības un administrācijas tīkls: Pašreizējo problēmu risināšana un nākotnes izaicinājumu apzināšana (http://eacea.ec.europa.eu/erasmus_mundus/results_compendia/selected_projects_action_1_joint_doctorate_s_en.php). Kopš pirmā ziņojuma ir atklātas pirmās „Erasmus Mundus” kopīgās doktorantūras, un tālākas JOIMAN vadlīnijas ir pieejamas www.joiman.eu.

pētniecības sadarbību un studentu apmaiņu;

- individuāla kopīgas doktorantūras programma: piemēram, „co-tutelle”, kas ietver oficiālu līgumu ar vienu kandidātu (skatiet arī Piemērs Nr. 17);
- kopīga doktorantūras programma: doktorantūras programma, ko izstrādājušas un/vai nodrošina divas vai vairākas All, un kas ļauj iegūt divus vai vairākus grādus;
- kopīgs doktora grāds: programma, ko izstrādājušas un/vai nodrošina divas vai vairākas All, un kas ļauj iegūt kopīgu grādu, ko kopīgi piešķir divas vai vairākas iestādes, pamatojoties uz kopīgo doktorantūras programmu.

JOIMAN projektā tika identificēti šādi šo sadarbības formu veiksmes faktori: pētniecības sadarbības kvalitāte partneru vidū, sadarbības nostiprināšana internacionalizācijas stratēģijā un, vissvarīgāk – individuāla „co-tutelle” (līguma par kopīgu programmu izveidi/ kopīgu darba vadīšanu) līguma izmantošana (sīkāku informāciju par Francijas nacionālo regulējumu skatiet Piemērs Nr. 17, savukārt „co-tutelle” līguma piemēru skatiet 2. pielikumā). Parasti šādu līgumu regulē saprašanās memorands.

Piemērs Nr. 17. Starptautiski līgumi par kopīgu darba vadīšanu („co-tutelles”) — Francijas nacionālais regulējums

Starptautiskos „co-tutelles” Francijā, kas veicina agrīnā posma pētnieku mobilitāti, ļaujot doktora darbu vadīt diviem darba vadītājiem divās valstīs, regulē nacionālais regulējums. Turpmāk sniegts ieskats to organizācijā.

Reģistrācija

- Students uzrunā divus potenciālos darba vadītājus un piesakās abās iestādēs.
- Abi darba vadītāji paraksta saprašanās memorandu vai arī savstarpēju vienošanos pamato uz jau pastāvošu divpusēju institucionālu nolīgumu.
- Students reģistrējas abās iestādēs, taču samaksā reģistrācijas maksu tikai vienā iestādē.
- „Co-tutelle” līgums nosaka, kā tiks segtas uzturēšanās un veselības apdrošināšanas izdevumi.
- Doktora grāda kandidāts studē vienu gadu katrā iestādē.

Doktora grāda piešķiršana

Doktora grāda piešķiršanai pastāv divas iespējas:

- Viens grāds, ko kopīgi piešķir abas iestādes; apliecinājumā par grāda saņemšanu norādīts nosaukums abu iestāžu valsts valodās (piemēram, Doctorat en littérature française; Doktora grāds franču literatūrā).
- Divi doktora grādi, ko piešķir katra iestāde; katrā grādā ir ietverta atsauce uz otru iestādi.

Jebkurā gadījumā promocijas darbs ir jāaizstāv vienā no abām iestādēm. Eksaminēšanas komitejā ir pārstāvji no abām iestādēm (ir pieejams finansējums ceļa un uzturēšanās izdevumiem). Mutiskās aizstāvēšanas un promocijas darba valodai jābūt abu iestāžu apstiprinātai. Ir nepieciešams iesniegt kopsavilkumu franču valodā.

Avots: Campus France. n.d.

Ar rūpniecības nozari kopīgas doktorantūras

Sadarbība starp All un rūpniecības nozari var sniegt ieguldījumu promocijas darbos, kas tiek izstrādātas partnerībā starp All, uzņēmumu un doktora grāda kandidātu. Šādas sadarbības cita starpā var radīt būtisku pozitīvu ietekmi uz reģionālo attīstību. Tas ir novērots dažādos reģionos Eiropā, kuros izveidotas pamatnostādnes, lai atbalstītu pētniecības sadarbību starp universitātēm un uzņēmumiem. Šādu sadarbību pamatā ir rūpniecības nozari pārstāvošs darba vadītājs darba vadītāju komandā, kamēr akadēmiskais darba vadītājs saglabā vadītāja lomu un atbildību par veiksmīgu promocijas darba pabeigšanu un kvalitāti (Borrell-Damian, Morais un Smith, 2015, 8).

Eiropas Komisija atbalsta doktorantūras ārpus akadēmiskās vides, finansējot Eiropas lietišķas ievirzes doktorantūras (EID) ar partneriem no vismaz divām dažādām ES vai saistītām valstīm.¹⁹

Ir iespējami dažādi modeļi sadarbībai ar rūpniecības nozari, taču tiem visiem ir jāatbilst noteiktiem nosacījumiem. Precīzais modelis, kā, piemēram, profesionālais doktora grāds inženierzinātnē (PDEng), ko piedāvā trīs Nīderlandes tehniskās universitātes (skatiet Piemēru Nr. 21), ir atkarīgs no konkrētā pētniecības projekta, attiecīgajiem All un uzņēmuma profiliem, kā arī reģionālā konteksta (Borrell-Damian, Morais un Smith, 2015). Jebkurā gadījumā ir jāizpilda daži nosacījumi, lai nodrošinātu, ka kopīgām doktorantūrām ir tādi paši akadēmiskie standarti kā tradicionālākām doktorantūrām, un lai būtu iespējama veiksmīga sadarbība. Tas ietver uzticamu attiecību veidošanu un uzturēšanu starp visām ieinteresētajām pusēm un rūpīgu plānošanu, kā arī rūpniecības nozares partneru iekļaušanu doktorantūras dzīves ciklā. Papildu faktori ietver oficiāla līguma sagatavošanu starp partneriem, kurā ietverti tādi jautājumi kā intelektuālā īpašuma tiesības un oficiālās prasības uzņemšanai (Borrell-Damian, Morais un Smith, 2015, 25).

Piemērs Nr. 18. Profesionālais doktora grāds inženierzinātnē (PDEng) Nīderlandes tehniskajās universitātēs

PDEng programmas ir divu gadu, pilna laika projektētāju programmas doktora grāda kandidātiem inženiertehniskajās zinātnēs, enerģijā un procesu tehnoloģijās, veselības aprūpes loģistikā, uzturēšanā un robotikā. Profesionālo doktora grādu (nevis zinātnisko) akreditē^a Nīderlandes Karaliskā inženierijas biedrība (KIVI). Vairums kandidātu ir uzņēmumu darbinieki, kurus atbalsta un finansē darba devēji, lai veiktu intensīvu pētniecību saistībā ar konkrētu (praktisku) problēmu, kas saistīta ar uzņēmuma darbību.

Programmas koncentrējas uz reālās dzīves inženierijas projektu problēmām, ko norādījuši klienti, kas var būt valdības, konsultanti, darbuzņēmēji (sākot no maziem un vidējiem uzņēmumiem [SME] līdz lieliem, starptautiskiem uzņēmumiem) vai arī lieli pētniecības institūti. Bieži apmācāmajiem pēc profesionālā doktora grāda iegūšanas tiek piedāvāts darbs klientu uzņēmumos. Programmas ir pilna laika, ilgst divus gadus (120 kredītpunkti), ar 51-60 kredītpunktiem (= līdz 1 gadam) izglītībai un atlikušajiem kredītpunktiem projektēšanai. Izglītība un projektēšanas projekts tiek saplānoti paralēli divu gadu periodā.

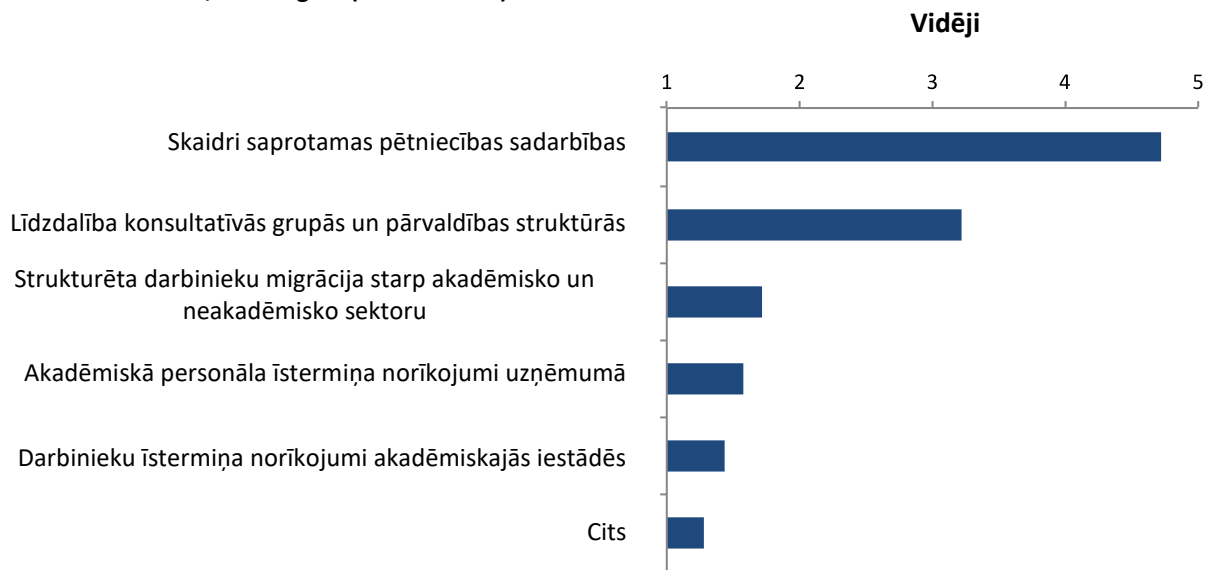
Avoti: CHEPS (2017), diferencētas doktorantūras.

Piezīmes: a. Tā kā Nīderlandes augstākās izglītības likumā akreditācija ir definēta tikai bakalaura un maģistra grādu programmām, doktora grādu patvaļīgajai „akreditācijai” nav oficiāla statusa, taču tas var būt noderīgs mārketinga mērķiem.

Īsumā, kopīgas doktorantūras parasti ir ilgtermiņa pētniecības sadarbības starp All un uzņēmumu rezultāts. Dažādu aktivitāšu nozīmes salīdzinājumu saistībā ar labu attiecību veicināšanu starp universitātēm un uzņēmumiem no uzņēmumu perspektīvas skatiet 4. attēlā.

¹⁹ https://www.euresearch.ch/fileadmin/redacteur/Career_Funding/EID_Infosheet_20170328.pdf and https://www.euresearch.ch/fileadmin/redacteur/Career_Funding/EID_Infosheet_20170328.pdf.

4. attēls. Dažādu aktivitāšu vidējā nozīme pastāvīgu, profesionālu attiecību veicināšanā starp uzņēmumiem un universitātēm, dažādi gadi (2010. –2012.)



Avots: Autori pielāgoja no *Borrell-Damian, Morais, un Smith, 2015, 26.*

Piezīme: Skala svārstās no 1 (maza nozīme) līdz 5 (liela nozīme). Dati iegūti no „DOC-CAREERS II” projekta, atbilžu skaits: 11/14.

Kopīgas doktorantūras ir iespējamās, sadarbojoties ar dažāda veida organizācijām dažādās formās.

Tas ietver rūpnieciskās laboratorijas un cita veida organizācijas, kā aprakstīts Piemērs Nr. 19., Francijā, kur asociācija koordinē šāda veida doktorantūras Augstākās izglītības un pētniecības ministrijas vārdā. Cita pieeja tiek izmantota Dānijā. Dānijas Tehniskā universitāte atbalsta lietišķās ievirzes doktorantūras²⁰ ar dažādu aktivitāšu starpniecību, piemēram, pilnveidojot maģistra līmeņa projektus par doktora līmeņa projektiem, organizējot pētniecības forumus un tīklus, kas paredzēti maziem un vidējiem uzņēmumiem, iekšēji reklamējot doktorantūras programmu departamentiem un uzturot kontaktus ar absolventiem. Papildus tam, Karjeras centrs organizē ikgadējas instruktāžas lietišķās ievirzes doktorantūras programmu zinātņu maģistra studentiem un uzņēmumiem.

Partneri, kā, piemēram, tirdzniecības kameras vai fondi, var būt iesaistīti kopīgās doktorantūrās, kā to pierāda „dubultā doktorantūra”, ko piedāvā Leidenas Universitāte, Nīderlandē.

²⁰ „Trīs gadu lietišķās ievirzes doktorantūras programma koncentrējas uz Dānijas rūpniecības nozares attīstību un inovāciju uzlabošanu. Atsevišķais projekts tiek īstenots sadarbībā ar uzņēmumu un DTU departamentu; partneri var būt publiskā sektora pārstāvji vai privāti uzņēmumi. Partneris saņem subsīdiju algu izmaksāšanai, savukārt universitāte saņem mācību maksu no Zinātnes, tehnoloģiju un inovāciju ministrijas. Uzņēmums un kandidāts un/vai galvenais darba vadītājs parasti ir savstarpēji pazīstami, pirms uzņēmums uzsāk lietišķās ievirzes doktorantūras projektu; tādēļ, lai pieņemtu darbā lietišķās ievirzes doktora grāda kandidātus, DTU mēģina izveidot struktūrvienības, lai atvieglotu kontaktu starp universitāti, kandidātu un uzņēmumu.” (Barfoed, 2013, 5)

Piemērs Nr. 19. Nozares pārstāvju vienošanās par apmācību, veicot zinātniski pētniecisku darbu (CIFRE), stipendija Francijā

Francija pēdējos 30 gadus piedāvā iespēju studēt „CIFRE doktorantūrā”. CIFRE stipendiāti var veikt savu doktorantūras darbu dažādos apstākļos, tostarp rūpnieciskās laboratorijās vai cita veida organizācijās. Viņi paraksta trīs gadu pilna laika darba līgumu ar kādu Francijas uzņēmumu un saņem labu algu. Partnera organizācijā paveiktais darbs ir viņu promocijas darbs.

Stipendiāti tiek uzņemti doktorantūras kursā un apmeklē visus saistīto kursus. Viņiem tiek piešķirts akadēmiskais darba vadītājs un konsultants no uzņēmuma, kas uzrauga viņu darbu.

Francijas Augstākās izglītības un pētniecības ministrija finansē šo konkrēto doktorantūras programmu. CIFRE programmu ministrijas vārdā administrē Francijas asociācija (Association nationale recherche technologie, ANRT). ANRT novērtē doktorantu pētniecības projektus un uzņēmumu iesaisti un piešķir uzņēmumam 14 000 EUR gadā. Stipendiātiem ir prasība iesniegt ikgadēju progresa pārskatu, ko parakstījuši gan akadēmiskais, gan neakadēmiskais darba vadītājs, nosūtot to ANRT.

Vairāk nekā 20 000 doktorantūras studentu jau ir ieguvuši no CIFRE stipendijām, lai varētu pabeigt savas doktora līmeņa studijas. Stipendijas rezultātu līmenis ir ļoti augsts — 90 procenti no CIFRE stipendiātiem ir ieguvuši savus doktora grādus un ir kļuvuši par akadēmiskiem pētniekiem vai vadītājiem rūpniecības nozarē dažādās akadēmiskajās jomās un uzņēmējdarbības sektoros.

Avots: Autori pielāgoja no http://www.anrt.asso.fr/fr/espace_cifre/pdf/plaquette_cifre_en.pdf.

Piemērs Nr. 20. Leidenas Universitātes „dubultā doktorantūra”

Dubultās doktorantūras programma

Dubultās doktorantūras programmu raksturo intensīva darba vadīšana, pielāgotība un maza mēroga individuāla pētniecības vide. Programmas divpusējais raksturs ir izstrādāts dažādos veidos un pielāgots studenta vajadzībām. Pilna laika doktorantūras studentiem visas aktivitātes kalpo doktora grāda iegūšanai.

Pieeja

Dubultās doktorantūras centrs apvieno profesionālas prakses stiprās puses ar pētniecības stipendiju stiprajām pusēm. Duālās doktorantūras centra sistēma, apvienojot profesionālu pieredzi un doktorantūras pētniecību, ļauj izveidot jaunu pieredzes apmaiņu starp profesionālo pieredzi un zinātni. Profesionālās uzņēmējdarbības vidē radušās tēmas un jautājumi tiks pētīti no akadēmiska skatupunkta.

Dubultās doktorantūras centra pieeju raksturo individuāli pielāgotas programmas, individuāla darba vadīšana, intensīva apmācība un akadēmiskas zināšanas, ko nodrošina piekļuve Leidenas Universitātes plašajām akadēmiskajām telpām un kompetencei. Tā rezultātā kļūs iespējamas jaunas mijiedarbības formas starp praksi un teoriju.

Dubultās doktorantūras centra doktorantūras pētniecības mērķis ir sniegt reģionālu impulsu korporatīvām un publiskā sektora inovācijām.

Līgums par doktora darbu un doktorantūras finansēšana

Kandidāts, darba devējs un centrs sadarbojas, lai vislabāk apmierinātu individuālās vajadzības un apstākļus. Šie darba nosacījumi ir oficiāli aprakstīti īpaši pielāgotā līgumā. Līgums koncentrējas uz dubultā doktora grāda kandidāta īpašajiem apstākļiem un izpilda Leidenas Universitātes doktorantūras noteikumu vispārējās prasības.^a

Līgumā ir aprakstīta arī programmas finansēšanas kārtība. Programmas izmaksas ir atkarīgas no kandidāta

kompetencēm un zināšanām, kā arī no doktorantūras pētniecības rakstura un ilguma. Vairākiem profesionālajiem sektoriem ir pieejami izglītības un pētniecības fondi un dotācijas. Ir pieejamas arī citas subsidēšanas iespējas, kas var palīdzēt segt visas izmaksas vai daļu no tām. Centrs var sniegt padomu finansēšanas jautājumos.

Papildu informācija par Dubultās doktorantūras centru ir pieejama šādos dokumentos:

- Teorijas un prakses apvienošana: Dubultā doktorantūra^b (brošūra angļu valodā)
- Pirmsdoktorantūras programmas prospekts^c (Leidenas Universitātes Dubultās doktorantūras centra pirmsdoktorantūras programmas pārskats)
- Dubultās doktorantūras priekšlikuma modelis^d (dubultā promocijas darba priekšlikuma izstrādes modelis).

Avots: Autori pielāgoja no <https://www.universiteitleiden.nl/en/governance-and-global-affairs/dual-phd-centre/about>; <https://www.universiteitleiden.nl/en/governance-and-global-affairs/dual-phd-centre/documentation>.

Piezīme: a. <http://www.regulations.leiden.edu/research/phd-regulations.html>.

b. <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/governance-and-global-affairs/dual-phd-centre/20170117-dual-phd-brochure-english.pdf>.

c. <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/governance-and-global-affairs/dual-phd-centre/2017-prospectus-dual-phd-programme.pdf>.

d. <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/governance-and-global-affairs/dual-phd-centre/2017-model-dual-phd-research-proposal.pdf>.

2.5. Pēcdoktorantūras perspektīvas

Kas ir pēcdoktorantūra?

Pēcdoktorants parasti ir amats uz noteiktu laiku starp doktoranta statusu un pastāvīgu akadēmisko amatu. Tas nozīmē, ka lielākā daļa diskusiju par akadēmisko personālu kopumā (skatīt 3. nodaļu) attiecas arī uz pēcdoktorantiem, taču jāņem vērā, ka pēcdoktorants nav obligāts posms akadēmiskajā karjerā.

Ir sarežģīti vispārināt pēcdoktoranta pienākumus, taču parasti viņu pienākums ir turpināt pētījumu, kā laikā viņi var kalpot kā doktorantūras studentu jaunākie darba vadītāji. Viņiem var būt piešķirti arī mācību darba pienākumi.

Eiropas pētnieku harta un kodekss rekomendē skaidrus noteikumus un precīzas vadlīnijas pēcdoktorantūras pētnieku pieņemšanai darbā un iecelšanai amatos, tostarp šo amatu maksimālo ilgumu un uzdevumus (EK 2005, 27).

Karjeras iespējas

Pēcdoktorantūra ļauj pētniekam kļūt neatkarīgam, vienlaikus pilnveidojot savu zinātnisko kompetenci un profesionālās prasmes (Science Europe, 2016, 6). Rezultātā pēcdoktorantūru skaits ir audzis un paplašinājies daudzās nozarēs, tādējādi paildzinot daudzu akadēmisko mācībspēku nepastāvīgo karjeras sākumu (skatīt arī 3. nodaļu).

Eiropas Zinātnes fonda (EZF) veiktajā eksperimentālajā pētījumā tika atklāti pastāvīga līguma sniegtie ieguvumi gan zinātnei, gan sabiedrībai. Pētījums aplūkoja 880 doktora grāda ieguvēju

pēcdoktorantūras karjeras, no kuriem 57% sniedza atbildi.²¹ Daži no galvenajiem atklājumiem bija saistīti ar līgumu veidu, pierādot ilgtermiņa līgumu pozitīvo ietekmi salīdzinājumā ar īstermiņa līgumiem, kas izpaudās lielākā patentu skaitā un daudz nozīmīgākā pētniecībā (par politiku un praksi). Tāpat ilgtermiņa pētnieki drīzāk saņems godalgas un balvas un būs apmierināti ar savu darba vietu (EZF, 2015, 9-10).

Tomēr pašlaik satraucošs skaits pēcdoktorantu ir kļuvuši par „pastāvīgiem doktorantiem” (Powell, 2015), tas ir, viņi ir migrējuši no vienas pēcdoktorantūras uz citu, cerībā, ka kļūs pieejams kāds pastāvīgs akadēmiskais amats. Reaģējot uz šo situāciju, dažas pētniecībā aktīvas universitātes ASV ir nolēmušas ierobežot pēcdoktorantūras periodu līdz pieciem gadiem, savā ziņā izstumjot dažus pēcdoktorantus ārā no akadēmiskās vides. Vairākās Eiropas valstīs (piemēram, Francijā, Vācijā) darba likumi ierobežo to, cik reizes atļauts atjaunot īstermiņa līgumu. Tomēr ir iespējami veidi, kā šo likumu apiet, pārejot no vienas iestādes uz citu. Tādēļ, kā to norāda Powell (2015), nav skaidrs, vai šādi likumi ir lietderīgi. Eiropas pētnieku harta un kodekss aplūko šo faktu, rekomendējot iestādēm ņemt vērā iepriekšējus pēcdoktorantu amatus citās iestādēs. Kodeksā ir uzsvērts, ka pēcdoktoranta statuss ir pārejas statuss, un tas jāuztver kā viens posms ilgtermiņa karjerā (EK, 2005, 27).

Visbeidzot, pēcdoktorantu liktenis ir saistīts ar to, kā tiek finansēta pētniecība un kā tiek piepildītas laboratorijas. Pašreizējais modelis paļaujas uz lētu un liela skaita darbaspēku (doktoranti un pēcdoktoranti). Alternatīvs modelis, ko apskata Powell, piedāvā skaita ziņā mazāku, taču labāk apmaksātu personālu un piedāvā pārvērst pēcdoktorantu „superdoktorantā”, tas ir, labi apmaksātā zinātniekā, kas ieņem augstāku amatu (skatiet arī 3. nodaļu).

Pēcdoktorantu var atbalstīt tajā pašā līmenī kā doktora grāda kandidātus. Labas prakses piemērs meklējams Imperial Koledžā, kurā ir pēcdoktorantiem veltīts centrs.²²

2.6. Reformas process ceļā uz jauniem modeļiem un procedūrām

Visi doktorantu apmācības aspekti veido daļu no vispārējās sistēmas un attiecīgi tie būtu tā jāuztver, izstrādājot reformas šajā jomā. Lai arī doktorantu apmācības reformas var koncentrēties uz dažām no apspriestajām jomām, šīs jomas nedrīkst apskatīt nošķirti. Tādēļ ir svarīgi ņemt vērā jebkādu daļēju reformu centienu negatīvās sekas. Lai nodrošinātu, ka visas reformas ir savstarpēji saskaņotas un vērstas uz vispārēju, pamatotu mērķi, ir nepieciešama vienprātība valsts mērogā par to, kādai būtu jābūt doktorantūrai un kā to izveidot.

Informācijas apmaiņa starp augstākās izglītības nozarē iesaistītajām pusēm ir svarīgs priekšnosacījums drošu reformu veikšanai. Katrā valstī ir dažādas struktūras un personas ar interesi doktora līmeņa studijās. To starpā ir valdības (piemēram, par augstāko izglītību atbildīgās ministrijas un finanšu ministrijas), valsts līmeņa augstākās izglītības pārvaldības iestādes, tostarp kvalitātes nodrošināšanas aģentūras, All, akadēmiskā personāla pārstāvniecības organizācijas un privātais sektors. Lai varētu ņemt vērā šo ieinteresēto pušu dažādās intereses un prasības, ir ļoti svarīgi nodrošināt šo pušu iesaisti agrīnā reformas izstrādes posmā.

²¹ Viena trešdaļa no aptaujātajiem ieņēma amatus pēcdoktorantūrās, viena trešdaļa bija pabeigusi savu pēcdoktorantūru pēdējo divu gadu laikā, un viena trešdaļa bija pabeigusi pēcdoktorantūru līdz 2011. gadam. 2017. gada martā tika uzsākts atkārtots pētījums, kura rezultātiem drīz būtu jābūt pieejamiem.

²² Pēcdoktorantu attīstības centrs; <http://www.imperial.ac.uk/postdoc-development-centre/>.

Nemot vērā kvalitātes nodrošināšanas nozīmi, visiem reformas pasākumiem ir jānodrošina, ka jaunajiem modeļiem un procedūrām tiek piemēroti kvalitātes nodrošināšanas procesi. Ārējā un iekšējā kvalitātes nodrošināšana ir doktorantu apmācības pamats daudzās Eiropas valstīs. Šiem procesiem ir jāspēj pārklāt valstij specifiskā doktorantu apmācības sistēma. Tas rada nepieciešamību papildināt jebkādu reformas pasākumus ar saistītiem un pielāgotiem kvalitātes nodrošināšanas procesiem. Tādā veidā ir iespējams uzraudzīt neparedzētu reformu ietekmi un nepieciešamības gadījumā veikt korektīvus pasākumus.

2.7. Galvenās atziņas un labas prakses kritēriji

Svarīgākās attīstības tendences doktorantu apmācības jomā

- Doktora līmeņa studijas un apmācība ir ļoti daudzpusīga joma, kā to apliecina jauna veida doktorantūru parādīšanās un doktora grāda kandidātu statusu dažādība.
- Doktora līmeņa studijas un apmācība ir bijusi dinamiska, pateicoties uzmanībai, kas Eiropas līmeņa pamatnostādņēs un iniciatīvās tiksui pievērsta trešajam ciklam. Eiropas politikas un iniciatīvas ir noteikušas principu kopu un labas prakses doktora līmeņa studijām. Salīdzinājumā ar pirmajiem diviem cikliem, daudzās valstīs doktora līmeņa studijas ir daudz mazāk regulētas, ņemot vērā to ciešo saikni ar pētniecību.
- Valsts līmenī noteikumi ir attīstījušies līdz ar to attīstību Eiropā, radot jaunu valsts tiesisko regulējumu doktorantūrām vadlīniju un ārējas un iekšējas kvalitātes nodrošināšanas kritēriju formā.
- Iestādes līmenī iekšējās struktūras un noteikumi mainās, lai pielāgotos jauniem doktora līmeņa studiju standartiem.
- Doktorantu apmācības kvalitāte un veids, kādā to var veicināt, atrodas ar doktorantūru saistītas attīstības centrā. Svarīgākie kvalitātes faktori ietver stimulējošu pētniecības vidi, partnerību daudzveidību (nacionālu un starptautisku, ar akadēmiskiem un neakadēmiskiem partneriem), kvalitātes uzraudzību un iekšējas kvalitātes nodrošināšanas mehānismus. Šos faktorus ir jāatbalsta ar atbilstošu sistēmas līmeņa regulējumu, kas pieļauj nodrošināšanas daudzveidību un institucionālu atbildību un pārskatatbildību.

Labas prakses kritēriji

Sistēmas līmeņa regulējums

- **A.1 – Sistēmas līmenis** – Doktorantūras apmācību tiesiskais regulējums sistēmas līmenī paredz atbilstošu līdzsvaru starp tiesisko regulējumu un elastīgu pieeju. Lai arī regulējums un kvalitātes kritēriji ir jāpiemēro stingri un konsekventi, attiecībā uz doktorantūras apmācībām ir nepieciešama rīcības brīvība, lai pielāgotu individuāli noteiktus virzienus, kā arī telpa, kur līdz noteiktam līmenim varētu izpausties atšķirības iestāžu un disciplīnu līmenī. Tam nepieciešama vienprātība valsts līmenī par doktorantūras būtību un standartiem, ko kopīgi pieņēmušas visas nozīmīgākās augstākās izglītības sistēmas ieinteresētās puses.
- **A.2 – Sistēmas līmenis** – All autonomiju doktorantūras studiju jomā pastiprina saistoši iekšējās atbildības mehānismi un atbilstoši ārējie kvalitātes nodrošināšanas procesi saistībā ar

pētniecību un doktora līmeņa studijām. Tas sevī ietver regulējumu saskaņā ar kuru All piešķir doktora zinātnisko grādu un ar tām saistītās prasības. Regulējumam jāatspoguļo, ka oriģinālie pētījumi ir doktora grāda ieguves neatņemama sastāvdaļa un tādējādi iestādēm ir jānodrošina atbilstoša pētniecības vide.

- **A.3 – Sistēmas līmenis – Doktorantu apmācības ir jāstimulē finansiāli**, lai veicinātu efektivitāti un kvalitāti.²³
- **A.4 – Sistēmas līmenis – Valsts finansējums doktorantu apmācībām tiek piešķirts saskaņā ar nacionālajām vajadzībām** un nepieciešamajām kompetencēm, vienlaikus nodrošinot doktorantūras studiju daudzveidību.
- **A.5 – Sistēmas līmenis – Sistēmas līmenī izstrādātās un finansētās pētniecības atbalsta programmas nodrošina, ka doktora grāda kandidāti**, ciktāl tas iespējams, **ir pienācīgi iesaistīti pētniecības projektos** un ir noslēgti atbilstoši līgumi par kopīgu darba vadīšanu.

Doktorantūras nostiprināšana iestādē

- **A.6 – Iestādes līmenis – Tiek uzraudzīta un atbalstīta doktora grāda kandidātu uzņemšana, izaugsme un vērtēšana.** Minētais ietver publicētus kritērijus un caurskatāmus uzņemšanas procesus, instruktāžu un būtiskas informācijas sniegšanu jauniem kandidātiem, līgumiskas vienošanās starp doktora grāda kandidātiem un darba vadītājiem, nosakot skaidrus atskaites punktus (tai skaitā jebkādas prasības attiecībā uz publikācijām), kā arī uzticamas novērtēšanas procedūras, kas balstītas uz skaidriem un caurskatāmiem kritērijiem un procesiem, un studentu izaugsmes un studiju pabeigšanas uzraudzību.
- **A.7 – Iestādes līmenis – Doktora grāda kandidātu darbu vadīšanu regulē iestādes atbilstošās pamatnostādnes un vadlīnijas** (tai skaitā nosakot attiecīgos darba vadītāju un doktora grāda kandidātu pienākumus un tiesības), darba vadītāju apmācību un pastāvīgu atbalstu, kā arī viņu darbības uzraudzību. **Tiek atbalstīta dalīta (kopīga) darba vadīšana** un tiek nodrošināta darba vadīšanas nepārtrauktība.
- **A.8 – Iestādes līmenis – All doktorantūras studenti nodrošina motivējošu pētniecības vidi** ar pētniecībā aktīva personāla „kritisko masu”; piemērotus apmācību resursus un pētniecības rīkus; pietiekamus fiziskus un finanšu resursus; atbalstu, cita starpā, arī mobilitātei un dalībai konferencēs; kā arī vispārēju pētniecības sasniegumiem labvēlīgu vidi.
- **A.9 – Iestādes līmenis – Pastāv pamatnostādnes, kas iezīmē mācību kursa un pētniecības (promocijas) darba līdzsvaru.** Šīs pamatnostādnes atspoguļo kompetences, kuras doktora grāda kandidātam ir jāiegūst. Mācību kurss ietver pētniecības metodoloģiju un zinātnisko godīgumu, kā arī profesionālās zināšanas, piemēram, pieteikumu sagatavošana finansējuma (grantu) saņemšanai, kā arī rakstiska un mutiska komunikācija.
- **A.10 – Iestādes līmenis – Iestādes līmeņa pamatnostādnes un saistītās procedūras eksaminācijas komiteju izveidei nodrošina objektivitāti un godīgumu.**
- **A.11 – Iestādes līmenis – Iestādes doktora grāda kandidātiem nodrošina virkni akadēmisko apmācību kursu** (piem., uz mācību kursiem balstītas apmācības, apmācības par pētniecības metodoloģiju, mācīšanas kompetenci un zinātnisko godīgumu), **kā arī sociālo (vispārējo)**

²³ Jautājumi par to, kā nodrošināt finansiālus stimulus All, tai skaitā saistībā ar efektivitātes un lietderības pieaugumu, ir apskatīti agrākā Pasaules Bankas konsultatīvajā darbā Latvijā.

prasmju apmācību, lai viņus sagatavotu gan akadēmiskajai, gan cita veida karjerai. Turklāt All nodrošina karjeras atbalstu un, ciktāl tas iespējams – asistentūru apmācību vai pētniecības jomā. Karjeras atbalsts sevī ietver palīdzības sniegšanu studentiem atbilstošos gadījumos atrast darbu ārpus akadēmiskā vides (tai skaitā privātajā sektorā).

- **A.12 – *lestādes līmenis*** – Tiek veicināta brīva pieeja doktorantu promocijas darbiem. Parastos apstākļos doktorantu promocijas darbi ir brīvi pieejami, izņemot, ja pastāv kādi iemesli uzlikt embargo uz noteiktu laika periodu (piemēram, ar autortiesībām saistīti jautājumi, kā arī ētiskas un sensitīvas dabas jautājumi attiecībā uz pētījumā iesaistītajiem cilvēkiem).
- **A.13 – *lestādes līmenis*** – Visiem doktora grāda kandidātiem ir pieejami oficiāli apstrīdēšanas un sūdzību iesniegšanas mehānismi. Procedūras ir skaidras, objektīvas, drošas, visaptverošas un aktuālas, un ir aprakstītas dokumentā, kas ir viegli pieejams. Tiek nodrošinātas konfidencialitātes un anonimitātes prasības, vienlaikus iesniegtās sūdzības un apelācijas tiek periodiski analizētas, lai nodrošinātu, ka uzreiz tiek risināts vesels problēmu kopums.
- **A.14 – *lestādes līmenis*** – Tiek nepārtraukti uzraudzīta un nodrošināta visu ar doktorantūras studijām saistīto aspektu kvalitāte. Iekšējie kvalitātes nodrošināšanas mehānismi ir pielāgoti doktorantūras studiju specifikai un ietver atgriezenisko saiti no doktora grāda kandidātiem un viņu darbu vadītājiem.
- **A.15 – *lestādes līmenis*** – Doktorantūras skolas ir sevišķi efektīvs veids doktora līmeņa studiju institucionalizācijai un to kvalitātes veicināšanai. All, kas izveido doktorantūras skolas, apsver to skaitu un izvietojumu iestādes iekšienē, lai maksimāli izmantotu priekšrocības, kas saistītas ar kritiskās masas palielināšanu un starpdisciplināru pieeju.
- **A.16 – *lestādes līmenis*** – Doktora grādu piešķirējas iestādes ir noteikušas skaidru misiju savām doktorantūras skolām (veltot pietiekami daudz uzmanības atšķirībai starp disciplīnām), kā arī tām ir visaptverošas un skaidras pamatnostādnes par doktorantūras studiju pārvaldību un organizēšanu, un šīs pamatnostādnes ir publicētas un viegli pieejamas.

Doktorantūras vadīšana ar partneriem

- **A.17 – *lestādes līmenis*** – Partnerības ar nacionālajām un starptautiskajām All, pētniecības institūcijām privāto sektoru (tai skaitā industrijas pārstāvjiem) var uzlabot doktorantu apmācību kvalitāti. Lai vadītu ar to saistītos riskus, partnerība ietver stratēģisku pieeju, atbilstošus pārvaldības pasākumus, piemērotas pamatnostādnes un procedūras, kā arī līgumu par kopīgu darba vadīšanu (co-tutelle).
- **A.18 – *lestādes līmenis*** – leinteresēto pušu iesaiste doktora līmeņa studiju noregulēšanā un novērtēšanā ir būtiska, cita starpā arī tādēļ, ka lielākā daļa doktora grāda ieguvēju strādā ārpus akadēmiskās vides.

Pēcdoktorantūras amats

- **A.19 – *lestādes līmenis*** – Pēcdoktorantūras tiesisko regulējumu nosaka atbilstošas pamatnostādnes un vadlīnijas, kas cita starpā ietver darbā pieņemšanas procedūras un amatā iecelšanas mērķus. Pēcdoktoranta amats tiek uzskatīts par vienu no akadēmiskās karjeras pakāpieniem, un iestāde uzņemas atbildību par CR jautājumiem, kas ar to saistīti.
- **A.20 – *lestādes līmenis*** – Pēcdoktorantiem ir pieeja karjeras atbalstam, lai palīdzētu viņiem sasniegt karjeras izaugsmes mērķus akadēmiskajā vidē vai ārpus tās.

3. Akadēmiskā atlase un paaugstināšana

3.1. Ievads: Akadēmiskā personāla statuss un loma

Pašreizējās augstākās izglītības politikā ir pieaugusi akadēmisko karjeru dzīves cikla regulēšanas nozīme, izmantojot sistemātisku cilvēkresursu politiku un pasākumus. Šādai notikumu attīstībai ir vairāki iemesli. Pirmkārt, pēc strauja izaugsmes perioda daudzās Rietumvalstīs kvantitatīvā paplašināšanās vairs nav galvenais augstākās izglītības sektora attīstības virzītājspēks. Tas politikā liek likt akcentu uz kvalitāti un efektivitāti, nevis kvantitatīvu pieaugumu. Otrkārt, augstākās izglītības darba tirgus Eiropas valstīs ir attīstījies. Tas galvenokārt nozīmē to, ka, no vienas puses, ir kvalificētu pretendentu pārbagātība uz akadēmiskajiem amatiem, savukārt, no otras puses, arvien vairāk valstu mēģina izveidot tā sauktās „pasaules klases universitātes”, kas piedalās starptautiskā cīņā par talantiem (Salmi, 2009). Turklāt augstākās izglītības loma sabiedrībā pēdējo trīsdesmit gadu laikā ir mainījusies, ietekmējot All cilvēkresursu politiku:

„Augstākās izglītības pilnvaras dažu gadu laikā ir paplašinājušās un ievērojami izmainījušās, un šīs izmaiņas ir izraisījuši izaugsme, ekonomiskais spiediens un jaunu klientu ar jaunām prasībām parādīšanās, kā arī izmaiņas zināšanu kartē. Kartei pārvietojoties arvien tālāk prom no tradicionālu akadēmisku mērķu piepildīšanas, kā viens no svarīgākajiem aspektiem parādās personāla izveidošana un pilnvaras. Pilnvarām mainoties, mainās arī augstākās izglītības institucionālās formas un struktūras, un tieši šajā aspektā fakultātei radīsies jaunas iespējas un ierobežojumi.” (Kogan, Moses un El-Khawas, 1994, 9)

Neatkarīgi no svarīgām izmaiņām augstākās izglītības darbības vidē daudzi akadēmiskās profesijas statusa un lomu raksturlielumi paliek nemainīgi. Tas ir tipiski profesionālajam darbam. Profesionālais darbs parasti mainās tikai pakāpeniski pat trauksmainā sociālajā vidē (Brante, 2010; Evetts, 2009; Abbot 1988). Tādējādi akadēmiskā darba un karjeru izmaiņām ir jābūt saistītām ar akadēmiskā personāla statusa un lomas nepārtrauktību attiecīgajā sabiedrībā. Pamatojoties uz starptautisku literatūru par akadēmisko darbu un profesiju, Pekkola (2009) sastādīja akadēmiskā personāla statusa un lomas nepārtrauktības un izmaiņu galvenos raksturlielumus (skatiet 1. tabulu). Lai varētu izstrādāt saskaņotu un efektīvu karjeras sistēmu, ir jāņem vērā akadēmiskās profesijas statuss tirgū, sabiedrībā (vara, atstumtība) un darba tirgū (iesaistīšanās arodbiedrībās, nodarbinātība, pašpietiekamība) un pašā darbā (misija, amata apraksts un nopelni).

Ar akadēmisko karjeru un akadēmisko darbu saistītās kopējās izmaiņas var norādīt ietvarā, kurā augstākā izglītība attīstās no tradicionālās akadēmiskās paradigmas, kas ietver zinātniskus atklājumus un disciplināro loģiku (1. veids), par jaunu, sociāli sadalītu, starpdisciplināru un uz pielietojumu orientētu zināšanu radīšanas paradigmu (2. veids), kas ir pakļauta daudzām ieinteresētajām pusēm (Gibbons un citi, 1994). Šajā kontekstā gan izmaiņas 2. veida virzienā, gan 1. veida nepārtrauktība var tikt novērotas akadēmiskā darba organizēšanas praksēs un karjerās. Daudzos gadījumos akadēmiskais personāls darbojas ārpus konkurējošiem zināšanu radīšanas tirgiem. Tomēr viņi ir arvien vairāk pakļauti (kvazi)tirgus konkurencei (skatīt, piemēram, Teichler, 2007; Enders, 2006; Slaughter un Leslie, 1997, 1999). Kamēr augstākās izglītības sistēma ir piedzīvojusi pāreju no akcenta uz piekļuves paplašināšanu uz atjaunotu akcentu uz kvalitāti, akadēmiskās zināšanas ir daļēji demistificētas, un zināšanu radīšanas tirgus konkurencē ir parādījušies jauni spēlētāji. Mērtona

zinātnes normu (komunisms, universālisms, neieinteresētība un organizēts skepticisms [CUDOS])²⁴ vietu apdraud zinātnes industriālās normas (patentēts, vietējs, autora, pasūtīts un eksperta [PLACE]) (Ziman, 1996). Tomēr daudzās valstīs akadēmiskās karjeras joprojām ir palikušas diezgan noslēgtas, akadēmiskā darba kvalitātes nodrošināšana ir akadēmiskās profesijas rokās, un akadēmisko darba tirgu kontrolē profesionālas savienības. Karjeras struktūra (vakances) arī ir palikusi tradicionāla, un uzsvars ir likts uz nopelniem pētniecībā. 1. tabulā (1) ir sīkāk aprakstītas nepārtrauktība un izmaiņas.

1. tabula. Akadēmiskā personāla statusa un lomas nepārtrauktība un izmaiņas

Statuss un loma	Nepārtrauktība (tradīcija)	Tendence (izmaiņu virzītājspēks)	Jautājumi nacionālo politiku veidotājiem
Loma tirgū	Akadēmiskais personāls strādā ārpus konkurences tirgiem, bezpeļņas ievirze	Akadēmiskais personāls strādā konkurences tirgū (konkurē ar citiem profesionāļiem, kā, piemēram, konsultantiem); peļņas ievirze	Kam ir atvērti akadēmiskie uzdevumi?
Sociālā vara	Akadēmiskajam personālam ir monopols uz zinātnisko zināšanu radīšanu Zināšanu asimetrija Institucionāla patstāvība Akadēmiskā brīvība	Akadēmiskais personāls ir viena no vairākām grupām, kas rada zināšanas Zināšanu demistifikācija Tirgus regulēšana un sadalījums, pamatojoties uz robežieņēmumiem	Kā līdzsvarot „ziloņkaula torņus” un „lielveikalu” ideālus?
Iekļaušana / atstumtība	Zinātniskās zināšanas, izglītību un darbu novērtē tikai akadēmiskais personāls Doktora grāda ieguvēji ieņem privileģētus amatus; augstākā amatā esošu akadēmisko mācībspēku vienlīdzība (koleģialitāte)	Pētniecība un izglītību novērtē ārēji aģenti, pamatojoties uz to būtiskumu, pielietojumu un tirgus vērtību Akadēmisko grādu, citu kvalifikāciju inflācija, vairāki akadēmiskā personāla slāņi	Kā novērtēt akadēmisko darbu un rezultātus? Kam būtu jāizvērtē un jāpārvalda akadēmiskais darbs un rezultāti?
Savienību izveide	Spēcīga profesoru profesionālā savienība	Vairākas savienības, sadarbība starp savienībām	Kā ņemt vērā savienību spēju aizstāvēt savas intereses?
Pašpietiekamība	Nacionālā akadēmiskā profesija izglīto pēctecus un pārvalda savu kvalitāti	Ir vairākas vārtejas uz akadēmisko vidi, un tās kvalitātei ir daudzi rādītāji	Kā un kas var piekļūt akadēmiskām karjerām? Kas var izstrādāt iekļuves kritērijus („vārtsargi”)?

²⁴ Nosauktas sociologa Roberta K. Mērtona vārdā.

Nodarbinātība	Akadēmiskais personāls ieņem drošus, privileģētus un pastāvīgus amatus, un viņiem ir pastāvīgi ienākumi	Akadēmiskais personāls strādā fiksētos amatos un saņem ienākumus par projektiem	Kā nodrošināt darba apstākļus svarīgai, kritiskai, daudzpusīgi un efektīvai akadēmiskai profesijai?
Akadēmiskā darba misija	(Liberāla) akadēmiskā izglītība Zināšanas (patiesība) kā pašmērķis	(Profesionālu un vispārēju) kompetenču radīšana Zināšanu būtiskums un pielietojamība	Kāds ir akadēmiskās karjeras sistēmas mērķis?
Amata apraksts	Vispārējs, ietver pētniecību, mācību darbu, administrēšanu, pārvaldību un sociālo līdzdalību	Specializēts: pētniecība, mācību darbs, administrēšana un pārvaldība, sociālā līdzdalība	Viens karjeras ceļš/modelis vai vairāki?
Nopelni	Nopelni pētniecībā	Nopelni pētniecībā, finansējuma konkursos ar konkurenci, mācību darbā, mediju piesaistē utt.	Kā sabalansēt akadēmisko karjeru mērķi, amata aprakstus un nopelnus?

Piezīme: Autori pamatojās uz Pekkola (2009).

Šiem raksturlielumiem, kas pakāpeniski mainās, ir globāla dimensija, un tie sakņojas akadēmiskā darba profesionālajā un disciplinārajā raksturā. Lai arī augstākās izglītības politika ir daļa no valsts politikas, un augstākās izglītības iestādes ir valsts politikas instrumenti (Pekkola un Kivistö, 2016), šīs globālās tendences rada labu sākumpunktu valsts politikas veidotājiem, lai kritiski izvērtētu labu akadēmisko karjeru attīstības pamatu savā politiskajā vidē. Kā to norāda Kogan, Moses un El-Khawas (1994):

„Sistēmas ievērojami atšķiras pēc piešķirtajiem statusiem, pēc personāla skaita un attiecībām starp augstākā amatā esošu personālu un jaunāko personālu, un būtiskas atšķirības ir novērojamas arī nacionālajās sistēmās. Šie fakti padara pārsteidzošu to, ka akadēmiskais personāls no dažādām valstīm spēj savstarpēji atrast tik daudz kā kopīga, strādājot pie savu pētījumu un stipendiju darba akadēmiskā satura. Zināšanu un erudīcijas starptautiskā dimensija ņem virsroku pār materiālā nodrošinājuma un juridisko un sociālo statusu atšķirībām”. (Kogan, Moses un El-Khawas, 1994, 31)

Tā kā zinātniskās zināšanu radīšana un disciplīnas nepazīst valstu robežas, izstrādājot valsts karjeras sistēmu, ir jāņem vērā akadēmiskās profesijas starptautiskā attīstība. Izstrādājot valsts karjeras modeļus, ir jāņem vērā jautājumi, kas saistīti ar valsts karjeru sistēmām, kas izriet no akadēmiskās profesijas izmaiņu tendencēm.

3.2. Akadēmisko karjeru regulēšana sistēmas līmenī

Augsta All patstāvība (autonomija) personāla vadībā ir tendence, kas Eiropā arvien pieaugu, un akadēmisko karjeru sistēmas līmeņa regulējuma pamatnosacījums. Tomēr daudzās valstīs vismaz daļa fakultātes locekļu ir ierēdņi (Eurydice, 2017). Ierēdņa statuss obligāti nenozīmē, ka All nav patstāvības personāla vadībā. EUA (2017) ir izstrādājusi rādītāju kopumu, lai izmēritu personāla vadības patstāvību neatkarīgi no tā, vai darbiniekiem ir privāts vai publisks statuss. Izmēritie patstāvības lielumi ir:

- spēja pieņemt lēmumus par darbā pieņemšanas procedūrām (augstākā amatā esošs akadēmiskais/administratīvais personāls)
- spēja pieņemt lēmumus par algām (augstākā amatā esošs akadēmiskais/administratīvais personāls)
- spēja pieņemt lēmumus attiecībā par atbrīvošanu no amata (augstākā amatā esošs akadēmiskais/administratīvais personāls)
- spēja pieņemt lēmumus par paaugstināšanu (augstākā amatā esošs akadēmiskais/administratīvais personāls)

Augstākās izglītības personāla vadības patstāvības ziņā Latvija ierindojas valstu grupā, kas ieņem augstāko vietu, kopā ar Igauniju, Lietuvu, Poliju, Dāniju, Somiju, Zviedriju, Luksemburgu, Šveici un Apvienoto Karalisti. Latvijai ir augsts rādītājs arī finansiālajā patstāvībā, savukārt zems rādītājs organizatoriskajā un akadēmiskajā patstāvībā.

Neatkarīgi no patstāvības tendences dažās Eiropas valstīs akadēmiskā personāla uzdevumi joprojām tiek regulēti valsts līmenī. Šo valstu vidū ir kontinentāli nozīmīgi spēlētāji, piemēram, Francija, Vācija un Itālija. Parasti valsts noteikumi nosaka minimālo stundu skaitu, kādu akadēmiskajam personālam jāvelta mācīšanas/pētniecības aktivitātēm atkarībā no viņu amata karjeras posmā (Eurydice, 2017).

Lielākajā daļā valstu kvalifikācija tiek regulēta vismaz kādā no līmeņiem. Lielākajā daļā Eiropas augstākās izglītības sistēmu doktora grāds ir juridiska prasība vismaz pastāvīgiem augstākajiem akadēmiskajiem amatiem. Arī sistēmās, kurās doktora grāds akadēmiskajam personālam nav obligāta prasība, tas parasti tiek regulēts citos veidos. Dažās augstākās izglītības sistēmās augstākas pakāpes kvalifikācijas (habilitācija utt.) joprojām tiek regulētas, savukārt citās sistēmās atsevišķiem amatiem ir nepieciešama nacionāla individuāla akreditācija (ko veic akadēmiskais personāls). Vācija, kur daudzus gadus desmitus habilitācija bija ļoti nozīmīga, vairs nav šo valstu vidū (Eurydice, 2017). Tomēr praksē habilitācija joprojām spēlē zināmu lomu. Citās valstīs, piemēram, Somijā, tituls „docents”²⁵ ir svarīgs priekšnosacījums karjeras izaugsmei.

Doktora grāds ir prasība vidēja un augstāka līmeņa amatiem, kā arī reizēm pat zema līmeņa amatiem. Kad tiek pieņemts darbā jaunākais personāls, tiek rasti dažādi veidi, kā nodrošināt to, ka šie darbinieki iegūst doktora grādu. Šīs prakses akcentē doktora grāda lomu kā būtisku karjeras soli un oficiālu karjeras attīstības rādītāju. Turpmāk ir sniegti absolvēšanas noteikumu piemēri, kas iekļauti

²⁵ Tituls „docents” („dosentti”) ir akadēmisks tituls (vai pakāpe), ko universitātes piešķir doktorantiem par augsta līmeņa akadēmiskajiem nopelniem. Pirms titula piešķiršanas notiek plaša akadēmiskās analīzes procedūra, kas ir savā ziņā līdzīga profesoru darbā pieņemšanas procedūrai. Docenta tituls pats par sevi neveido nekādas darba attiecības ar universitātēm, taču tas oficiāli dod tiesības tā turētājiem pasniegt kursus augstākajā līmenī, darboties kā galvenajiem pētniekiem, vadīt savas pētnieku grupas un darboties kā doktorantūras studentu darba vadītājiem.

Eurydice 2017. gada ziņojumā:

- Polijā un Ungārijā tiek pieprasīts noteikts periods grāda iegūšanai — attiecīgi 8 un 10 gadu laikā;
- Citās valstīs tiek parakstīts līgums uz noteiktu laiku ar vai bez atjaunošanas iespējas (ar noteiktu līguma atkārtotas noslēgšanas iespēju skaitu);
- Francijā doktora grāda kandidāts var parakstīt pasniedzēja līgumu uz noteiktu laiku, taču stājas spēkā prasība viena gada laikā iegūt doktora grādu;
- Rumānijā stimuls doktora grāda iegūšanai ir tas, ka tas rada nodarbinātības stabilitāti: „pasniedzēju asistentiem bez doktora grāda ir atļauts parakstīt vienīgi līgumus uz noteiktu laiku, savukārt pasniedzēju asistentiem ar doktora grādu var piedāvāt beztermiņa līgumu.” (Eurydice, 2017, 32)

Īrijā vairāki tehnoloģiju institūti (TI) ir iekļāvuši savā iestādes stratēģijā vajadzību palielināt akadēmisko mācībspēku skaitu, kuriem ir doktora grāds. Bieži šis kvantitatīvais mērķis ir iekļauts akadēmiskā mācībspēka līgumā ar Augstākās izglītības pārvaldi (HEA), kas tiek pārskatīts reizi gadā. Šie TI sniedz stimulus (piemēram, samazinātu mācību darba slodzi) un atbalstu, lai nodrošinātu, ka personāls savlaicīgi pabeidz savus promocijas darbus.

Lai arī vairums valstu norāda, ka doktora grāds spēlē nozīmīgu lomu akadēmiskajā karjerā, to kontrolē All iekšējie noteikumi, nevis valsts tiesiskais regulējums. Aptuveni ceturtdaļā Eiropas valstu nav noteikts valsts regulējums personāla kvalifikācijai (Beļģijas vācu kopienā, Čehijā, Īrijā, Maltā, Nīderlandē, Somijā, Apvienotajā Karalistē un Islandē). Tur, kur šādi sistēmas līmeņa noteikumi personāla kvalifikācijai pastāv, atšķiras to specifika (Eurydice, 2017, 33).

Valstīs, kur pastāv bināra sistēma, doktora grāds biežāk ir prasība universitāšu akadēmiskajam personālam nekā citu augstākās izglītības iestāžu personālam(skatīt Portugāles piemēru Piemērs Nr. 3). Tomēr All, kas nav universitātes, var būt savi unikāli kritēriji akadēmiskajam personālam, piemēram, noteikta ilguma darba pieredze ārpus akadēmiskās vides.

Papildus noteikumiem par atsevišķiem amatiem var tikt regulēts arī institucionālo kvalifikāciju līmenis. Dažās valstīs kvalitātes nodrošināšanas mehānismi saistīti ar personāla kompetenci un kvalifikāciju, kā arī jautājumiem par paaugstināšanu un pieņemšanu darbā (Eurydice, 2017). Citās valstīs var būt noteikti dažādu kvalifikāciju kvantitatīvie mērķi akadēmiskā personāla ietvaros, piemēram, doktora grāda ieguvēju kvotas akadēmiskajā personālā. Piemēram, Kosovā viena no prasībām, lai atvērtu jaunas studiju programmas, ir vismaz trīs doktora grāda ieguvēji akadēmiskajā personālā.

Nesenajā Eurydice (2017) pētījumā ir izpētīta CR pārvaldības formalizēšanās Eiropā. Pašlaik tikai 10 augstākās izglītības sistēmās Eiropā ir augstākā līmeņa (valsts) stratēģija augstākās izglītības CR plānošanai vidējā termiņā un ilgtermiņā. To var skaidrot divējādi. No vienas puses, tas var būt signāls, ka CR plānošana ir jauna, nebijusi joma, ko īstenojušas tikai vadošās augstākās izglītības sistēmas. No otras puses, tas var norādīt uz to, ka personāla patstāvība tiek uztverta nopietni un ka valdības neuzskata sevi par tiesīgām plānot CR augstākās izglītības sistēmā. Visticamāk, daļēji patiesi ir abi skaidrojumi. Saskaņā ar Eurydice (2017) pētījumu šajās stratēģijās visbiežāk aplūkotas tēmas ir dzimumu vienlīdzības jautājumi, nodarbinātība uz noteiktu laiku, personāla mobilitāte un personāla attīstība — tās ir tēmas, kas parasti tiek aplūkotas arī citos dokumentos, kā, piemēram, internacionalizācijas stratēģijā, vai arī tiek regulētas citos politikas sektoros (piemēram, darba līgumos vai dzimumu līdztiesības jautājumos).

Visizplatītākie ar karjeru saistītie noteikumi ir saistīti ar vakancēm. Lielākajā daļā Eiropas augstākās izglītības sistēmu visi vai daži pieejamie amati (parasti augstākā līmeņa amati) ir jāizsludina publiski. Daudzās valstīs darbā pieņemšanas procesu (atlases komitejas izveidošana, atlases un izvērtēšanas dokumentu pieejamība, apelāciju procedūras un interešu konflikti) arī regulē centrāla pārvalde. Tomēr procedūru regulējuma atšķirības ir ļoti plašas: 19 valstīs nav noteikumu par darbā pieņemšanas procesu; 6 no šīm valstīm tiek regulēti visi elementi, 13 valstīs tiek regulēti daži elementi (Eurydice, 2017).

Pētījums atklāj arī to, kurās Eiropas augstākās izglītības sistēmās nodarbinātības apstākļus uzrauga augstākā līmeņa institūcijas. Lielākajā daļā valstu, neatkarīgi no personāla patstāvības, valdība cieši uzrauga akadēmiskā personāla algu pieaugumu. Valdība cieši uzrauga arī akadēmiskā personāla līgumu nosacījumus. Ārēji finansētu amatu, darba laika un darba laika sadales starp akadēmisko personālu uzraudzības jomā pastāv plašas atšķirības (Eurydice, 2017).

Eiropā pusei no augstākās izglītības sistēmām ir noteikumi un pamanostādnēs cīņai pret diskrimināciju dzimuma, vecuma, nacionalitātes, etniskās izcelsmes un citu faktoru dēļ. Otrai pusei šādu noteikumu nav. Visbiežāk skartais līdztiesības aspekts ir dzimums. 18 augstākās izglītības sistēmās ir spēkā īpašas pamatnostādnes dzimumu līdztiesības atbalstam. 15 Eiropas augstākās izglītības sistēmās tiesisko regulējumu papildina konkrēti pasākumi, lai palielinātu dzimumu vienlīdzību, piemēram, kvotas atlases komitejās un padomēs, obligāti līdztiesības nodrošināšanas plāni, savienības un komitejas un minimālais darbā pieņemto sieviešu un vīriešu īpatsvars (Eurydice, 2017).

3.3. Vispārēji karjeras modeļi

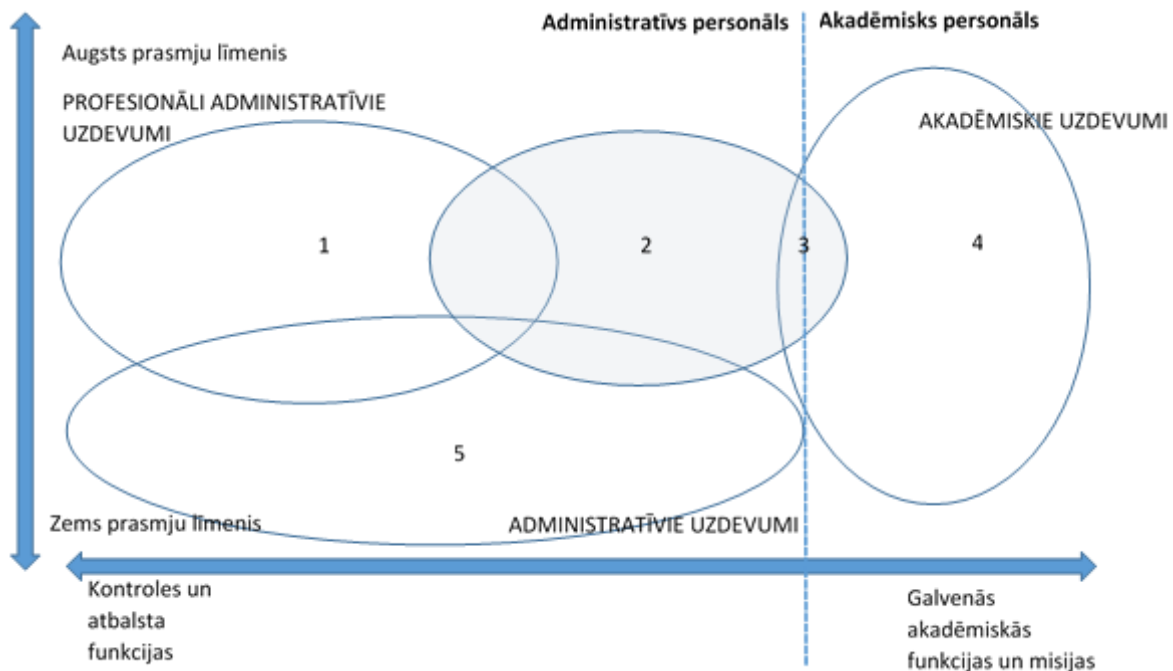
Akadēmiskā personāla kategorijas

All personāls parasti tiek nošķirts akadēmiskajā un administratīvajā personālā. 5. attēlā ir norādītas dažādas universitāšu personāla grupas un dažādi uzdevumi divos līmeņos: uzdevumu veikšanai nepieciešamais prasmju līmenis un uzdevumu veids. Universitātes personāla kategorijas ir:

- (1) *Profesionālie administratori*: administratori, kas strādā profesionālos amatos, kuru veikšanai nepieciešams augsts profesionālo zināšanu līmenis, taču nav ciešas saistības ar akadēmiskiem uzdevumiem vai akadēmiskā personāla darbu. Šajā grupā ietilpst kontrolieri, mārketinga un komunikāciju speciālisti un juridiskās jomas speciālisti.
- (2) *„Trešās telpas” profesionāļi*: administratori ar akadēmiskām prasmēm un kvalifikāciju, kuri veic uzdevumus, kas ir cieši saistīti ar akadēmisko darbību, piemēram, pētniecības infrastruktūras izstrāde, pētniecības pieteikumu rakstīšana un pedagoģijas vai mācību programmu izstrāde.
- (3) *Augstākās izglītības profesionāļi*: CR speciālisti, studiju jautājumu speciālisti un citi darbinieki, kas veic uzdevumus, kuru veikšanai ir nepieciešama kāda profesionāla kvalifikācija un plašas zināšanas par augstāko izglītību un augstākās izglītības politiku.
- (4) *Akadēmiskais personāls*: pētniecības un pasniedzēju personāls; šajā nodaļā ietvertā analīze pamatā koncentrējas tieši uz šo grupu
- (5) *Atbalsta personāls*: veic dažādu nozaru un atbalsta uzdevumus.

Lai arī šis ziņojums koncentrējas uz akadēmisko personālu, „trešās telpas” profesionāļu kategorija aug starptautiskā mērogā, un šīs kategorijas darbs bieži vien ir cieši saistīts ar akadēmisko darbu un karjerām.

5. attēls. Profesionāli un neprofesionāli uzdevumi augstākajā izglītībā



Avots: Autori pielāgoja no Kivistö un Pekkola (2017, 10).

Akadēmiskā personāla kategorija sevī ietver heterogēnu pētniecības un pasniedzēju amatu grupu.

Nesen veiktā Eiropas akadēmiskā personāla pētījumā (Eurydice, 2017) galvenais secinājums bija tāds, ka akadēmiskais personāls valsts līmenī ne vienmēr tiek sadalīts kategorijās atbilstoši starptautiski salīdzināmām kategorijām. Ņemot vērā ievērojamo atšķirību valstu titulu taksonomijās, Eurydice pētnieki izstrādāja salīdzinošo modeli akadēmisko amatu salīdzināšanai, pamatojoties uz šādiem rādītājiem:

- (1) Amata līmenis: jaunākais, vidējais, augstākais (un citi).
- (2) Galvenie pienākumi: mācību darbs, pētniecība.
- (3) Kvalifikācija: doktora grāds, pēcdoktorantūra.
- (4) Līguma veids: pagaidu, pastāvīgs (bez noteikta termiņa).

Šis saraksts sniedz labu sākumpunktu dažādu akadēmiskā personāla fakultāšu grupu analīzei. Papildus šiem četriem neatkarīgajiem mainīgajiem, citi būtiski mainīgie akadēmiskā personāla iedalīšanai organizatoriskās apakšgrupās ir finansējuma avots (ārējais vai budžets), pilna laika/nepilna laika statuss, disciplīna un personāla nacionālā izcelsme.

Eurydice ziņojumā ir ietverti visi Eiropā izplatītākie akadēmiskie tituli saskaņā ar iepriekš minētajiem kritērijiem. Papildus tam ziņojumā ir ietverti arī katras Eiropas augstākās izglītības sistēmas tipiskā karjeras virzība. Kā piemērs – karjeru virzība Latvijā var tikt salīdzināta ar karjeru virzību Somijā, Vācijā un Nīderlandē (skatiet 2. tabulu). Tādējādi Eurydice ziņojums sniedz izcilu sākumpunktu diskusijai par valstu atšķirībām akadēmisko karjeru, amatu un titulu ziņā, un to ir ieteicams izmantot kā atsauces punktu, izstrādājot un analizējot valsts sistēmas.

2. tabula. Karjeras posmi pa valstīm

	1. karjeras posms	2. karjeras posms	3. karjeras posms	4. karjeras posms	5. karjeras posms
Latvija	Asistents	Pasniedzējs/pētnieks	Profesora asistents/vecākais pētnieks	Asociētais profesors	Profesors
Somija	Pirmā posma pētnieks (piemēram, doktora grāda kandidāts)	Atzīts pētnieks (piemēram, pēcdoktorantūras pētnieks)	Pastāvīgs pētnieks (piemēram, universitātes pasniedzējs)	Vadošais pētnieks (piemēram, profesors)	
Vācija	Zinātniskais un radošo mākslu personāls	Pasniedzēja asistents	Jaunākais profesors	Profesors	
Nīderlande	Pasniedzēja asistents/jaunākais pētnieks	Pasniedzējs/pētnieks	Vecākais pasniedzējs/vecākais pētnieks	Profesors	

Avots: Autori pamatojās uz *Eurydice* (2017).

Pētot sarežģītos un dažādos karjeras modeļus, var nonākt pie dažiem praktiskiem secinājumiem.

Pirmkārt, akadēmiskos titulus dažādās valstīs ir grūti salīdzināt, ņemot vērā atšķirības amatu nosaukumos un jo īpaši amatu nosaukumu saturā un nepieciešamajās kvalifikācijās. Turklāt Eiropā pastāv ievērojamas atšķirības karjeru virzībā, ņemot vērā vēsturiskus iemeslus un citu konkrētām valstīm raksturīgu specifisku akadēmiskā darba tirgus noregulēšanā, kā arī atšķirības All tipos (piemēram, universitātes salīdzinājumā ar lietišķo zinātņu augstskolām). Tādējādi attiecīgā mācību darba, pakalpojumu un administratīvās atbildības loma karjeras attīstībā ir atsevišķi jāapspriež, plānojot akadēmiskās karjeras. Politikas veidošanas nolūkos šie konstatējumi sniedz vismaz trīs atziņas.

Pirmkārt, valsts politikas veidotājiem ir jārada universitātēm stimulējošs personālu karjeras virzienā, kas ļauj veikt starptautisku salīdzināšanu (un salīdzināšanu valsts līmenī). Tas ļautu veikt salīdzināšanu starptautiskā mērogā un atvieglotu mobilitāti starp iestādēm un augstākās izglītības sistēmām. Kā viens no risinājumiem šim jautājumam varētu būt Eiropas četru posmu regulējums, jo tas tiks izmantots arī Eiropas finansējuma plānos, un to izmantos Euraxess²⁶ (skatīt Piemērs Nr. 21).

Otrkārt, valsts rekomendācijās un tiesiskajā regulējumā var atspoguļot paaugstināšanas pamata mehānismus. Lai arī paaugstināšanu ir sarežģīti regulēt valsts līmenī, kā arī daudzās valstīs vairs nepastāv detalizēti kvalifikācijas kritēriji, valsts līmenī būtu jānodrošina, ka jauniem karjeras modeļiem (piemēram prognozējamās karjeras modelim), ko ievieš vai atbalsta ar valsts pamatnostādņēm, ir normatīvi pamati (piemēram, iespēja ieņemt pastāvīgus amatus un pārbaudes periodi).

²⁶ „EURAXESS – Pētnieki kustībā” ir visas Eiropas mēroga iniciatīva, kas pētniekiem, kuri vēlas veidot savu pētniecības karjeru Eiropā vai palikt saiknē ar Eiropas attīstību, nodrošina piekļuvi dažādiem informācijas un atbalsta pakalpojumiem. Tā ir Eiropas pētniecības telpas (ERA) galvenā iniciatīva nolūkā sekmēt pētniecības karjeras un atvieglot pētnieku mobilitāti Eiropā.

Treškārt, mācību darba un vadības pienākumu novērtēšana ir daļa no stratēģiskas cilvēkresursu pārvaldības (CRP) un iestāžu profilēšanas un ir atkarīga no to stratēģijas. Tomēr iestādes var aicināt identificēt un novērtēt sava personāla pasniegšanas un administratīvās kompetences. To var izdarīt, nodrošinot atbilstošus rīkus (piemēram, resursus apmācību programmām) vai iekļaujot personāla attīstību kā kritēriju nacionālajā kvalitātes nodrošināšanas plānā.

Turklāt tā sauktais „neoficiālais akadēmiskais personāls” slikti iederas tipisko karjeras aprakstu un nosaukumu ietvaros. Dažās valstīs šāds personāls tiek piesaistīts oficiālajai titulu klasifikācijai (bieži kā „jaunākais” vai „uz noteiktu laiku”), citās sistēmās tas tiek ietilpināts administratoru vai „citu” fakultātes darbinieku kategorijā. Tomēr šī pētnieku un pasniedzēju grupa paplašinās un kļūst arvien kvalificētāka (Kuoppala un Pekkola, 2015). Perifērās fakultātes grupai ir daudz nosaukumu. Atkarībā no augstākās izglītības sistēmas tā tiek saukta par pakārtoto fakultāti vai fakultāti bez garantēta amata (Kezar, 2012), projektu pētniekiem, pētniekiem uz noteiktu laiku (Kuoppala un Pekkola, 2015) vai ikdienas fakultāti (Kimper, 2003).

Daudzās augstākās izglītības sistēmās statistikas dati par neoficiālo akadēmisko personālu nav pietiekami pilnvērtīgi, jo šāds personāls nav noteikts oficiālās CR stratēģijās, pamatnostādnēs un modeļos. Atkarībā no augstākās izglītības sistēmas neoficiālā akadēmiskā personāla fakultāte parasti tiek izmantota kā elastīgs darbaspēks, lai atbalstītu pamata darbaspēku mācību darbā (vienošanās par stundu darbu) vai pētniecībā (līgumi, kas noslēgti, pamatojoties uz īstermiņa projektu finansējumu). Viņu karjeras iespējas ir ierobežotas, un viņu darbu raksturo nenoteiktība un izmaiņas, savukārt augstākā amatā esoša akadēmiskā personāla darbu raksturo stabilitāte un pastāvība. Papildus tam, būtisks faktors neoficiālajam akadēmiskajam personālam ir saistīts ar to, vai pakārtotais statuss ir brīvprātīgs vai piespiedu.

Daudzos gadījumos liels skaits neoficiālo akadēmisko darbinieku traucē efektīvu un stratēģisku CR pārvaldību. Vienkāršoti – bieži vien universitātes nezina, kas ir neoficiālās fakultātes locekļi, kas tajās strādā, un kādas ir viņu kompetences. Neskatoties uz to, šī darbinieku grupa bieži veic mācību darbu un citus svarīgus universitāšu uzdevumus. Tomēr, ņemot vērā minēto kontroles trūkumu, tas universitātēm rada kvalitātes risku. Pakārtotās fakultātes locekļu pieņemšana darbā notiek „ēnā” (Pekkola, 2014). Tas piešķir lielāku nozīmi neoficiālajai organizācijai un padara cilvēkresursu pārvaldību sarežģītāku.

Nepareiza cilvēkresursu pārvaldība rada problēmas individuālā līmenī. Tas rada nedrošību jaunajiem pētniekiem, kuriem, iespējams, nav drošības, kas nepieciešama ģimenes dibināšanai un nākotnes plānošanai. Papildus tam, tas rada spiedienu uz augstākā amatā esošu akadēmisko personālu, kas var būt vienīgie organizatoriskie kontaktpunkti jaunajiem pētniekiem. Viņi var sākt just pastiprinātu atbildību pret viņu pakļautībā esošā jaunākā akadēmiskā personāla privāto dzīvi.

Lai padarītu neoficiālo akadēmisko personālu redzamāku un šī personāla pārvaldību paredzamāku, ieteicams izstrādāt valsts politiku, kas saistīta ar statistiku par fakultātes locekļu līgumiem (termiņu un veidu) un finansējumu. Tāpat universitātes ir jāiedrošina sniegt jaunajam akadēmiskajam personālam reālu informāciju par viņu karjeras iespējām un lomām, kā arī izskaidrot vadītājiem un augstākā amatā esošam akadēmiskajam personālam pienākumus pret jaunāko akadēmisko personālu.

Piemērs Nr. 21. Eiropas četru posmu karjeras modelis

Eiropas četru posmu karjeras modelis ir Eiropas Zinātnes fonda mēģinājums radīt vienotu taksonomiju Eiropas pētniecības karjerām. Šis modelis varētu radīt zināmu ietvaru valsts augstākās izglītības sistēmām un citiem sabiedrības sektoriem, kuros darbojas pētnieki un pastāv pētniecības un izstrādes karjeras. Viena no modeļa pamatidejām ir pievērst uzmanību faktam, ka tikai daļa no doktora grāda ieguvējiem ir nodarbināti universitātēs un ka universitātes loma dažādos posmos atšķiras. Tas iezīmē arī to, ka starp sektoriem būtu jāpastāv mobilitātei. Modelis sastāv no četriem posmiem: doktorantūras apmācību posms, pēcdoktorantūras posms, neatkarīgā pētnieka posms un pastāvīgā pētnieka posms (profesori, pētniecības profesori, direktori, vecākie zinātnieki utt.).

Eiropas Zinātnes fonds apraksta arī visu karjeras posmu šķēršļus un labās prakses (šo informāciju papildina autori).

3. tabula. Dažādu karjeras posmu šķēršļi un labās prakses

Posms	Šķērslis	Labā prakse
1	Nereālas karjeras perspektīvas; pensijas; finansējums	Piemērotas vadlīnijas/rekomendācijas doktora līmeņa studijām utt. <i>EURODOC</i> http://eurodoc.net/policies/policy-papers/ <i>EUA-CDE</i> http://www.eua-cde.org/doctoral-education.html
2	Ierobežots amatu skaits; problemātiska pāreja uz citiem sektoriem; ierobežota neatkarība pat ar individuālu dotāciju	Eiropā ir daudzas pēcdoktorantūras finansējuma shēmas. Piemēri ir atrodami, piemēram: pētījumā „Pēcdoktorantūras finansējuma shēmas Eiropā” http://www.scienceeurope.org/wp-content/uploads/2016/10/20160922-Survey-Postdocs-Final.pdf
3	Ierobežots pieejamo amatu daudzums galvenokārt publiskajā sektorā; pārskatāmības trūkums darbinieku darbā pieņemšanas procesā; dzimumu diskriminācija	Daudzās valstīs ir izstrādātas shēmas, ko var izmantot kā piemērus. Šveice: http://www.snf.ch/en/funding/careers/snsf-professorships/Pages/default.aspx Vācija: http://www.dfg.de/en/research_funding/programmes/individual/index.html
4	Ierobežots amatu skaits;	Ir pieejamas vairākas starptautiskās un nacionālās finansējuma shēmas vadošajiem profesoriem, piemēram, ERC avansa dotācija:

	amatiem bieži ir liela administratīvā un mācību darba slodze	https://erc.europa.eu/funding/advanced-grants
--	--	---

Avots: Autori pamatojās uz

http://archives.esf.org/fileadmin/links/CEO/ResearchCareers_60p%20A4_13Jan.pdf.

Papildus tam, Eiropas Pētniecības universitāšu līga (LERU) ir ierosinājusi līdzīgu regulējumu universitātēm savā ziņojumā „Talantu piesaiste: pētniecības karjeru stiprināšana Eiropā:

1. Doktora grāda kandidāts
2. Pēcdoktorantūras zinātnieks
3. Universitātes zinātnieks
4. Profesors

Balstoties uz šo regulējumu, Eiropas Komisija ir piedāvājusi ietvaru, kas tiks izmantots finansēšanas aktivitātēm un EURAXESS. Eiropas Komisijas izstrādātie četri posmi ir:

- R1 Pirmā posma pētnieks (līdz doktora grāda iegūšanai)
- R2 Atzīts pētnieks (doktora grāda ieguvēji vai līdzvērtīgi kvalificēti pētnieki, kas vēl nav pilnīgi neatkarīgi)
- R3 Pastāvīgs pētnieks (pētnieki, kas ir ieguvuši zināmu neatkarības līmeni)
- R4 Vadošais pētnieks (pētniecības nozarē vai jomā vadošie pētnieki).

Ietvara mērķis ir palīdzēt:

1. pētniekiem spēt identificēt un pieteikties darba piedāvājumiem, kas ir atbilstoši viņu individuālajam profilam dažādās nodarbinātības jomās, tostarp akadēmiskajā vidē un rūpniecībā;
2. darba devējiem identificēt kandidātus no dažādiem sektoriem, kuri ir atbilstoši piedāvātā darba profilam, kā arī attīstīt viņu karjeras;
3. valsts iestādēm veikt starptautiskus salīdzinājumus un novērtēt savu pētnieku īpatsvaru, kā arī iegūt informatīvu statistiku;
4. potenciālajiem pētniekiem iegūt labāku priekšstatu par karjeru pētniecībā.

Viens no galvenajiem izaicinājumiem četru posmu karjeras modelī ir tā nesaderība ar trīs posmu sistēmām (asistents, asociētais profesors un profesors) ASV. Cits izaicinājums ir pēcdoktorantūras loma, kas, šī pētījuma autoru ieskatā, nav obligāts posms, lai virzītos uz priekšu akadēmiskajā karjerā.

Avoti: Autori pamatojās uz http://www.leru.org/files/publications/LERU_paper_Harvesting_talent.pdf; <https://era.gv.at/object/document/1509>; un http://archives.esf.org/fileadmin/links/CEO/ResearchCareers_60p%20A4_13Jan.pdf.

Atvērto vakanču modelis, karjeras bāzes sistēma, prognozējama karjera un paaugstināšana

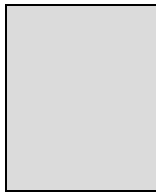
Saskaņā ar Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (ESAO) definīcijām (ESAO, 2009) publiskās personāla darbā pieņemšanas sistēmas var iedalīt divās galvenajās kategorijās: karjeras bāzes sistēma un amata bāzes sistēma. Karjeras bāzes sistēmu raksturo konkurences pilna atlase karjeras agrīnajā posmā. Akadēmiskajā sektorā „concours” (konkursi) tiek izmantoti vienīgi Francijā

(Eurydice, 2017). Tomēr daudziem Eiropas karjeras modeļiem ir karjeras bāzes sistēmas iezīmes. Šīs iezīmes ietver iepriekš izplānotu karjeras virzību iestādes ietvaros un ierobežotu karjeras uzsākšanu vēlākā posmā. Amatu bāzes sistēma ir balstīta uz pieejamajiem amatiem/vakancēm. Katrs amats, kas ir izveidots vai ir atbrīvojies, ir pieejams visiem kandidātiem visos karjeras posmos (vecākajiem un jaunākajiem darbiniekiem). Eiropā šī ir dominējošā sistēma oficiālajās akadēmiskajās karjerās (Eurydice, 2017).

Parasti karjeras modeļiem universitātēs piemīt abu šo modeļu iezīmes. Virtanen (2016) ir sarindojis abu šo pamata modeļu stiprās un vājās puses. Tos var pielāgot augstākās izglītības sistēmas apstākļiem (skatīt 4. tabulu). Augstākajā izglītībā gluži tāpat kā citos sektoros karjeras modeļi parasti ir abu pamata variantu hibrīdmodeļi. Tas nozīmē, ka gandrīz katrā augstākās izglītības sistēmā ir atrodamas gan abu modeļu vājās, gan stiprās puses. Karjeras bāzes sistēmās galvenie problemātiskie jautājumi ir iestrādātais elitārisms un jautājumi, kas saistīti ar paaugstināšanas procesiem, savukārt amatu bāzes sistēmās galvenās problēmas ir saistītas ar darbinieku pieņemšanu darbā un karjeras attīstību. Karjeras bāzes sistēmās lielākā priekšrocība ir uzsvars uz personāla attīstību un saistībām, savukārt amatu bāzes sistēmās — pielāgošanās spēja.

4. tabula. Karjeras un amatu bāzes karjeras modeļu potenciālās stiprās un vājās puses

	Potenciālās stiprās puses	Potenciālās vājās puses
Karjeras bāzes modeļi	<ul style="list-style-type: none"> • Liela akadēmiskās profesijas loma, koleģialitāte • Kopīgas vērtības, neatkarība, akadēmiskā brīvība • Ilgs laika posms, patstāvība • Zināšanu uzkrāšana • Motivācija paaugstināšanas iespēju dēļ 	<ul style="list-style-type: none"> • Elitārisms un stagnācija • Mūsdienīgam personālam pastāv risks tikt izslēgtiem no organizatorisku lēmumu pieņemšanas • Sadalījums starp „galveno akadēmisko personālu” un citiem • „Ziloņkaula tornis” • Pastāv augsts risks piedzīvot sarežģītus paaugstināšanas procesus, lai varētu garantēt uz nopelniem balstītu atlasīti visos amatu līmeņos
Amata bāzes modeļi	<ul style="list-style-type: none"> • Lielāka vadītāju loma un stratēģiskas darbinieku darbā pieņemšanas iespējamība • Konkurence, daudzveidība • Pielāgošanās spēja, nozīme sabiedrībā, daudzdisciplināru amatu iespēja 	<ul style="list-style-type: none"> • Neveselīga konkurence • Karjeras strupceļi (nav pieejamu amatu) • Pastāv risks zaudēt kopīgas misijas un vērtību izjūtu • Pastāv risks zaudēt tīklus un zināšanas, ja bieži mainās personāls • „Lielveikala loģikas” risks akadēmiskajā darbā • Pastāv augsts risks piedzīvot sarežģītus darbā pieņemšanas procesus, lai varētu



garantēt uz nopelniem balstītu atlasi visos amatu līmeņos

- Augsts neapmierinātības līmeņa risks darbā pieņemšanas procesos

Avots: Autori.

Izstrādājot karjeras sistēmu, katrā karjeras posmā ir rūpīgi jāapsver līdzsvars starp drošību un konkurenci. Ir daudzi veidi, kā atbalstīt akadēmisko virzību uz augstas kvalitātes rezultātiem. Līgumi uz noteiktu laiku ne vienmēr ir vienīgais un labākais veids, kā nodrošināt darba motivāciju un akadēmisko izcilību, lai arī reizēm tie var kalpot arī šādam mērķim. Tomēr daudzās universitātēs augstais lojalitātes saglabāšanas rādītājs netiek uztverts kā problēma, jo, gluži pretēji, mazākas darbinieku maiņas var kavēt organizatoriskus mācību procesus. Kopumā, būtu jābūt amatiem, kuros ir iespējamas ilgtermiņa akadēmiskās saistības, un amatiem, kas var tikt izmantoti kā stratēģiski instrumenti institucionālu kompetenču atjaunošanai.

Prognozējamās karjeras sistēma ir specifiska karjeras trajektorija augstākajā izglītībā, kurā apvienotas karjeras bāzes sistēmas un amatu bāzes sistēmas iezīmes. Zināmā mērā tā ir nosacījumam pakārtota karjeras bāzes sistēma. Tā garantē paaugstināšanu amatā un karjeras izaugsmi, ja pārbaudes laikā tiek izpildīti nosacījumi, kā tas paredzēts Polijā saistībā ar pastāvīga līguma iegūšanu (skatīt Piemērs Nr. 22). Prognozējamās karjeras sistēmas jēdziens bieži tiek izmantots, atsaucoties uz karjeras modeli, kas ir dominējošs Amerikas universitātēs, lai arī institucionālajos prognozējamās karjeras modeļos ir vairākas prakses un ārkārtīgi daudz atšķirību. Tomēr vēl vairāk atšķirību ir prognozējamās karjeras modeļos Eiropas universitātēs.

Piemērs Nr. 22. Pastāvīga darba līguma iegūšana saskaņā ar Polijā iesniegto likumprojektu par augstāko izglītību un zinātnei

Polijas likumprojekta par augstāko izglītību un zinātnei jaunā redakcija nosaka strukturētus veidus, kādos iegūt pastāvīgu līgumu.^a Saskaņā ar jauno likumprojekta redakciju, All var piedāvāt akadēmiskajam mācībspēkam pastāvīgu līgumu vai līgumu uz noteiktu laiku, kura termiņš nedrīkst pārsniegt četrus gadus. Lai noalgotu akadēmisko mācībspēku (uz laika periodu, kas pārsniedz trīs mēnešus), ir jāizsludina atklāts konkurss — izņēmums cita starpā ir personas, kas veiksmīgi īstenojušas ārēji finansētu pētniecības projektu. Tomēr, ja akadēmiskais mācībspēks, ar kuru noslēgts līgums uz noteiktu laiku, snieguma novērtējumā (kas tiek veikts visiem akadēmiskajiem mācībspēkiem vismaz vienreiz četros gados) tiek novērtēts pozitīvi, iestāde var piedāvāt viņam/viņai pastāvīgu līgumu, neizveidojot vakanci un neizsludinot konkursu.

Avots: Autori pamatojās uz Polijas likumprojekta par augstāko izglītību un zinātnei redakciju (2017. gada 16. septembris).

Piezīme: a. Tā kā likumprojekts pašlaik ir izstrādes stadijā, šeit ietvertie noteikumi var mainīties.

Garantētā amata definējošais dokuments ir „Akadēmiskās brīvības un garantētā amata principu ziņojums”, ko 1940. gadā publicēja Amerikas Universitāšu profesoru asociācija: „Pēc pārbaudes perioda beigām pasniedzēji vai pētnieki iegūst pastāvīgu jeb beztermiņa garantēto amatu, un no viņu pakalpojumiem var atteikties vienīgi pamatotu iemeslu dēļ, izņemot pensionēšanās vecuma vai ārkārtēju finansiālu sarežģījumu gadījumos.” Ziņojumā ir noteiktas arī šādas labās prakses saistībā ar garantēto amatu;

- (1) amatā iecelšanas noteikumiem un nosacījumiem jābūt sniegtiem rakstveidā;
- (2) pārbaudes periodam jānorit tā maksimālajā ilgumā, un pārbaudes perioda pārtraukšana ir jāpaziņo pietiekami savlaicīgi;

- (3) pārbaudes perioda laikā pasniedzējiem ir akadēmiskā brīvība;
- (4) darba attiecību pārtraukšana (īpaši, ja tas noteik prognozējamās karjeras apstākļos) jāveic ar piesardzību;
- (5) pastāvīga darba līguma pārtraukšanai finansiālu apsvērumu dēļ ir jābūt uzskatāmi labticīgi.

Piemēram, nesen veiktā prognozējamās karjeras modeļu ieviešana sistēmas līmenī Somijas universitātēs sniedz labu piemēru priekšnosacījumu, ieguvumu un ar prognozējamās karjeras sistēmām saistīto risku novērtēšanai (skatiet Vålismaa un citus, 2016).

Prognozējamās karjeras sistēmas veiksmīgas īstenošanas priekšnosacījumi cita starpā ir:

- normatīva bāze pārbaudes periodam;
- normatīva bāze garantētajiem amatiem (pastāvīgajiem amatiem);
- normatīva bāze atrašanās amatā nodrošināšanai pēc pārbaudes perioda bez publiska konkursa;
- normatīva bāze darba attiecību pārtraukšanai pēc pārbaudes perioda;
- pietiekama CR un pārvaldības kapacitāte, lai īstenotu prognozējamo karjeru darbinieku pieņemšanu darbā un novērtēšanu;
- pietiekams struktūrvienības mērogs, lai izmantotu prognozējamās karjeras sistēmu;
- pietiekoši liels kandidātu loks.

Prognozējamās karjeras sistēmu priekšrocības ir:

- ar pastāvīgiem amatiem saistīto risku pārvaldība, nosakot pārbaudes periodu;
- prakšu sistematizācija;
- spēcīgas un prognozējamās motivācijas struktūras ieviešana prognozējamās karjeras fakultātei, lai sasniegtu uzstādītos mērķus;
- jaunu pētniecības jomu ieviešana un stiprināšana;
- tiek izvēlēts kandidāts ar lielāko potenciālu, nevis lielākajiem nopelniem;
- atrisina strupceļu problēmu, kas raksturīga amatiem, kas ir balstīti tikai uz amatu bāzes modeļiem;
- starptautiska salīdzināmība un saistošas, prognozējamās iespējas starptautiskiem kandidātiem.

Ar prognozējamās karjeras sistēmu saistītie riski:

- ja šī sistēma tiek īstenota tikai kā karjeras modeļa papildu elements, tā rada (pastiprina) sadalījumu divās akadēmiskā personāla grupās;
- tā var izcelt nopelnus pētniecībā un citus starptautiski salīdzināmus sasniegumus, taču neievērot nopelnus mācību un organizatoriskajā darbā;
- tā rada īpaši individuālas motivācijas struktūras, kam var būt negatīva ietekme uz sadarbību, jo īpaši mācību un organizatoriskā darba jautājumos;
- tiek veicināta jaunu, apņēmības pilnu pētnieku nedrošība;
- paaugstināšanas kritēriju izstrādei un novērtēšanas organizēšanai ir nepieciešamas spēcīgas CR kompetences un resursi;
- ir nepieciešama pamatīgāka finansiālā ilgtermiņa plānošana (pēc ieviešanas var tikt samazināti izdevumi, kas saistīti ar augstākā amatā esoša akadēmiskā personāla algu, taču ilgtermiņā tie pieaug);
- var būt novērojama tendence atlikt paaugstināšanu un paaugstināt profesūru prasības.

Atbilstošu priekšnosacījumu nodrošināšana un risku un priekšrocību līdzsvarošana ir obligāta, lai ieviestu strukturētu, pārskatāmu un veiksmīgu prognozējamās karjeras modeli. Ja prognozējamās karjeras modeļu ieviešanā netiek ievērota īpaša piesardzība, var būt sagaidāmas nopietnas juridiskas un praktiskas CR problēmas, kas novērojamas pat ASV, kur šī sistēma ir ieviesta jau sen. Pamatojoties uz nesen veiktu ASV aptauju par prognozējamās karjeras praksēm, Trowler (2012, autoru izmainīts saraksts) ir sarindojis vairākus politikas un prakses nosacījumus pārskatāmas un veiksmīgas prognozējamās karjeras sistēmas organizēšanai:

1. prognozējamās karjeras fakultātei (pirms un pēc darbinieku pieņemšanas darbā) ir jābūt labi informētai par gaidām un prioritārajiem rezultātiem.
 - to jānodrošina konsultantiem ar fakultātes ievadkursiem, rakstiskām vadlīnijām un parauga dokumentāciju.
2. Visi rezultāti ir skaidri jādefinē (piemēram, informācijas sniegšana sabiedrībai).
3. Prognozējamās karjeras fakultātes locekļiem ir jāsaņem (ikgadējs) novērtējums.
 - Vadītājiem ir jāpiemīt prasmēm sniegt novērtējumu.
 - Vadītājiem un augstākos amatos esošajam akadēmiskajam personālam ir jābūt pieejamam jaunākā personāla vajadzībām.
4. Tikai fakultātei ar pilnu garantēto amatu potenciālu ir jāpiedāvā darba attiecības pēc pārbaudes perioda beigām.

Pensionēšanās

Ar pensionēšanos saistīti jautājumi ir neatņemama akadēmiskā personāla karjeras modeļu daļa. Dažādās valstīs ir atšķirīgi veidi, kādos tiek risināta akadēmiskā personāla pensionēšanās (skatiet Piemērs Nr. 23). Viena no plaši apspriestām tēmām ir tas, vai būtu jābūt iespējai likt akadēmiskajiem mācībspēkiem noteiktā vecumā pensionēties piespiedu kārtā. Šādas iespējas piekritēji norāda, ka, ja akadēmiskie mācībspēki netiek piespiesti pensionēties, tiek ierobežotas jauno pētnieku karjeras iespējas un tiek traucēta akadēmiskā personāla pozitīva nomaiņa. Piespiedu pensionēšanās kritiķi norāda, ka šai idejai ir diskriminējošs raksturs un aizstāv vecāka gada gājuma akadēmisko mācībspēku ieguldījumu augstākajā izglītībā. Visbeidzot, pensionēšanās kārtībai akadēmiskajā vidē ir nepieciešama diskusija valsts mērogā. Neskatoties uz to, var identificēt četras pamata pieejas:

- pilnīga piespiedu pensionēšanās izslēgšana;
- valstī noteikts pensionēšanās vecums (specifisks augstākajai izglītībai vai vispārējs);
- atļauja All izstrādāt sava personāla pensionēšanās pamatnostādnes (iekļaujoties konkrētā tiesiskā regulējumā), kas cita starpā var noteikt institucionālu obligātu pensionēšanās vecumu vai pieejas, kas regulē (priekšlaicīgu) pensionēšanos ar stimulu sistēmu (kā tas tiek praktizēts, piemēram, ASV un Austrālijas All);
- īpašu amatu izveidošana „emeritus” profesoriem (skatīt Piemērs Nr. 24).

Piemērs Nr. 23. Pensionēšanās akadēmiskajā vidē

Akadēmiskā personāla pensionēšanās regulējumu nosaka nacionālie tiesību akti par obligātu pensionēšanos, kas dažādās valstīs atšķiras.^a Dažās valstīs ir noteikts obligātās pensionēšanās vecums un/vai ir atļauts darba devējiem uzspiest aiziešanu pensijā, lai arī tas tiek veikts saskaņā ar dažādiem ierobežojumiem un procedūrām. Šādas valstis ir Francija, Vācija un Apvienotā Karaliste. Piemēram, Vācijā, akadēmiskajiem mācībspēkiem, kuri ir ierēdņi, jāpensionējas, sasniedzot obligātās pensionēšanās vecumu, kas ir 67 gadi (vairumā gadījumu), ja vien netiek piešķirts pagaidu pagarinājums. Citās valstīs gandrīz visos

gadījumos nepieļauj obligātu pensionēšanos. Šādas valstis ir Austrālija, Polija, Spānija un ASV.

Piespiedu pensionēšanās ieviešana ir pretrunīgi vērtēts jautājums augstākās izglītības sistēmās, kur tas ir iespējams — piemēram, Apvienotajā Karalistē. Apvienotā Karaliste 2011. gadā atcēla obligāto pensionēšanos 65 gadu vecumā. Tomēr darba devēji var savās organizācijās ieviest pensionēšanās vecumu, to pamatojot ar „darba devēja pamatoto pensionēšanās vecumu (EJRA).” 2011. gadā Oksfordas Universitāte Apvienotajā Karalistē ieviesa EJRA 67 gadu vecumā.^b Pārskatot politiku piecus gadus pēc tās ieviešanas, universitātes akadēmiskā personāla starpā radās asas diskusijas par šīs politikas atcelšanu. Debatēs izskanēja daudzi argumenti, ko parasti piemin piespiedu pensionēšanās aizstāvji un kritiķi.^c Atbalstītāji tiecas norādīt uz negatīvajām sekām uz jaunajiem akadēmiskajiem mācībbspēkiem, kas rodas, viņu vecākajiem kolēģiem paliekot amatos un piesaistot resursus sev. Viņi uzsver arī akadēmiskā personāla atjaunošanas plašo ietekmi un jauno akadēmisko mācībbspēku karjeras izaugsmes iespēju trūkumu. Piespiedu pensionēšanās kritiķi akcentē šī priekšlikuma pamatā esošo diskrimināciju vecuma dēļ un kritizē to, ko uzskata par netiešu pieņēmumu par vecuma un produktivitātes savstarpējo sakarību.

Avots: Autori.

Piezīme: a. [http://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/Report of the EJRA Review Group — annexes.pdf](http://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/Report%20of%20the%20EJRA%20Review%20Group%20-%20annexes.pdf).

b. <http://www.ox.ac.uk/staff/consultations/ejra-review>.

c. <http://www.telegraph.co.uk/news/2017/06/01/oxford-dons-challenge-retirement-age-rule/>;
<https://www.nature.com/news/the-retirement-debate-stay-at-the-bench-or-make-way-for-the-next-generation-1.17487>.

Piemērs Nr. 24. „Emeritus” profesora statuss Viļņas Universitātē, Lietuvā

Viļņas Universitātē, Lietuvā, profesori var turpināt būt iesaistīti iestādes aktivitātēs, pateicoties „Emeritus” profesora statusam. Kopumā, pastāvīgi akadēmisko mācībbspēku darba līgumi universitātē beidzas līdz ar akadēmisko gadu, kurā akadēmiskais mācībbspēks sasniedz 65 gadu vecumu. Pirmā iespēja turpināt darbu universitātē ir līgumi uz noteiktu laiku, kas nepārsniedz trīs gadus, kurus jāapstiprina senātam un kurus var atjaunot tikai vienreiz. Profesoriem ir arī iespēja iegūt „Emeritus” profesora statusu. Šo titulu piešķir senāts par izciliem sasniegumiem zinātnē, mākslā vai mācību darbā. „Emeritus” profesors saņem ikmēneša algu un var piedalīties universitātes aktivitātēs. Līdzīga iespēja pastāv arī citām personāla kategorijām, piemēram, „asociētajam lektoram” un „asociētajam pētniekam”.

Avots: Autori pamatojas uz Viļņas Universitātes statūtiem;
https://www.vu.lt/site_files/Adm/statutas/VU_Statute.pdf.

Dažādi karjeras virzieni

Valstu definīcijās par akadēmisko karjeru virzieniem novērojamas lielas atšķirības. Atšķirības ir vēl ievērojamākas reālajās karjeras trajektorijās. Šajā sadaļā tiks aplūkota akadēmisko karjeru kopējā trajektorija. Pekkola (2014) ir izstrādājis akadēmiskās karjeras veidu tipoloģiju, kas sastāv no septiņiem konkrētās karjeras veidiem. Šie karjeras veidi nav oficiāli karjeras modeļi, bet gan reālas karjeras trajektorijas. Karjeras veidi ir:

- (1) asistenta karjera
- (2) pasniedzēja karjera
- (3) pētnieka karjera, atkarībā no finansējuma avotiem:
 - a. 3a) darbs
 - b. 3b) stipendija
 - c. 3c) projekts

- (4) profesionāla karjera
- (5) netipiska karjera.

Akadēmisko karjeru var iedalīt organizatoriskos un neorganizatoriskos karjeras veidos. Pirmās trīs — asistenta, pasniedzēja un algota pētnieka karjeras, tiek sauktas par organizatoriskām karjerām. Tās ir balstītas uz organizatoriskām (vai valsts) praksēm un uz darbinieka vai ierēdņa statusu.

Asistenta karjera ir vistradicionālākais akadēmiskās karjeras veids. Tā ir saistīta ar amata modeli, kurā profesors izvēlas savu pēcteci. Karjeras sākumposms ietver palīga pienākumus pētniecībā un mācību darbā, kā arī lielu apjomu administratīvu pienākumu. Tas ir tradicionāls plaša profila speciālistu karjeras virziens, kas balstīts uz mācekļības modeli, kurā māceklis, izejot vairākus posmus, kļūst par profesoru.

Pasniedzēja karjera ir jaunpienācējs daudzās augstākās izglītības sistēmās. Tas ir atsevišķs karjeras modelis universitātes pasniedzējiem, kuri var būt kvalificēti profesūrai, vienlaikus esot pilna laika pasniedzēji.

Pētnieka karjera ir norma daudzās valstīs. Tipisks pētnieka karjeras piemērs ir Eiropas četru posmu karjeras modelis. Doktorantūras skola pieņem darbā talantīgu maģistra grāda ieguvēju kā jaunāko pētnieku. Pēc grāda aizstāvēšanas viņš/viņa turpina karjeru pēcdoktoranta amatā, tad kļūst par neatkarīgu pētnieku vai pasniedzēju un visbeidzot kļūst par pastāvīgu pētnieku/profesoru.

Akadēmiskās karjeras bieži nav balstītas uz organizatoriskiem amatiem. Pētnieka karjera var atbilst līdzīgam modelim kā iepriekš aprakstītais. Tomēr tā var būt balstīta uz finansējuma avotu, kas nav universitātes budžets.

Tipisks pētnieka karjeras veids ir karjera, kas sākas ar stipendiju vai dotācijām. Šajā gadījumā vienīgās oficiālās saistības ar augstākās izglītības iestādi ir doktora darba vadīšana un studiju tiesības (dažos gadījumos mācību maksa).

Vēl viens pētnieka karjeras veids ir projektu pētnieka karjera. Projektu pētnieka karjeras virziens seko pētnieka karjeras virzienam, taču viņa vai viņas galvenie pienākumi neattiecas uz viņa vai viņas akadēmisko karjeru, bet gan projekta izpildi (kas var būt un var nebūt saistīts ar viņa vai viņas promocijas darbu vai pēcdoktorantūras studijām). Projektu pētnieku bieži algo universitāte, taču par viņu atbildību uzņemas trešā persona.

Akadēmiska karjera var būt arī profesionāla. Tas nozīmē, ka doktora grāda kandidāts vai pēcdoktorantūras pētnieks tiek pieņemts darbā citās organizācijās, kamēr viņš vai viņa savu uzdevumu ietvaros (pētniecības institūtos, pētniecības un izstrādes departamentos, slimnīcās u.c.) strādā profesionālajā doktorantūras programmā. Sīkaks profesionālo karjeru atspoguļojums ir sniegts Piemērs Nr. 25.

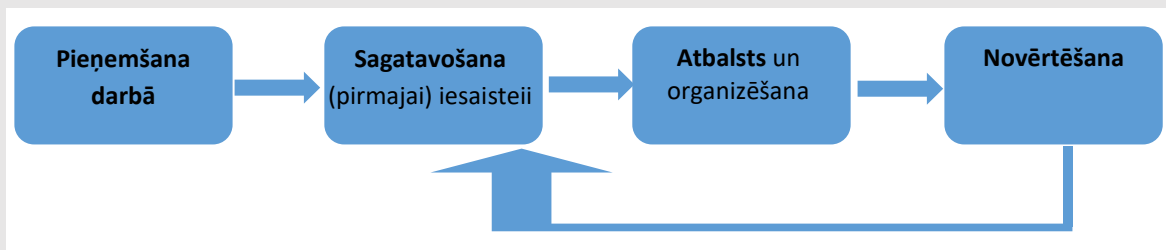
Piemērs Nr. 25. Profesionāļi kā nepilna laika pasniedzēji

Profesionāļi no privātā sektora var būt vērtīgs resurss All, taču pirms iesaistes pasniedzēju darbā viņi ir atbilstoši jā sagatavo. Specifiskais zināšanu un pieredzes kopums, kas ļauj nodibināt saikni starp teoriju un praksi, padara profesionāļus par interesantu opciju All, īstenojot savas programmas. Profesionāļi paši var daudz iegūt no darba All, gūstot izpratni par aktuālākajām akadēmiskajām debatēm un paplašinot savu profesionālo tīklu, un var būt dedzīgi dalīties savās zināšanās un pieredzē ar jaunāko paaudzi. Nolīgšot profesionāļus kā nepilna laika lektoros, oficiālas kvalifikācijas All nav primāri nozīmīgas. Tomēr ļoti liela nozīme ir tam, kā profesionāļi ir sagatavoti savam darbam un kā tie tiek ievadīti All.

All ir dažādas iespējas profesionāļu kā lektoru nodarbināšanas panākumu veicināšanai. Šīs iespējas aptver

visus nodarbinātības posmus (skatiet 6. attēlu), sākot no darbā pieņemšanas procesu izstrādes līdz izvērtēšanas procedūru pielāgošanai. Darbā pieņemšanas posma laikā galvenais All uzdevums ir nodrošināt, ka kursa profils un profesionāļa kompetences ir saskaņotas. Pirmais solis, lai to panāktu, ir noteikt, kurus kursus profesionāļi var veiksmīgi īstenot, un precīzi definēt katra piešķirtā amata profilu un prasības. Tālākai piemērotu kandidātu atlasei pastāv dažādas iespējas. Papildus vakanču sludinājumiem publiskajā telpā, All var izmantot sava akadēmiskā personāla kontaktu tīklus un meklēt kandidātus, pamatojoties uz viņu publikācijām vai publiskajām prezentācijām.

6. attēls. Nepilna laika lektoru nodarbinātības posmi



Avots: Autori pielāgoja no Gröckel, Schönberg un Walther (2015, 8).

THM lietišķo zinātņu augstskolā (UAS), Vācijā, tika izstrādāta sistēma profesionāļu kā nepilna laika lektoru nolīgšanai un iekļaušanai iestādē savām darbā iekļautajām augstākās izglītības programmām. Šī sistēma koncentrē darbinieku atlasu uz profesionāļiem, kas ir UAS absolventi. Šie profesionāļi tiek uzskatīti par īpaši piemērotiem kandidātiem, jo viņiem ir pazīstamas attiecīgās programmas un studentu vajadzības. Pēc pieņemšanas darbā padomdevēju programma, kas balstīta uz „mācībspēku tandēmu”, sagatavo jaunos lektorus darbam. „Mācībspēku tandēms” sastāv no tikko darbā pieņemtā profesionāļa un profesora, kuri kopīgi sagatavo kursu, un tad pasniedz to paralēli. Mācību darba posmu papildina nepārtrauktas profesora konsultācijas. Šī pieeja ir izdevīga abām pusēm: tikko darbā pieņemtais profesionālis tiek sagatavots savam lektora darbam, savukārt profesors iegūst svaigus ieskus profesionālajā praksē. Turklāt visiem nepilna laika lektoriem THM UAS ir piekļuve profesionālām izaugsmes iespējām dažādās mācību darba tehnikās un saistītiem atbalsta pakalpojumiem.

Avots: Autori pamatojās uz Meyer-Guckel un citi, 2015

Akadēmiskās karjeras pēdējais veids ir tā sauktā netipiskā karjera. Tā tiek saukta par netipisku, ņemot vērā netipisko nodarbinātību doktorantūras studiju laikā un bieži vien arī pēcdoktorantūras laikā. Tā ietver vairākus amatus uz noteiktu laiku, vienošanos par stundu darbu, projektu fondus, dotācijas, bezdarba periodus un nodarbinātību citos sektoros. Tā sauktā „netipiskā, pakārtotā akadēmiskā karjera” patiesībā ir tipiska daudzās valstīs. 5. tabulā dažādās karjeras ir atspoguļotas organizatoriskā un resursu vides kontekstā.

Karjeras veidu tipoloģija ir noderīga, analizējot darbu aprakstu, atalgojuma struktūru un karjeras izaugsmes saskaņotību. Bieži vien ir tikai viens karjeras modelis un atalgojuma sistēma, taču daudz faktisko karjeru. Tas rada lielu neapmierinātību un pārpratumus.

5. tabula. Karjeras veidu tipoloģija

	Finansējums	Darba devējs	Priekšnieks	Kvalifikācija/ nopelni
Asistents	All	All	Tiešais vadītājs, darba vadītājs, padomdevējs	Organizatoriskais darbs, pētniecība, mācību darbs
Pasniedzējs	All	All	Tiešais vadītājs, darba vadītājs	Mācību darbs, organizatoriskais darbs, pētniecība
Pētnieks (a)	All	All	Tiešais vadītājs, darba vadītājs	Pētniecība (mācību darbs, organizatoriskais darbs)
Pētnieks (b)	All/fonds/valsts iestāde	N/P	Darba vadītājs	Pētniecība
Pētnieks (c)	Iestāde, kas veic pasūtījumu (IP)	All/IP	Projektu vadītājs, (darba vadītājs)	Projektu darbs, pētniecība
Profesionālis	Cita organizācija (CO)	CO	Darba vadītājs	Profesionāls darbs, pētniecība
Netipiska karjera (pakārtota, neoficiāla)	Vairāki avoti	Dažādi	Darba vadītājs (projektu vadītājs)	N/P

Avots: Autori pamatojās uz Pekkola (2014).

Tipoloģija ir balstīta uz atšķirībām karjeras sākumā. Parasti, karjerai attīstoties, atšķirības individuālu karjeru trajektorijās samazinās. Tomēr atšķirības var novērot visas karjeras garumā. Piemēram, ir profesūras, kurās kvalifikācija var tikt iegūta no izglītojošām aktivitātēm, profesionālās dzīves vai projektu darba. Piemēram, Lietuvā un Apvienotajā Karalistē ir tipiski atsevišķi karjeras ceļi pētniekiem un pasniedzējiem (Eurydice, 2017), savukārt Ālto Universitātē, Somijā, ir izveidoti dažādu pakāpju amati ekspertiem no rūpniecības nozares, kas uzaicināti strādāt Ālto.

Iestādēm ir jāanalizē personāla dažādās karjeras trajektorijas. Šādas izpratnes pamatā ir jābūt sistemātiskai datu ievākšanai un analīzei iestādēs („institucionālā pētniecība”), nevis dažāda vecāka gadagājuma akadēmiskā personāla personīgai pieredzei un neoficiāliem pierādījumiem. Individuālajām karjeru trajektorijām būtu jābūt vismaz daļēji salīdzināmām ar organizatoriskām karjeras struktūrām, lai nodrošinātu savstarpējo saistību ar personālu un personāla motivāciju. Ir arī jānodrošina, ka vadītājiem, kuri ir atbildīgi par savas struktūrvienības rezultātiem un stratēģisko pārvaldību, ir loma nepastāvīgas fakultātes locekļu pieņemšanā darbā un apstiprināšanā.

Pakārtotā personāla karjeras trajektorijas parasti sniedz ieskatu par pašreizējo resursu vidi. Resursu vides izmaiņas parasti ir vislabāk novērojamas nepastāvīgās fakultātes darbā. Šo iemeslu dēļ iestāžu vadītājiem ir cieši jāuzrauga fakultāte, tās darba apstākļi un finansējuma kārtība.

Iestādēm ir jāpievērš uzmanība ārēja finansējuma ietekmei uz akadēmiskajām karjerām. Pašreizējā resursu vide un patstāvības tendence ir paaugstinājusi uz konkurenci balstītu finansēšanu un ārēju finansēšanu augstākajā izglītībā. Daudzos gadījumos iestāžu CR politikas un prakses nav pilnībā pielāgotas šīm izmaiņām. Šajā jaunajā vidē iestādēm ir pienākums izlemt, vai izmantot vienu

karjeras struktūru visiem fakultātes locekļiem, divas nodalītas karjeras struktūras personālam ar dažādiem finansējuma avotiem vai arī vienu karjeras struktūru pastāvīgajam personālam, kā arī lielai pakārtotās fakultātes locekļu grupai.

Vienotai karjeras struktūrai, kas ietver dažādas karjeras trajektorijas, ir nepieciešama profesionāla universitātes pārvaldība. Tas nozīmē to, ka darba laika un finanšu administrēšanas pārvaldībai ir jābūt labi funkcionējošai, ņemot vērā dažādos pārskatatbildības kritērijus (valsts finansējuma/cita finansējuma mērķiem). Turpretim karjeras iezīmju atšķirības darbiniekiem, kas strādā ar ārēju finansējumu un tiem, kurus apmaksā no pamatbudžeta, var nošķirt akadēmisko darbu (mācību darbu un pētniecību) no attīstības un inovāciju darba, tādējādi samazinot abu darbu kvalitāti. Plānojot karjeru trajektorijas, ir jāņem vērā arī starptautiskais personāls. Lai arī šī personāla locekļi tiek nodarbināti līdzīgos amatos un oficiāli viņiem ir tādas pašas karjeras trajektorijas, plānojumi parasti atšķiras. Piemērs Nr. 26. ir aplūkotas starptautiska personāla locekļu karjeras trajektorijas.

Piemērs Nr. 26. Pamata struktūrvienību un akadēmisko karjeru starptautiskā dimensija

Starptautiska pētnieka karjera bieži ir atkarīga no akadēmiskās organizācijas rakstura. Deivids Hofmans (*David Hoffman*) un viņa kolēģi pētīja starptautiska personāla locekļu darbu Somijas universitātēs un izdalīja trīs atsevišķus organizatoriskos profilus, kam ir ļoti liela nozīme tajā, kā tiek veidota individuāla akadēmiskā karjera (skatīt arī 7. attēlu). Šajā attīstībā lielu lomu spēlē zinātnes valoda un organizācija. Turpmāk organizatoriskie profili ir tieši pielāgoti, saīsināti un dažos gadījumos arī pielāgoti šī ziņojuma autoru uzsvāriem no Hoffman un citu pētījuma (2013).

Labākā zinātne (pasaules klases pamata struktūrvienības)

Pasaules klases pamata struktūrvienības Somijas universitātēs koncentrējās uz to pētniecības jomas transformēšanu. Šajās struktūrvienībās akadēmiskā vara un prestižs tiek iegūti ar augstu vērtētām publikācijām. **Cilvēkresursi šajās struktūrvienībās tiek pieņemti darbā starptautiski, pamatojoties uz to akadēmisko izcilību.** Visnozīmīgākā zinātnieku identitāte bieži ir zinātnieks — vairāk nekā jebkas cits (Hoffman un citi, 2013).

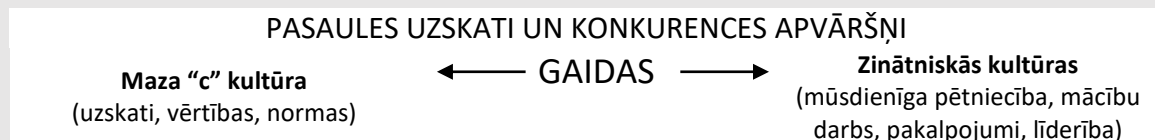
Labākie Somijas zinātnieki (vietējie varoņi)

Pretējā pusē ir universitātes personāls, kas izmanto modernākās iespējas, taču tieši nepiedalās savas disciplīnas vai pētniecības jomas transformēšanā, kā, piemēram, pasniedzēji reģionāli orientētās mācību iestādēs. Šajās struktūrvienībās akadēmiskā vara un prestižs tiek iegūti ar sociālo dinamiku un vietējo politiku. **„Vietējie varoņi” sacenšas, taču galvenokārt savā starpā vai valsts mērogā ar zinātniekiem no līdzīgām struktūrvienībām. Konkurence ir centrēta ap ierobežotu skaitu vakancu un prognozējamu studentu skaitu, kuri vēlas iegūt skaidri definētas zināšanas, ko izmantot vietējā darba tirgū** (Hoffman un citi, 2013).

Labākā Zinātne somu valodā, kā arī angļu valodā (nacionālie čempioni)

Starp labāko zinātni un labākajiem Somijas zinātniekiem „nacionālie čempioni” nodarbojas ar oriģinālu pētniecību un vada mācību darbu parastajiem studentiem. Kamēr daļa akadēmiskā personāla pavada lielāko daļu laika, apmācot studentus, tiek sasniegti arī nozīmīgi pētniecības rezultāti. **Iespēja šajās struktūrvienībās atrast ārvalstu akadēmisko personālu ir augstāka nekā „vietējo varoņu” struktūrvienībās, taču ne tik augsta kā „pasaules klases” struktūrvienībās** (Hoffman un citi, 2013).

7. attēls. Pasaules uzskati un konkurences apvāršņi



Pasaules klase

Globāls
konkurences
apvārtnis



(Labākā zinātne)

Galvenais mērķis ir zinātne. Zinātnieka identitāte = zinātniska vara.
Transformēšanas loģika. Savstarpēji saistītas internacionalizācijas formas ir pieņemums konkrētu apstākļu ietvaros, līdz ar kompleksi universitātes personāla mobilitātes modeļiem.

Nacionālie čempioni

Nacionāls, reģionāls
(Eiropas)
konkurences
apvārtnis



(Labākā zinātne somu (un angļu) valodā)

Galvenais mērķis ir nemitīgi mainīgs. Spriedze starp zinātnisko un akadēmisko varu.
Transformēšanas *un* reproducēšana. Visas internacionalizācijas formas ir iespējamās, pieaugoša mobilitātes iespēju dažādība universitātes personālam.

Vietējie varoņi

Vietējs, nacionāls
(Somijas)
konkurences
apvārtnis



(Labākie Somijas zinātnieki)

Zinātne "mazas "c" kultūras" ziņā. Zinātnieka identitāte = akadēmiska vara.
Reproducēšanas loģika. Tradicionāla internacionalizācija "starp" apstākļiem, universitātes personāla mobilitāte ir īstermiņa, īslaicīga un to vada vietējie pieņēmumi.

Avots: Autori pamatojas uz Hoffman un citi, 2013.

Neatkarīgi no pieejas iestādēm ir jāsaprot karjeras iezīmes ar iestādes profilu un resursu vidi. No iestādes karjeru modeļiem būtu jāspēj identificēt institucionālā stratēģija un profils. Piemēram, ja universitātei ir sociāla (uzņēmējdarbības, inovatīva, reģionāla) misija, karjeras modelī ir jāiekļauj profesionālās un projektu karjeras, kā arī veiksmīga projektu vadība un pieteikumi. 8. attēlā ir sniegta noderīga heuristiska rīks karjeras virzienu analīzei, kas ir tālāk aprakstīts Piemērs Nr. 27.

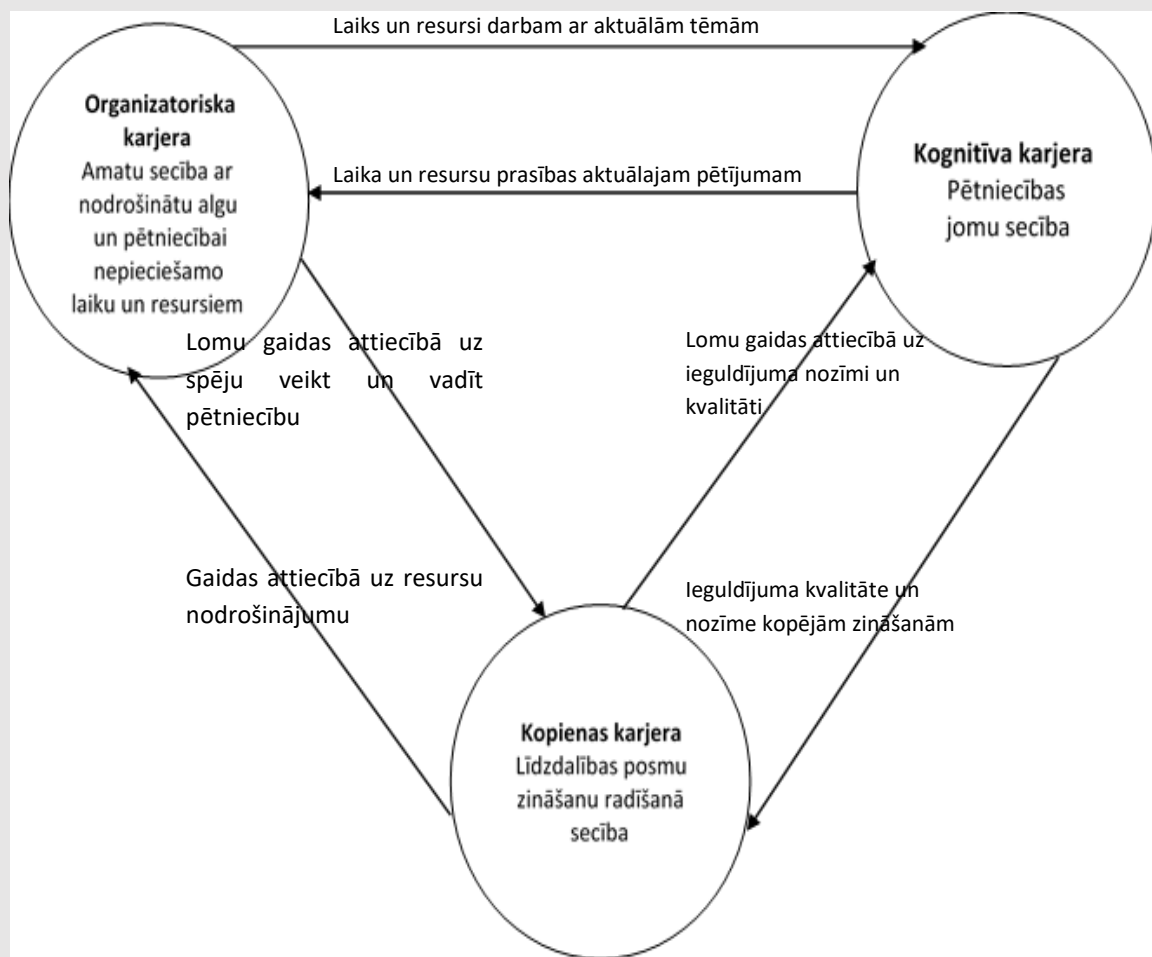
Piemērs Nr. 27. „Akadēmiskā mācībspēka trīs karjeras”

Akadēmiskā personāla karjeras ir līdzīgas citu profesionāļu karjerām, taču dažos aspektos ir unikālas. Akadēmisko karjeru specifiskums un sarežģītība ir atainota modelī, ko izstrādāja divi augstākās izglītības pētniecības un zinātnes studiju zinātnieki, Jochen Gläser un Grit Laudel. Šis modelis uzsver akadēmiskā mācībspēka darba satura nozīmīgumu (koncentrējoties uz pētniecību) un zinātniskās kopienas nozīmi akadēmiskā personāla karjerās. Pamatojoties uz to, modelī tiek izšķirtas trīs akadēmiskā personāla karjeras:

- (1) „Kognitīvā karjera”, kas saistīta ar veikto pētniecību;
- (2) „Kopienas karjera”, kas saistīta ar pozīciju zinātniskajā kopienā, tostarp akadēmiskā mācībspēka reputāciju, statusu un lomu;
- (3) „Organizatoriskā karjera” (Gläser un Laudel, 2015, 13), kas saistīta ar organizatoriskiem amatiem.

Modelis arī uzsver, ka akadēmiskie mācībspēki veido šīs trīs karjeras paralēli, un ka visas trīs karjeras ir savstarpēji saistītas (skatīt 8).

8. attēls. Akadēmiskā mācībspēka trīs karjeras un to savstarpējā saistība



Avots: Gläser un Laudel, 2015, 18.

Avots: Autori pamatojas uz Gläser un Laudel, 2015.

Neskatot dažādās „tipiskās akadēmiskās karjeras”, akadēmiskie mācībspēki var izvēlēties arī „netipiskus karjeras virzienus”. Viens šāds piemērs ir situācija, kad zinātnieki (vai pat studenti) kā akadēmiskais mācībspēks ar uzņēmējdarbības ievirzi izmanto inovatīvu ideju, lai ieviestu tirgū kādu produktu. Gadījumos, kad akadēmiskais mācībspēks nodibina savu uzņēmumu vai veic komerciālas

aktivitātes, ir svarīgi darba attiecībās starp uzņēmēju un universitāti izmantot individuāli pielāgotus risinājumus, kas aptver laika ieguldījumu, intelektuālā īpašuma tiesības un pētniecības projektus. Uzņēmējdarbības universitātēm bieži ir vispārējs regulējums, kā ietvaros departamentu vadītāji vai dekāni var izveidot individuāli pielāgotus līgumus ar akadēmisko personālu un doktorantūras studentiem ar uzņēmējdarbības ievirzi (skatīt Piemērs Nr. 28).

Piemērs Nr. 28. „Akadēmiskais mācībspēks ar uzņēmējdarbības ievirzi” — Tventes Universitāte, Nīderlande

Tventes Universitāte (UT), Nīderlandē, iedrošina akadēmiskā personāla locekļus nodarboties ar papildu aktivitātēm. Papildu aktivitātes var veicināt personāla locekļu profesionālo izaugsmi un stiprināt saikni starp universitāti un sabiedrību. Ar „papildu aktivitātēm” UT saprot visas apmaksātās un neapmaksātās aktivitātes, kas nav daļa no UT veicamā darba. Ir iespējams darbs pie cita darba devēja, pasūtītāja vai konsultanta funkciju pildīšana ārējai organizācijai, kā arī aktivitātes kā (jaunam) uzņēmējam vai brīvam profesionālam speciālistam.^a

Personālam un doktora grāda kandidātiem ir atļauts veikt saistītas aktivitātes un dibināt saistītus uzņēmumus, saņemot atbalstu. Viņi var izmantot bezprocentu aizdevumus, lai segtu uzsākšanas izmaksas, kā arī noteiktas uzsākšanas aktivitātes var tikt uztvertas kā universitātei veltīts darba laiks. Vienojoties ar izpilddirektoru, dažas sākuma aktivitātes jāveic brīvdienās vai jākompensē, ņemot bezalgas atvaļinājumu. Tiklīdz uzņēmums ir nodibināts un kļūst par reālu darba vietu, vienojoties ar izpilddirektoru, personāla loceklim ir jāsamazina darba stundu skaits universitātē un saistītais atalgojums, kas nozīmē nepilna laika darba slodzi. Uzņēmuma vadīšana tad tiek uzskatīta par UT papildu aktivitāti, un par to ir jāsniedz atskaites. Atkarībā no juridiskajām saistībām ar uzņēmumu, piemēram, saistībā ar īpašumtiesībām, saistītajam uzņēmumam var būt jāmaksā neliela daļa no apgrozījuma vai peļņas universitātei papildus bezprocentu aizdevumu atmaksai, ja tādi tika izmantoti.

Ja personāla loceklis vēlas veikt vai turpināt veikt papildu aktivitātes, viņam vai viņai vienmēr jājautā atļauja tiešajam vadītājam, neatkarīgi no tā, vai viņa vai viņš strādā pilnu vai nepilnu slodzi. Atļauja ir jāprasa, izmantojot „papildu aktivitāšu” tīmekļa lietotni. Personālam parasti tiek dota atļauja papildu aktivitātēm, kas negatīvi neietekmē viņa vai viņas darba sniegumu un nevar kaitēt UT interesēm. Tā kā universitātes ir publiskas organizācijas, papildu aktivitāšu pārskatāmība un integritāte ir ļoti svarīga. UT sadarbībā ar Izglītības, kultūras un zinātnes ministriju un Nīderlandes universitāšu asociāciju piekrita sniegt ārējām pusēm ieskatu atļautajās papildu aktivitātēs. Tas attiecas uz informāciju par papildu aktivitāšu raksturu un iestādi, kurai tās tiek veiktas.

Avots: Autori.

Piezīme: a. <https://www.utwente.nl/en/hr/terms-of-employment/ancillary-activities/>.

3.4. Akadēmiskā personāla atlase un pieņemšana darbā

Akadēmiskā personāla atlase ir ārkārtīgi svarīga CR politikas joma, kas atstāj nozīmīgu ietekmi uz akadēmiskajām karjerām. Saistītās pieejas nozīmīgi korelē ar doktora grāda kandidātu un pēcdoktorantūras pētnieku atlasī, taču šajā gadījumā uzsvars ir uz organizatoriskajām praksēm akadēmiskā personāla pieņemšanai darbā un atlasei vēlākos karjeras posmos. Pieņemšana darbā universitātēs var atbilst kādam no trīs modeļiem — profesionālam, organizatoriskam un neoficiālam. Šeit sniegtā tipoloģija ir balstīta uz Somijas augstākās izglītības nozarē veikto pētījumu kontekstu (Siekkinen, Pekkola un Kivistö 2016), taču to var attiecināt arī uz citiem gadījumiem.

Profesionāla pieņemšana darbā ir tradicionāls akadēmiskā personāla nolīgšanas veids. Tā bieži tiek izmantota augstāka līmeņa amatiem, kā, piemēram, profesūrām. Profesionālā pieņemšanā darbā ir uzsvērtā disciplinārās kopienas loma lēmumu pieņemšanā. Kandidāti, kas piesakās brīviem amatiem, tiek vērtēti (un sarindoti) pēc līdzbiedru atsauksmēm un ārējiem novērtējumiem, ko parasti veic citi profesori, kas darbojas tajā pašā disciplinārajā nozarē. Profesionālo pieņemšanu darbā parasti regulē valsts, institucionālie vai profesionālie (kolektīvie) standarti (Eurydice, 2017). Neatkarīgi no valsts noteikumiem, izmantojot starptautiskus ekspertus, profesionālajai pieņemšanai darbā ir globāls raksturs.

Profesionālā pieņemšana darbā ir vislabāk piemērota akadēmiskas izcilības meklēšanai. Vienīgi ārēji profesionāli vērtētāji var atpazīt akadēmisku izcilību, kādas organizācijai vēl nav. Neatkarīgi no tā, vai profesionāla pieņemšana darbā ir balstīta uz ārējām atsauksmēm, stratēģisko fokusu var nodrošināt, izveidojot stratēģisku pārvaldības lomu darba aprakstu un uzdevumu formulēšanai, kā arī daļībai kvalificēto kandidātu atlasē.

Organizatoriskā vai vadības veiktā pieņemšana darbā ir standarta darbā pieņemšanas prakse jebkurā organizācijā. Pieņemšana darbā tiek veikta saskaņā ar organizatoriskiem noteikumiem, un lēmumi saistībā ar atlasītiem tiek pieņemti saskaņā ar universitātes oficiālajām lēmumu pieņemšanas procedūrām (to dara kolektīvi vai tikai vadītājs). Organizatoriskā pieņemšana darbā parasti tiek veikta, lai aizpildītu pastāvīgus amatus vai izveidotās vakances uz noteiktu laiku. Organizatorisko prakšu dažādība ļoti bieži ir augsta valsts sistēmu ietvaros un reizēm pat vienas universitātes dažādās fakultātēs. **Organizatoriskās darbā pieņemšanas un atlases tendence ir pāriet no kolektīvas lēmumu pieņemšanas uz lēmumu pieņemšanu vadības līmenī.**

Organizatoriskā pieņemšana darbā ir vislabāk piemērota tādu darbinieku atlasei, kuri visdrīzāk būs uzticīgi organizācijai un radīs stratēģisku saderību starp personu un iestādi. Dažāda veida koleģiālas un kolektīvas prakses var tiesiski nostiprināt atlasīti ar dažādām pieejām (dzimums, darba tirgus politika, studentu politika utt.). Organizatoriskās pieņemšanas darbā gadījumā stratēģisko komponentu var stiprināt, piemēram, atbalstot vadības prakses un sniedzot vadībai iespēju ietekmēt atlases kritērijus un atlases procedūras departamentos un fakultātēs.

Ārkārtas jeb „ad-hoc” pieņemšana darbā ir pieņemšana darbā, ko praktiski veic profesori un pētniecības grupu vadītāji. Pieņemšana darbā tiek veikta uz „ad-hoc” bāzes, lai nodrošinātu, ka tiek izpildītas īstenošanā esošu un bieži vien ārēji finansētu projektu vajadzības. Dažos gadījumos doktora grāda kandidātus galvenokārt pieņem darbā atsevišķi augstākā amatā esoši akadēmiskie mācībspēki. Neoficiālo kandidātu meklētāji bieži ir svarīgi organizatoriskai pieņemšanai darbā, jo pieredze akadēmiskajā darbā (mācību darbā/pētniecībā) ir prasība, lai ieņemtu pastāvīgus amatus.

Ar neoficiālo pieņemšanu darbā, kas nepieciešama departamentu un projektu funkcionēšanas nodrošināšanai, ir saistīti vairāki riski. Neoficiālas darbā pieņemšanas stratēģisko komponenti var īstenot, definējot pakārtotās fakultātes lomu un pētniecības grupas līderu tiesības un atbildības un skaidri nosakot par stratēģijas īstenošanu atbildīgo tiešo vadītāju lomu. 6. tabulā ir sniegta darbā pieņemšanas prakšu piemērs Somijā saskaņā ar trīs dažādām darbā pieņemšanas metodēm.

6. tabula. Darbā pieņemšanas veidi: Somijas prakšu, amatu un uzdevumu piemērs

Primārais resursu avots	Amati un uzdevumi	Darbā pieņemšanas veids	Darbā pieņemšanas prakse
Pamata finansējums	Profesora amats (karjeras 4. posms): <ul style="list-style-type: none"> Profesora amati Prognozējamās karjeras amati 	„Profesionālā pieņemšana darbā”	<ul style="list-style-type: none"> Pastāvīgi līgumi (uz noteiktu laiku prognozējamām karjerām) Atklāts uzaicinājums vakancēm (vai arī „ielūgums”) Atklāts uzaicinājums galvenokārt starptautiskiem kandidātiem Amata profila un uzdevumu definēšana: darbā pieņemšanas komitejas, dekāni Darbā pieņemšanas komiteju un ārēju vērtētāju izmantošana Darbā pieņemšanas lēmumus pieņem rektori/dekāni, balstoties uz darbā pieņemšanas komiteju priekšlikumiem
	Uzdevumi kvalifikāciju iegūšanai (karjeras 1. un 4. posms): <ul style="list-style-type: none"> Doktora grāda kandidāti (ar algu) Pēcdoktorantūras pētnieki 	Institucionāli uzdevumi (karjeras 3. posms): <ul style="list-style-type: none"> Universitātes lektori Universitātes pētnieki 	„Organizatoriskā pieņemšana darbā”
Projektu finansējums	Ar projektiem saistīti un cita veida īstermiņa uzdevumi (karjeras 1. posms) <ul style="list-style-type: none"> Projektu pētnieki, pētnieku asistenti, pasniedzēju asistenti 	„Ad-hoc” pieņemšana darbā”	<ul style="list-style-type: none"> Uz laiku noslēgti īstermiņa līgumi Tieša pieņemšana darbā, bieži bez atklāta uzaicinājuma Amata profila un uzdevumu definēšana: departamentu vadītāji, profesori, galvenie pētnieki Darbā pieņemšanas lēmumus pieņem dekāni, departamentu vadītāji

Avots: Autori pielāgoja no Siekkinen, Pekkola un Kivistö (2016, 28).

Parasti darbā pieņemšanai ir hibrīda tipa modelis, kurā apvienoti neoficiālās, organizatoriskās un profesionālās nolīgšanas procesi. Visos darbā pieņemšanas procesos ir jāpanāk līdzsvars starp darbinieku atlasī, balstoties uz akadēmisko izcilību, stratēģiskajām kompetencēm un organizatoriskām un koleģiālām saistībām. Profesionālā darbā pieņemšana parasti atbalsta akadēmisko izcilību; organizatoriskās (vadības) nolīgšanas prakses atbalsta organizatoriskus mērķus un vērtības; neoficiālās darbā pieņemšanas prakses atbalsta elastību un pētniecības grupu vajadzības, kā arī individuālu profesoru statusu.

Personāla politikas saistība ar iestādes profiliem un stratēģijām

Pārskats par zinātnisko literatūru (Mugabi un citi, 2017) liek secināt, ka vairums augstākās izglītības pētnieku ir vienisprātis par to, ka:

- cilvēki ir vissvarīgākais universitāšu resurss, un tie ir atslēga uz veiksmīgu organizatorisku darbību ilgtermiņā;
- CR pārvaldība ir visu vadītāju atbildība;
- CR politikām, programmām un praksēm ir jābūt saskaņotām un atbilstošām organizatoriskajai stratēģijai.

CR politikas, programmu un prakšu saskaņošanai ar organizatorisko stratēģiju ir nepieciešama profesionālāka un stratēģiskāka CR pārvaldība universitātēs. Stratēģisku CRP var aprakstīt kā pāreju no personāla administrēšanas (kā juridiskas un administratīvas funkcijas) uz stratēģiskas pārvaldības funkciju. **Stratēģiska CRP ņem vērā mainīgo vidi, piedaloties stratēģijas veidošanā.** Sekojoši CR loma ir ne tikai īstenot stratēģiju, bet arī aktīvi piedalīties CR transformēšanā, lai mainītu politikas vidi.

Personāla politikas saikni ar iestādes profiliem un stratēģijām var izveidot ar daudzu mehānismu palīdzību. Viens no šādiem mehānismiem ir personāla vadītāju, kas nesen ienākuši augstākajā (stratēģiskajā) pārvaldībā, lomas un amatu mainīšana un universitāšu stratēģijas formulēšana. Cits veids ir darba aprakstu un personāla kompetenču pārvaldība. Tomēr akadēmiskais darbs rada pats savus izaicinājumus stratēģiskai cilvēkresursu pārvaldībai un cilvēkresursu attīstībai. Akadēmiskās brīvības saglabāšana (ko bieži aizsargā likums) rada noteiktus akadēmiskā darba pārvaldības ierobežojumus. Tas nozīmē, ka akadēmiskā darba saturu (un struktūrvienības kā kopuma profilu) var pārvaldīt tikai ierobežotā veidā. Tādējādi darbā pieņemšanas loma nākotnes akadēmiskā darba nodrošināšanā ir ārkārtīgi svarīga (Pekkola un citi, 2017).

Universitātes snieguma pārvaldības sistēma ir svarīgs mehānisms, lai virzītu akadēmisko darbu pretī iestādes mērķiem. Ieviešot atbalstu struktūru, kas atbalsta iestādes vai departamenta stratēģiskos mērķus, akadēmisko darbu var virzīt pretī stratēģiskiem mērķiem, kā, piemēram, internacionalizācijai vai pētniecības izcilībai. Tomēr pētījumi pierāda, ka snieguma stimuli var būt ierobežota ietekme, jo īpaši uz augstākā amatā esoša akadēmiskā personāla pētniecības aktivitātēm (piemēram, Kivistö, Pekkola un Lyytinen, 2017). Atlīdzības un snieguma algu sistēmas ir sīkāk aprakstītas 4. nodaļā.

Papildus tam, kritēriji paaugstināšanai amatā var tikt uztverti kā rīks stratēģiskas personāla attīstības īstenošanai. Piemēram, universitāte var uzsvērt mācību darba izcilības vai sociālās iesaistes nozīmi paaugstināšanai amatā vai pieprasīt vismaz minimālas kvalifikācijas šajās kategorijās. Turklāt ir daudz netiešu veidu, kā īstenot CR stratēģiju, piemēram, cilvēkresursu attīstība un apmācība.

Iesaistīto pušu profesionalizācija

Parasti universitātes tiek pārvaldītas kā valstu birokrātiskas vai koleģiālas profesionālās organizācijas. Abos gadījumos pārvaldības filozofijai ir bijusi tālejoša ietekme uz personāla pārvaldību universitātēs. Personāla pārvaldība daudzos gadījumos ir uztverta kā galvenokārt atbalsta pakalpojumi profesionāļu nolīgšanai un juridiski un administratīvi pakalpojumi, lai nodrošinātu ar nolīgšanu un personālu saistīto jautājumu tiesiskumu.

Daudzās valstīs profesionālu CR dienestu izveidošana ir nesena parādība, taču tā ir svarīga, raugoties vispārējās attīstības tendences kontekstā, kas ved stratēģiskas CRP virzienā. CR profesionalizācija ir saistīta ar trīs savstarpēji saistītiem attīstības procesiem universitātēs. Pirmkārt,

tā ir daļa no jaunu virzīšanas mehānismu īstenošanas, proti, jaunas publiskās pārvaldes un saistītā snieguma izmēģināšanas. Profesionāla CR pārvaldība ir viens no instrumentiem, ko izmanto, lai īstenotu pārvaldības un uz sniegumu orientētas prakses augstākajā izglītībā (Siekkinen, Pekkola un Kivistö, 2016). Otrkārt, augstākās izglītības administrācija kopumā ir kļuvusi profesionalizēta (Kivistö un Pekkola, 2017). Tas saistīts arī ar uzticību profesionālai pārvaldībai un jaunām koordinācijas metodēm augstākajā izglītībā. Treškārt, labsajūta darbā, uzticība un motivācija ir kļuvuši par jauniem un daudz svarīgākiem fokusa punktiem augstākajā izglītībā (Siekkinen, Pekkola un Kivistö, 2016). Tas jo īpaši saistīts ar spēcīgu kvantitatīvo pieaugumu jaunu studentu uzņemšanā universitātēs un ar garantēto amatu nesaistītas/parastas/nepastāvīgas/netipiskas nodarbinātības pieaugumu (Kezar, 2012).

Tiek veikts arvien pieaugošs skaits pētījumu par cilvēkresursiem un cilvēkresursu pārvaldību augstākajā izglītībā (Mugabi un citi, 2017) un arvien pieaug jaunu augstākās izglītības profesionāļu skaits (Teichler, 2015; McFarlane, 2011; Whitchurch, 2008). Ir skaidri novērojams, ka daudzās augstākās izglītības sistēmās parādās neatkarīga personāla grupa, kas specializējusies cilvēkresursu administrēšanā un pārvaldībā (CR profesionāļi), ar savām asociācijām, semināriem un publikācijām.²⁷ Bet, neskatoties uz to, maz ir zināms par CR profesionāļu darba saturu un nepieciešamajām kompetencēm (Evans un Chun, 2012). Tomēr no zinātniskās literatūras ir pieejami daži ieteikumi dažādu CR aspektu attīstībai (pamatojoties uz Evans un Chun, 2012):

(1) *Prezidenti un valde:*

(2) Prezidentam un valdei ir jābūt labi informētiem par CR jautājumiem un jānodrošina tiem atbilstoši resursi. CR vadītājam būtu jāziņo tieši augstākā līmeņa vadībai.

(3) *CR vadītāji:*

(4) Galvenais pienākums ir atbalstīt CR dimensiju attiecībā uz stratēģijas formulējumu un lēmumu pieņemšanu un izstrādāt rādītājus, kas varētu atbalstīt lēmumu pieņemšanas un stratēģijas veidošanas procesu.

(5) *CR departamenti:*

CR departamenti ir atbildīgi par organizatorisko spēju, darbinieku iesaistīšanās, produktivitātes un morāles stiprināšanu. CR speciālistiem ir jādomā par saviem departamentiem „ar skatu no malas” un jāspēj pielāgot atgriezenisko saiti. CR speciālistiem jāpaplašina zināšanas par akadēmiskajām iestādēm, prioritātēm, mērķiem un procesiem, kā arī iestādes stratēģiju un misiju.

Formalizēšana, pārskatāmība un godīga pieņemšana darbā

Ētikas jautājumi, objektivitāte, taisnīgums un vienlīdzīga attieksme, kas saistīta ar pieņemšanu darbā, ir ļoti specifiski katrai konkrētai valstij adresēti jautājumi. Dažās valstīs citu nozaru (piemēram, sociālās politikas, nodarbinātības politikas, administratīvās procedūras, civildienesta un ar tiem saistītu tiesību jautājumu) tiesību akti nodrošina darbā pieņemšanas regulējumu, kā arī augstākās izglītības procesu formalizēšanu un pārskatāmību. Citās valstīs ir konkrēti nozares noteikumi par augstāko izglītību. Šajā ziņojumā šie jautājumi tiek apspriesti sadaļā par valsts tiesisko regulējumu. Piemērs Nr. 29 aprakstīta Ziemeļvalstu politika, kuras mērķis ir nodrošināt godīgu dzimumu līdzsvaru.

Piemērs Nr. 29. Sievietes akadēmiskajā vidē

Visā Eiropā sievietes vēl arvien ir pārāk maz pārstāvētas akadēmiskajā vidē. Tomēr ir dažas valstis, piemēram, Latvija, Lietuva un Dānija, kur sievietes ir vairākumā. Kaut gan visos akadēmiskajos amatos ir vērojama mērena

²⁷ Skatīt, piemēram, www.uhr.ac.uk un <http://www.cupahr.org>.

nepietiekama pārstāvība, vairumā Eiropas valstu augstākā līmeņa amatos situācija ir pārsteidzoša. Serbija ir vienīgā valsts, kurā vairāk nekā 40 procenti ir sievietes — profesores. Pat Ziemeļvalstīs, piemēram, Zviedrijā un Norvēģijā, sieviešu — profesoru īpatsvars ir tikai 25 procenti. Ir vairāki faktori, kas to izskaidro.

Pētījumos par karjeras attīstību ir ieviestas trīs koncepcijas, lai parādītu problēmas, ar kādām sievietes saskaras savas karjeras laikā. „Cauruļvada sūce (*leaking pipeline*)” apraksta sieviešu vidū pastāvošo tendenci kādā brīdī pārtraukt savu zinātnisko karjeru; „stikla griesti (*glass ceiling*)” tiek izmantoti, lai parādītu neuzvaramos strukturālos šķēršļus sievietēm karjeras virzībā, „ugumsmūris (*firewall*)” tiek izmantots, lai simbolizētu aktīvu diskrimināciju pret sievietēm.

Divas galvenās metodes cīņā pret šiem šķēršļiem augstākajā izglītībā ir darbā pieņemšanas procesa paaugstināta pārskatāmība, paaugstināšana amatos (*promotions*) un pozitīva rīcība. Arguments pret pozitīvu rīcību ir tas, ka tai ir anti-meritokrātiska (*anti-meritocratic*) kvalitāte. Kā pretarguments tiek pausts, ka pašas meritokrātiskās tradīcijas atbalsta vīriešus (*Piñheiro* un citi, 2015, 17-18).

Pētījums, kas tika veikts Ziemeļvalstīs (Somijā, Zviedrijā, Norvēģijā un Dānijā), sniedz ieskatu par dzimumu pārstāvības nelīdzsvarotības iemesliem augstākā līmeņa amatos. Šķiet, ka jautājums par dzimumu līdzsvaru nav tikai laika jautājums. Visās Ziemeļvalstīs augstākā līmeņa akadēmiskā personāla īpatsvars nav palielinājies tādā pašā tempā kā doktora grādu ieguvušo sieviešu skaits, tāpēc, šķiet, attiecībā uz sievietēm pastāv šķēršļi. Saskaņā ar pētījumu tās biežāk ir kultūras barjeras, nevis strukturālie šķēršļi, un strukturālie šķēršļi parasti ir saistīti ar līdzsvaru starp darbu un ģimenes dzīvi un padomdevēju jeb mentoru trūkumu karjeras agrīnā posmā, nevis ar *per se* oficiālajām strukturām darba vietā. Salīdzinošajā pētījumā tika atklāts, ka pat Ziemeļvalstīs pastāv lielas atšķirības starp valstīm dzimumu līdztiesības jautājumos (*Piñheiro* un citi, 2015).

Avots: Autori pamatojas uz *Piñheiro* un citi, 2015.

Lai nodrošinātu formalizāciju, pārskatāmību un godīgu pieņemšanu darbā, svarīga ir arī iestāžu prakse. Augstākās izglītības sistēmās, kurās nepastāv spēcīga nacionālā kultūra, pārskatāmības un objektivitātes, kā arī taisnīguma regulējums, institucionālo noteikumu loma ir būtiski svarīga. Piemērs Nr. 30 sniegts Kalifornijas Universitātes piemērs, lai aprakstītu institucionālos risinājumus godīgai pieņemšanai darbā un pārskatāmībai.

Piemērs Nr. 30. Procesuālie aizsardzības pasākumi un pozitīvas rīcības politika Kalifornijas universitātē

Kalifornijas Universitātē **procesuālie aizsardzības pasākumi** ir šādi:

Konfidencialitāte

Dalība *ad-hoc* revīzijas komitejās, dalība apspriedēs, ieteikumi un ziņojums par *ad-hoc* revīzijas komiteju ir konfidenciāls. Pieprasītās novērtējuma vēstules un departamenta vadītāja personisks ieteikums arī ir konfidenciāls.

Piekļuve akadēmisko pārskatu reģistram

Fakultātes pārstāvis var apskatīt (pārbaudīt) visus dokumentus savā darbinieka pārskatā, izņemot tos, kas ir konfidenciāli. Viņam vai viņai ir tiesības pēc pieprasījuma saņemt visu konfidenciālo materiālu rediģētu kopiju.

Atrašanās garantētā amatā

Iecelšana asociētā profesora un profesora amatā ir nepārtraukta atrašanās garantētā amatā līdz darba attiecību izbeigšanai saistībā ar pensionēšanos, pazemināšanu amatā vai atstādināšanu no amata. Atrašanās garantētajā amatā netiek izbeigta, ja vien tam nav pietiekams pamatojums un pēc tam, kad tiek nodrošināta iespēja izskatīt jautājumu atbilstoši izveidotā Akadēmiskā senāta Konsultatīvajā komitejā.

Nodarbinātības nodrošinājums

Noteiktiem lektoru amatiem ir virzība uz nodarbinātības nodrošinājumu, kas ir līdzīgs profesora karjerai. Atrašanās amatā ar nodarbinātības nodrošinājumu netiek izbeigta, ja vien tam nav pietiekams pamatojums un pēc tam, kad tiek nodrošināta iespēja izskatīt jautājumu atbilstoši izveidotā Akadēmiskā senāta Konsultatīvajā komitejā.

Karjeras attīstība

Karjeras attīstības iespējas ir pieejamas visu līmeņu amatu fakultātes pārstāvjiem. Minoritātēm un sievietēm jaunākajai fakultātei ir pieejamas īpašas programmas, lai palīdzētu karjeras attīstībai un paaugstinātu pārstāvniecību garantēto amatu rindās.

Papildus kopējiem drošības pasākumiem (kas ir saistīti ar ASV garantēto amatu tradīciju) Kalifornijas Universitātē ir **pozitīvas darbības politika**. Saskaņā ar šo politiku universitāte ir apņēmusies īstenot šādus aspektus:

Nediskriminācija

Universitātes politika ir neiesaistīties diskriminācijā vai personas aizskaršanā darba vietā, kas vērsta pret jebkuru personu, kuru nodarbina vai kura meklē darbu, pamatojoties uz rasi, ādas krāsu, nacionālo izcelsmi, reliģiju, dzimumu, dzimuma izpausmēm, dzimuma identitāti, grūtniecību, kustības vai garīgiem traucējumiem, veselības stāvokli, ģenētisko informāciju, izcelsmi, ģimenes stāvokli, vecumu, seksuālo orientāciju, pilsonību vai militāro dienestu.

Represijas

Universitātes politika arī aizliedz represijas pret jebkuru personu, kuru nodarbina vai kura meklē darbu, par sūdzības iesniegšanu saskaņā ar nediskriminācijas vai pret uzmākšanos vērstu politiku.

Universitātes kā federālās līgumslēdzējas puses politika ir veikt pozitīvas darbības attiecībā uz minoritātēm un sievietēm, personām ar invaliditāti un veterāniem.

Universitāte seko līdzi pozitīvām darbībām, kas tiek īstenotas katru gadu, un publicē ziņojumu par tām.

Avots: Autori pamatojās uz prezidenta biroja (*The Office of the President*) informāciju, (Kalifornijas Universitāte Losandželosā (*UCLA*)); <http://www.ucop.edu/academic-personnel-programs/programs-and-initiatives/faculty-resources-advancement/faculty-handbook-sections/appointment-and-advancement.html>; un 2016.–2017. gada *UCLA* akadēmisko pozitīvas rīcības plānu (*Academic Affirmative Action Plan*); <https://equity.ucla.edu/wp-content/uploads/2016/06/2016-17-UCLA-AAAP-Final-WEB-062216.pdf>.

Procesa izveide

Iestādes līmenī darbā pieņemšanas procesa izveide dažādos karjeras modeļos dažādās situācijās ievērojami atšķiras. *Välilmaa* un citi (2016) ir izstrādājuši instrumentu, kuru var izmantot prakses plānošanā un darbā pieņemšanas modeļu novērtēšanā (skatīt 7. tabulu). Papildus lēmumam — paziņojumam par pieejamo vakanci, darbā pieņemšanas process parasti sastāv no vairākiem vienlīdz svarīgiem posmiem: amata apraksta un atlases kritēriju noteikšanas, vērtētāju (*reviewers*) atlases (profesionālajā pieņemšanā darbā), priekšlikuma par atlasītiem kandidātiem un atlases. Šos posmus var iekļaut vai arī noteikt kā atsevišķus procesus. Piemēram, amata aprakstu (un uzaicinājumu) varētu sagatavot departamenta komisija (*departmental board*), vērtētājus varētu atlasīt dekāns, priekšlikumu par atlasītiem kandidātiem (un intervijām) varētu veikt darbā pieņemšanas komisija (*recruiting committee*) un lēmumu par pieņemšanu darbā pieņemtu rektors.

Katrā posmā var būt vairāk nekā viena procesā iesaistītā puse (kolektīvs un/vai indivīds). Parasti iesaistītās puses darbā pieņemšanas procesā universitātēs ir **vadītāji** (akadēmiskie/administratīvie), **pastāvīgās struktūras** (koleģiālās vai reprezentatīvās), **ad-hoc darba grupas** (koleģiālās/reprezentatīvās/nozīmētās) un **ārējie vērtētāji** un **ārējās struktūras**. Atkarībā no konkrētā gadījuma šīs iesaistītās puses var būt valsts (vēl joprojām vairākās Eiropas sistēmās, skatīt *Eurydice* [2017]), universitātes, fakultātes vai departamenta līmeņa struktūras un vadītāji. Turklāt var būt arī atbalsta funkcija, piemēram, procesā iekļautie CR speciālisti.

Rezumējot, tipiski darbā pieņemšanas procesi un procedūras ir sarežģīti gan jaunajiem darbiniekiem, gan darbinieku atlases speciālistiem. 7. tabulā parādīts universitātes profesoru darbā pieņemšanas process Somijā. Tā kā darbā pieņemšanas procesam ir vairāki soļi un neatkarīgas iesaistītās puses procesa laikā pieņem pašas savus lēmumus, neuzklausot viena otru, rodas jautājums, vai ir iespējama stratēģiska darbā pieņemšana. Šī iemesla dēļ daudzās iestādēs ir izveidota atsevišķa, stratēģiskāka darbā pieņemšanas plānošana, piemēram, izcilu starptautisko fakultātes mācībspēku pieņemšanai darbā (piemērs, kas 7. tabulā atzīmēts sarkanā krāsā).

Papildus institucionālajai sarežģītībai darbā pieņemšanas procesi atšķiras atkarībā no ieņemamā amata veida. Tādējādi plānošana katram amata veidam (piemēram, profesori, lektori) ir jāveic atsevišķi. Turklāt prakse dažādās struktūrvienībās var atšķirties, tas ir, maz ticams, ka visām fakultātēm ir līdzīga prakse, lai arī tiesiskā vide ir viena un tā pati.

7. tabula. Instruments, kas dod iespēju analizēt sarežģītus darbā pieņemšanas procesus augstākajā izglītībā — Somijas profesoru darbā pieņemšanas piemērs

	Amata apraksta formulējums	Vērtētāju atlase	Priekšlikums par atlasi	Atlase (lēmums)
Departamenta līmenī <i>Departaments vadītājs u.c.</i> <i>Departamenta komisija u.c.</i> <i>Darba grupa (darbā pieņemšanas komisija u.c.)</i>	Darbā pieņemšanas komisija (DPK) (nozīmējis dekāns)		DPK intervē piemērotākos kandidātus un iesniedz priekšlikumu dekānam	
Fakultātes līmenī <i>Dekāns, fakultātes vadītājs (direktors) u.c.</i> <i>Fakultātes padome u.c.</i> <i>Darba grupa (darbā pieņemšanas komisija u.c.)</i>		Dekāns (konsultējoties ar departamentu)	Dekāns uzklausa fakultātes padomi un ierosina rektoram vienu no kandidātiem	
Universitātes līmenī <i>Rektors, administrācijas vadītājs u.c.</i> <i>Universitātes padome, akadēmiskā padome u.c.</i> <i>Darba grupa (darbā pieņemšanas komisija u.c.)</i>			Kandidātu meklēšanas komiteja	Rektors izvēlas profesorus no piemērotākajiem kandidātiem (parastā darbā pieņemšanas procedūra) Rektors uzaicina profesoru (uzaicinājuma procedūra)
Valsts līmenī <i>Valsts vadītājs, ministrs u.c.</i> <i>Darbā pieņemšanas, paaugstināšanas padome u.c.</i>				
Atbalsta funkcijas	Atsevišķas starptautiskās darbā pieņemšanas kārtas, darbinieku meklēšana			
Ārējās struktūras/izskatītāji			Novērtēt kvalifikācijas	

Avots: Autori pamatojas uz Vålismaa un citi (2016).

Piezīme: Parastais darbā pieņemšanas process ir norādīts melnā krāsā; stratēģiskāks darbā pieņemšanas process attēlots sarkanā krāsā.

Dažādu darbā pieņemšanas veidu izmantošana, dažādu ieinteresēto pušu iesaistīšana un darbā pieņemšanas saskaņošana ar stratēģiskajiem mērķiem ir sarežģīts uzdevums, kam nepieciešams kompromiss. 8. tabulā apkopoti dažādi darbā pieņemšanas veidi un to iepriekš minētās priekšrocības un trūkumi. Papildus stratēģisko elementu iekļaušanai visos darbā pieņemšanas modeļos var īstenot atsevišķus, izņēmuma, stratēģiskos darbā pieņemšanas modeļus (prognozējamās karjeras, darbā pieņemšanu, starptautisko mārketingu, uzaicinājuma procedūras un tā tālāk).

8. tabula. Dažādi darbā pieņemšanas veidi

Ietekme uz vadību	Profesionālie	Organizatoriskie	Neoficiālie
Priekšrocības	Atbalsta akadēmisko izcilību; „objektīvāks”	Atbalsta organizatoriskos mērķus un vērtības; var piemērot reprezentatīvu un pozitīvu praksi	Elastīga un ātra
Trūkumi	Galvenās pilnvaras piešķirtas ārējām ieinteresētajām pusēm	Atkarīgs no organizatoriskās un darba tirgus politikas	Neprognozējama, nepotisma un ļaunprātīgas varas izmantošanas risks
Stratēģiskā orientācija	Uzdevumu noteikšana, amata apraksta formulējums; piemērotu kandidātu atlase	Atlases kritēriju noteikšana; uzdevumu noteikšana, amata apraksta formulējums	Pētniecības grupu nozīmes noteikšana; pakārtotās fakultātes nozīmes noteikšana
Mērķis	Ievērojamāko akadēmisko mācībspēku atlase svarīgās jomās; profesionālā akadēmiskā statusa leģitīmācija	Organizatoriskajiem kritērijiem atbilstošas personas atlase; organizatoriskā leģitīmācija	Pieejama un spējīga darbinieku atlase; praktiskā izdzīvošana; individuāla leģitīmācija
CR loma	Veicināt pārskatīšanas procesu Informēt vērtētājus par kritērijiem Pārrunāt jaunās un aktuālās jomas	Veicināt darbā pieņemšanas procesu Izglītēt darbinieku atlases speciālistus Atbalstīt atlases kritēriju izstrādi	Nodrošināt likumību un taisnīgumu Informēt jaunus darbiniekus par viņu tiesībām un pienākumiem Atbalstīt darba grupu vadītājus viņu ikdienas vadības pasākumos

Avoti: Autori pamatojās uz *Siekkinen* un citi (2016); *Välilmaa* un citi (2016).

Cilvēkresursu dienesti

CR dienestus var organizēt kā centralizētus dienestus, pakalpojumu centrus, daļēji centralizētus dienestus (matrica) un kā decentralizētus dienestus ar dažādu ietekmi uz All iespējām iesaistīties

stratēģiskajā CRV.²⁸ Šiem modeļiem var būt arī dažas institucionālas variācijas vai kombinācijas, kuru priekšrocības un trūkumi ir aprakstīti 9. tabulā.

9. tabula. CR dienestu organizēšanas principi un to priekšrocības un trūkumi

CR dienesti	Prakse	Priekšrocības	Trūkumi
Centralizēti	CR personāls ir daļa no centrālās administrācijas	Viegli koordinēt Apjomradīts ietaupījums (<i>Economy of scale</i>) Darba dalīšana Specializācija Optimizācija	Attālināti (fiziski un pēc būtības) no akadēmiskās struktūrvienības Nošķirtības risks Pārveidošanas izmaksas
Pakalpojumu centrs (pakalpojumu struktūrvienība ar savu budžetu, kas sniedz pakalpojumus akadēmiskajām struktūrvienībām)	CR personāls ir pakalpojumu centru, kas ir neatkarīgas (budžeta) struktūrvienības, daļa	Budžeta plānošana Izmaksu analīze Produktu pielāgošana Pieeja klientam	CR dienestus vienkārši uzskata par izmaksām Darbību dublēšanās Pārveidošanas izmaksas
Daļēji centralizēti (matrica)	CR personālam ir prakse akadēmiskajās struktūrvienībās	Tuvums Koordinēšana	Interesu konflikts Vadības konflikti
Decentralizēti	CR personāls ir akadēmisko struktūrvienību personāla daļa; tikai stratēģiskie CR atrodas centrālajā pārvaldē	Tuvums Skaidra hierarhija Vispārēja zinātība (<i>know-how</i>) Mazākas darījumu izmaksas	Grūti koordinēt Sub-optimizācija Profesionālās kompetences trūkums

Avots: Autori pamatojās uz Kuoppala un Pekkola (2015).

²⁸ Lielākā daļa pētījumu par CR administrēšanu un politiku ir gadījumu izpētes vai pētījumi, kas koncentrējas uz konkrētu CR funkciju, piemēram, paaugstināšanu amatā, pieņemšanu darbā vai atalgojumu. Viens no nedaudziem pētījumiem, kas veikts par šo tēmu, ir saistīts ar Somijas CR dienestu organizāciju (Kuoppala un Pekkola 2015).

CR dienestu organizācija būtu jāveido tā, lai pēc iespējas vairāk atbalstītu iestādes stratēģiju.

Tādējādi vissvarīgākie jautājumi, kas saistīti ar CR dienestu organizāciju, ir:

- (1) Kādas ir vissvarīgākās organizatoriskās struktūrvienības stratēģiskajos CR (universitāte, fakultāte, departaments)?
- (2) Vai CR prakse būtu jāsaskaņo starp šīm struktūrvienībām?
- (3) Kāda ir darba dalīšana starp CR dienestiem un CR darbu, kuru veicis vidējā posma vadītājs?

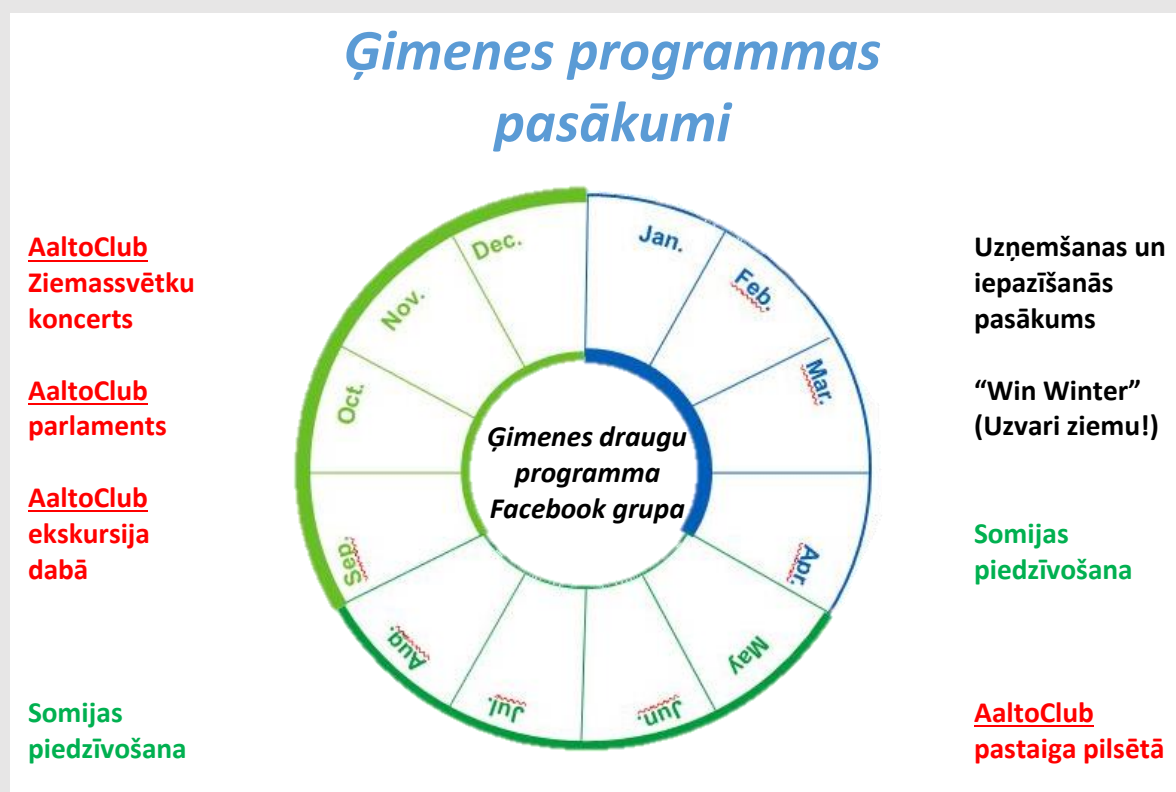
Piemērs Nr. 31. Ālto Universitāte (*Aalto University*): atbalsts starptautiskajiem pētniekiem

Ālto Universitāte ir pieteikusi sevi kā starptautisku pētniecības universitāti. Visās tās CR politikas jomās internacionalizācijai ir būtiska nozīme. Somijā Ālto Universitāte, iespējams, ir visaktīvākā universitāte, kas izveidojusi CR dienestus saviem starptautiskajiem darbiniekiem. Viena no starptautisko CR dienestu funkcijām ir nodrošināt atbalstu starptautisko darbinieku ģimenēm. Šajā nolūkā Ālto Universitāte ir izstrādājusi ģimenes programmu. Papildus e-pasta sarakstam, Facebook grupai un citai informācijas apmaiņai, Ālto Universitāte organizē vairākus ikgadējus pasākumus starptautiskajām ģimenēm. Tie ir:

- Svinīgs sagaidīšanas pasākums
- Pasākumi „Ziemas & Lieldienu priekš”
- Ālto kluba pasākumi, piemēram, kājāmgājēju ekskursijas pa pilsētu, dabas ceļojumi, parlamenta un koncertu apmeklējumi
- Somijas pasākumu izbaudīšana, lai uzzinātu par Somijas kultūru un tradīcijām, kā arī sezonas īpatnībām (sadarbībā ar Helsinki Universitāti)

Turklāt Ālto Universitāte ir izstrādājusi ģimenes drauga — badija programmu (*Buddy Program*), kas veicina Ālto Universitātes starptautisko darbinieku iekļaušanos, nodrošinot tiem iespēju iepazīties ar Somijas ģimenēm, mājām un ikdienas dzīvi. Šajā programmā Ālto Universitātes darbinieku ģimenes var pieteikties viesģimenes statusam, lai veidotu sadarbības tīklu ar starptautisko darbinieku.

9. attēls. Ģimenes programma Ālto Universitātē



Avots: http://www.aalto.fi/en/about/careers/international_staff/for_families/.

Avots: Autori pamatojas uz Ālto Universitātes tīmekļa vietni; <http://www.aalto.fi/en/>.

3.5. Karjeras virzība akadēmiskajā karjerā

Paaugstināšanas modeļi

Daudzās valstīs karjeras virzība akadēmiskajā karjerā joprojām balstās uz veiksmi, piesakoties uz pieejamajiem amatiem, bet pastāv arī strukturētākas pieejas. Dažās valstīs pastāv īpaši paaugstināšanas modeļi, kas piedāvā docētājiem (pastāvīgas un prognozējamās karjeras) iespējas virzīties uz augšu pa karjeras kāpnēm. Bieži vien karjeras virzībā vērojama nosliece uz neobjektivitāti attiecībā pret pētniecības nopelniem. Tomēr pieaug interese par mācīšanas lomu paaugstināšanas procesā (Subbaya un Vithal, 2017).

Iespējams, ka visvairāk izpētītā augstākās izglītības sistēma pētījumos par paaugstināšanu, uz kuru visbiežāk tiek sniegtas atsauces, ir AK. Savā sākotnējā pētījumā Parker (2008) apskatīja paaugstināšanas sistēmas visās AK universitātēs. Viņš konstatēja paaugstināšanas kritēriju septiņus modeļus. Tie parasti sastāvēja no pētniecības, mācību darba un administrēšanas.

- (1) *Funkciju profils: vispusīgs dalībnieks.* Darba devējs uzskaita visus pienākumus un kvalifikācijas katram amatam. Lai tiktu paaugstināts, kandidātam ir jāatbilst visiem kritērijiem savā līmenī un 75 procentiem no nākamā līmeņa kritērijiem.
- 1) *Daudzpusīga specializācija.* Kandidāts izvēlas vienu izcilības jomu (pētniecība, mācību darbs vai administrēšana), kurā viņš vai viņa spētu izcelties, lai tiktu tālāk paaugstināts/-a amatā. Citās jomās viņam vai viņai ir jāatbilst minimālajiem kritērijiem.
- (2) *Speciālists.* Kandidāts izvēlas ierobežotu izcilības jomu skaitu un tiek novērtēts tikai šajās jomās.
- (3) *Vispusīgi pasniedzēji.* Kandidāts sniedz pierādījumus par izcilību mācību darbā un apmierinošu līmeni citās jomās.
- (4) *Vērā ņemams pētnieks ar citu izcilību.* Kandidāts var apliecināt (vai pamatot) savu izcilību pētniecībā ar izcilību mācību darbā vai administrēšanā.
- (5) *Vispusīgs pētnieks.* Kandidāts ir novērtēts pētniecībā ar izcilību un minimālajiem standartiem mācību darbā un administrēšanā.
- (6) *Tikai pētnieks.* Paaugstināšana amatā notiek, pamatojoties tikai uz pētniecības nopelnu novērtēšanu.

Paaugstināšanas modeļi dažādos amatos atšķiras. Vistipiskākais modelis vecākajam lektoram bija „daudzpusīgas specializācijas kandidāts”; pasniedzējam – „tikai pētnieks”; profesoram – „vērā ņemams pētnieks ar citu izcilību”. Kritēriji paaugstināšanai amatā ir vērsti uz pētniecības nopelniem augstākā līmeņa amatos, jo īpaši universitātēs pirms 1992. gada (tas ir, pētniecības universitātēs). Iestādēm vajadzētu izvēlēties savus paaugstināšanas modeļus to organizatoriskā profila un stratēģijas atbalstam.

Šajā ziņojumā iepriekš aprakstītā Eiropas pētnieku karjeras četru posmu karjeras modeļa ietvaros ir izstrādāts dažādiem posmiem nepieciešamo kompetenču saraksts. Tās ir norādītas Piemērs Nr. 32.

Piemērs Nr. 32. Kompetences, kas nepieciešamas četru posmu karjeras modeļi

Euraxess apraksta četrus plašus profilus, kas piemērojami visiem pētniekiem, neatkarīgi no tā, vai viņi ir nodarbināti privātajā vai publiskajā sektorā: uzņēmumos, nevalstiskajās organizācijās, pētniecības institūtos, pētniecības universitātēs vai lietišķu zinātņu universitātēs. Neatkarīgi no profesijas ir iespējams izdalīt plašus profilus, kas apraksta dažādās raksturīpašības, kādas var piemist pētniekiem.

Pirmā posma pētnieks (R1) (līdz doktora grāda iegūšanai)

Pētniekiem ar šo profilu raksturīgs:

nodarbojas ar pētniecību, esot uzraudzībā; ir ambīcijas iegūt zināšanas par pētniecības metodoloģijām un disciplīnu; apliecina labu izpratni par pētījumu jomu; apliecina spēju radīt datus, esot uzraudzībā; spēj veikt jaunu un sarežģītu ideju kritisku analīzi, novērtēšanu un sintēzi; spēj izskaidrot pētījuma rezultātus (un tā vērtību) saviem pētniecības kolēģiem.

Vēlamās kompetences:

attīsta iekļautas valodas,²⁹ komunikācijas un vides prasmes, jo īpaši starptautiskā kontekstā.

Atzīts pētnieks (R2) (doktora grāda ieguvēji vai līdzvērtīgi kvalificēti pētnieki, kas vēl nav pilnīgi neatkarīgi)

Visas pirmā posma pētnieka īpašības, kā arī:

apliecina sistemātisku izpratni par pētījuma jomu un meistarību ar šo jomu saistītajā pētniecībā; apliecina spēju uztvert, izstrādāt, īstenot un pielāgot nozīmīgu pētniecības programmu, ievērojot akadēmisko godījumu; sniedz ieguldījumu, veicot patstāvīgu pētniecību, kas paplašina zināšanu apvāršņus, radot būtisku darbu, inovācijas vai pielietojumu. Rada valstiski vai starptautiski atzītu publikāciju vai patentu; apliecina jaunu un sarežģītu ideju kritiskas analīzes, izvērtēšanas un sintēzes spējas; spēj komunicēt ar saviem līdzbiedriem, tas ir, spēj izskaidrot savu pētījumu rezultātus (un to vērtību) pētniecības kopienai; uzņemas atbildību un vada pats savu karjeras attīstību, uzstāda reāli sasniedzamus karjeras mērķus, identificē un izstrādā veidus, kādos uzlabot savu nodarbinātību; ir līdzautori publikācijām semināros un konferencēs.

Vēlamās kompetences:

Izprot rūpniecības nozares un citu saistīto nodarbinātības sektoru uzdevumus; saprot sava pētniecības darba vērtību rūpniecības un citu nodarbinātības sektoru produktu un pakalpojumu kontekstā; spēj komunicēt ar plašāku kopienas daļu un sabiedrību kopumā par savām kompetences jomām; ir sagaidāms, ka spēs profesionālos kontekstos veicināt tehnoloģisko, sociālo vai kultūras attīstību uz zināšanām balstītā sabiedrībā; var apmācīt pirmā posma pētniekus, palīdzot viņiem būt efektīvākiem un veiksmīgiem savā pētniecības un izstrādes virzībā.

R3 — Pastāvīgs pētnieks (pētnieki, kas ir sasnieguši zināmu neatkarības līmeni)

Visas nepieciešamās un vairums no vēlamajām „atzīta pētnieka” kompetencēm, kā arī:

ir izveidota reputācija, kas balstīta uz izcilību pētniecībā savā jomā; sniedz pozitīvu ieguldījumu zināšanu radīšanā, pētniecībā un attīstībā ar dažādu sadarbību palīdzību; spēj identificēt pētniecības problēmas un iespējas savā kompetences jomā; spēj identificēt atbilstošas pētniecības metodoloģijas un pieejas; veic pētniecību neatkarīgi, radot pētniecības uzdevumus; spēj uzņemties vadību, izpildot sadarbības pētniecības projektus kopā ar kolēģiem un projektu partneriem; publicē rakstus kā galvenais autors un organizē seminārus vai konferenču sesijas.

Vēlamās kompetences:

Izveido uz sadarbību balstītas attiecības ar nozīmīgām rūpniecības nozares pētniecības vai izstrādes grupām; spēj efektīvi komunicēt par veikto pētniecību ar pētniecības kopienu un plašāku sabiedrību; apliecina inovatīvu pieeju pētniecībai; spēj izveidot pētniecības konsorcijs un iegūt finansējumu/budžetu/resursus no pētniecības padomēm vai rūpniecības nozares; ir mērķtiecīgi savas profesionālās karjeras attīstībā un darbojas kā padomdevēji citiem.

R4 — Vadošais pētnieks (vadošie pētnieki pētniecības nozarē vai jomā).

²⁹ Proti, runāšanas, klausīšanās, lasīšanas un rakstīšanas prasmes.

Visas nepieciešamās un vairums no vēlamajām „pastāvīga pētnieka” kompetencēm, kā arī:

ir starptautiska reputācija, kas balstīta uz izcilību pētniecībā savā jomā; apliecina kritisku spriestspēju pētniecības aktivitāšu noteikšanā un izpildīšanā; sniedz būtisku ieguldījumu (atklājumus) savā pētniecības nozarē vai vairākās jomās; izveido stratēģisku pētniecības jomas nākotnes vīziju; atpazīst savas pētniecības jomas plašāku ietekmi un pielietojumu; publicē un prezentē ietekmīgus rakstus un grāmatas, darbojas semināru un konferenču organizatoriskajās komitejās un sniedz runas.

Vēlamās kompetences:

Ir eksperti pētniecības projektu vadībā un pārvaldībā; ir prasmīgi citu pētnieku pārvaldībā un attīstībā; ir apliecinājuši spēju nodrošināt nozīmīgu pētniecības finansējumu/budžetu/resursus; papildus komandas gara veicināšanai un sadarbībai, koncentrējas uz ilgtermiņa komandas plānošanu (piemēram, pētnieku karjeras virzienu plānošana, finansējuma nodrošināšana komandas amatiem); izcils organizators un sadarbības tīklu veidotājs pētniecības kopienā un ārpus tās [izveido sadarbības tīklus]; spēj radīt inovatīvu un radošu pētniecības vidi; darbojas kā profesionālas attīstības paraugs priekš citiem.

Avots: Autori pamatojās uz <https://euraxess.ec.europa.eu/europe/career-development/training-researchers/research-profiles-descriptors>.

Karjeras attīstība

Atbalsta nodrošināšana akadēmiskajam personālam karjeras attīstībā ir kļuvusi par svarīgu daļu no All iesaistes stratēģiskā cilvēkresursu pārvaldībā, un tā jāietver CR stratēģijās un politikā. Gluži tāpat kā aktivitātes un karjeru trajektorijas, akadēmiskā personāla vajadzības pēc atbalsta un apmācību pasākumiem ir kļuvušas daudzveidīgākas. CR pārvaldības stratēģisku pieeju ietvaros All reaģēja uz šīm vajadzībām, izveidojot atbalsta struktūras un piedāvājot plašu profesionālas attīstības iespēju klāstu. Šīs aktivitātes var būt svarīga daļa no iestādes kopējās pieejas karjeru virzībā un akadēmiskā personāla paaugstināšanā. Tādā veidā iestādes ietekmē akadēmiskā personāla pamata kompetences, kas saistītas ar mācību darbu un pētniecību, kā arī kompetences, kas saistītas ar to institucionālajiem profiliem un ir īpaši svarīgas sistēmas līmeņa ieinteresētajām pusēm, kā, piemēram, inovācijas prasmes (skatīt Piemērs Nr. 33) un atvērta zinātne ³⁰(Schwald, 2017). Turklāt profesionālās organizācijas sniedz All un to akadēmiskajam personālam mērķtiecīgu atbalstu profesionālās attīstības jomā (tostarp pašnovērtējumā un kompetencēs), piemēram, programmas „Vitaie” formā Apvienotajā Karalistē (skatīt Piemērs Nr. 34).

Piemērs Nr. 33. Inovācijas prasmju veicināšana Stratklaidas Universitātē, Apvienotajā Karalistē

Stratklaidas Universitātes fokuss uz inovācijām un zināšanu apmaiņu caurvij tās institucionālās pamatnostādnes, tostarp pamatnostādnes personāla attīstībai. Universitātes galveno aktivitāšu vidū ir ietekmīgas inovācijas un zināšanu apmaiņa ar ārējiem partneriem reģionālā, nacionālā un starptautiskā līmenī. Kā viena no trīs galvenajām tēmām institucionālajā stratēģijā ir minēta „pasaulē vadošas inovācijas un ietekme”, savukārt atbalsts personāla attīstībai tiek minēts kā pasākums „darbības izcilības” transversālās tēmas ietvaros (skatīt 10). Personāla attīstības nozīme tiek pastiprināta kā galvenais fokuss universitātes cilvēkresursu (CR) stratēģijā „Stratklaidas cilvēku stratēģija 2020”, kas papildina kopējo institucionālo stratēģiju.

³⁰ Atvērto zinātnei var definēt, izmantojot četrus pamata mērķus: (1) „Zinātniskās komunikācijas publiskā pieejamība un pārskatāmība,” (2) „Zinātnisko datu publiskā pieejamība un atkārtota izmantojamība,” (3) „Eksperimentālās metodoloģijas, novērošanas un datu ievākšanas pārskatāmība” un (4) „Tīmekļa rīku/infrastruktūras izmantošana, lai atvieglotu sadarbību” (Ritter, 2017).

10. attēls. Stratklaidas Universitātes stratēģiskais plāns

Mūsu vīzija	Vadoša starptautiska tehnoloģiskā universitāte, kuru iedvesmo tās dibināšanas misija un kura atstāj pozitīvu ietekmi uz tās studentu dzīvēm, sabiedrību un pasauli.				
Mūsu misija	Kopš esam dibināti kā "lietderīga mācīšanās vieta", mūsu atbildība ir pētīt, mācīt un būt lietderīgiem sabiedrībai – sniegties ārpus universitātes, lai padarītu pasauli labāk izglītotu, pārtikušu, veselīgu, godīgu un drošu				
Stratēģiskās tēmas	Izcila studentu pieredze	Starptautiski vadoša pētniecība		Pasaulē vadošas inovācijas un ietekme	
Transversālas tēmas	Globālā iesaiste			Darbības izcilība	
Mūsu vērtības	Orientēšanās uz cilvēkiem	Drosme	Inovācijas	Sadarbība	Ambīcijas

Avots: https://www.strath.ac.uk/media/1newwebsite/documents/Strategic_Plan_2015_WEB_VERSION.pdf, 7. lpp.

Saskaņā ar universitātes profilu un stratēģiskajiem uzdevumiem akadēmiskajam personālam ir piekļuve dažādiem atbalsta pakalpojumiem un profesionālās attīstības iespējām inovāciju un zināšanu apmaiņas jomā. Pirmkārt, „Pētniecības un zināšanu apmaiņas dienests” sniedz akadēmiskajam personālam atbalstu saistībā ar tostarp intelektuālā īpašuma komercializāciju, finansējuma pieteikumiem pētniecībai un zināšanu apmaiņas aktivitātēm, līgumu pārvaldību un iesaisti ar ārējām ieinteresētajām pusēm, kā, piemēram, uzņēmumiem. Otrkārt, universitāte piedāvā profesionālas attīstības iespējas, kas saistītas ar inovāciju un zināšanu apmaiņas jomai nepieciešamajām zināšanām un prasmēm. Tas ietver divas visaptverošas programmas: „Stratklaidas programma akadēmiskajai praksei, pētnieku izaugsmei un zināšanu apmaiņai” un „Stratklaidas pētniecības un līderības programma”. Universitātes piedāvātie kursi ietver specifiskas tēmas, piemēram:

- pētniecības un zināšanu apmaiņas situācija Apvienotajā Karalistē;
- zināšanu apmaiņas pamati;
- izpratne par ārējām organizācijām;
- sadarbība ar rūpniecības nozari;
- attiecību veidošana ar rūpniecības nozari;
- uzņēmējdarbība, komercializācija un intelektuālais īpašums;
- zināšanu apmaiņas finansiālie aspekti;
- pētnieku publiskā iesaiste.

Universitātē ir izveidots arī Tehnoloģiju un inovāciju centrs, kas saved kopā akadēmisko personālu un pētniekus no rūpniecības nozares, lai kopā strādātu pie inovācijām svarīgās pētniecības jomās, piemēram, veselības un enerģētikas jomās.

Avots: Autori pamatojas uz Stratklaidas Universitātes (*University of Strathclyde*) tīmekļa vietni; <https://www.strath.ac.uk/>.

Piemērs Nr. 34. Profesionāls atbalsts pētnieku karjeras attīstībai — „Vitae” Apvienotajā Karalistē

„Vitae” ir Apvienotajā Karalistē izveidota bezpeļņas programma, kas nodrošina All ar mērķtiecīgu atbalstu pētnieku profesionālās attīstības aktivitātēm. „Vitae” aktivitātes ietver pētniecību un inovācijas, apmācības un resursus, notikumus, konsultācijas un biedru dalību. Programmai ir četri mērķi:

- ietekmēt efektīvu pētnieku izaugsmes politiku izstrādi un īstenošanu;
- uzlabot pētnieku apmācības un attīstības iespējas augstākās izglītības nozarē;
- dot iespēju pētniekiem ietekmēt savas karjeras;
- apstiprināt pētnieku profesionālas un karjeras attīstības atbalsta ietekmi.^a

Savās aktivitātēs „Vitae” palīdz pētniekiem augstākās izglītības sektorā un ārpus tā, kā arī darbojas globālā mērogā.

Programma pieņem uz vienotu pieeju vērstu perspektīvu attiecībā uz pētniekiem un viņu attīstības potenciālu. Šī perspektīva ir ietverta „Pētnieku attīstības regulējumā”, kas izstrādāts, lai atbalstītu pētnieku profesionālo attīstību, un kurā apskatīti četri galvenie aspekti: zināšanas un intelektuālās spējas; personīgā efektivitāte; pētniecības pārvaldība un organizācija; iesaiste, iespaids un ietekme. „Vitae” arī apliecina All centienus karjeras atbalsta un profesionālās attīstības jomā, īstenojot tikai Apvienotajai Karalistei specifisku procedūru priekš EK balvas „CR izcilība pētniecībā” (skatīt **Error! Reference source not found.**).

Avots: Autori pamatojas uz Vitae tīmekļa vietni; <https://www.vitae.ac.uk/>.

Piezīme: a. <https://www.vitae.ac.uk/about-us>.

b. <https://www.vitae.ac.uk/researchers-professional-development/about-the-vitae-researcher-development-framework>.

Snieguma novērtējums

Snieguma novērtējuma mērķis karjeras kontekstā parasti ir saistīts ar paaugstināšanu amatā, prognozējamo karjeru novērtēšanu, pieņemšanu darbā vai atalgojumu. Atalgojuma jautājums ir apskatīts citviet šajā ziņojumā (skatiet 4. nodaļu „Atalgojums”), tādēļ šobrīd uzsvars tiek likts uz paaugstināšanu amatā, paaugstināšanu prognozējamās karjeras ietvaros un pieņemšanu darbā. Kā tas minēts iepriekš, parasti karjeras paaugstināšanas modeļos ir daudz atšķirību, ņemot vērā to, ka ir daudz iestāžu. Tomēr snieguma novērtējumu kritēriju galvenās kategorijas ir:

- (1) mācību darbs;
- (2) pētniecība; resursu ieguve un dotācijas;
- (3) administrēšana/pārvaldība/organizatoriskās aktivitātes/kolektīvie pienākumi;
- (4) sociālā iesaiste/informācijas sniegšana (bieži tiek novērtētas kopā ar administrēšanu kā „pakalpojumi”).

Tikai dažās Eiropas valstīs ir spēkā oficiālas pamatnostādnes par to, kā saistīt snieguma novērtējuma rezultātus ar karjeras attīstību. Mehānismi, kas saista šos divus faktoros, ir finansiālie ieguvumi, darba satura pārskats saistībā ar karjeras virzību vai līguma pagarinājums (Eurydice, 2017). Valstīs, kurās ir izteikta orientācija uz sniegumu (piemēram, Somijā), saistība starp karjeras attīstību un snieguma novērtējumu pastāv „de facto”, taču ne uz papīra. Saistība starp snieguma novērtējumu, karjerām un atalgojumu ir sīkāk aplūkota 4. nodaļā.

Procesu izstrādes aspekti

Karjeras attīstības institucionālo procesu izstrāde ir aprakstīta Piemērs Nr. 35, ņemot talkā Ālto Universitātes gadījuma izpēti (papildu piemēru no Igaunijas skatiet Piemērs Nr. 37). Ālto

prognozējamās karjeras sistēmas novērtēšanas kritēriju piemērs ir aprakstīts Piemērs Nr. 36. Prakses ir tikpat daudzveidīgas kā pašas iestādes. Tomēr visos gadījumos paaugstināšanas procesa novērtēšanai ir izmantojami vismaz turpmāk norādītie kontroljautājumi:

- Kāds ir darbā pieņemšanas mērķis un vai tas ir saskaņā ar meklētajiem darbiniekiem (piemēram, vietējie/starptautiskie darbinieki, nākotnes/pastāvīgs akadēmiskais personāls, uz mācību darbu vai pētniecību orientēti darbinieki)?
- Kādi ir karjeras posmi (piemēram, vai ir dažādi karjeras ceļi pasniedzējiem, pētniekiem un vadītājiem; vai visi karjeras ceļi ved uz profesūru un tā tālāk)?
- Kādi ir karjeras sākuma punkti (piemēram, vai ir alternatīvi karjeras ceļi personālam ar profesionālu pieredzi citos sektoros)?
- Kādi ir galvenie paaugstināšanas mehānismi (piemēram, vai paaugstināšana amatā ir saistīta ar amatiem un vakancēm, vai arī paaugstināšana amatā ir iespējama, pamatojoties uz kvalifikāciju)?
- Kādas ir ikgadējās paaugstināšanas procedūras (vai ir ikgadējas procedūras, lai pieteiktos paaugstinājumam)?
- Vai paaugstināšanai amatā tiek piemērota kāda cita laika secība (piemēram, garantēto amatu fakultātes locekļi tiek novērtēti reizi četros gados)?
- Kuras struktūrvienības ir iesaistītas procesā un lēmumu pieņemšanā?
- Kā ir sadalīta atbildība?
- Kā tiek nodrošināta kvalitāte?

Piemērs Nr. 35. Prognozējamā karjera Ālto Universitātē

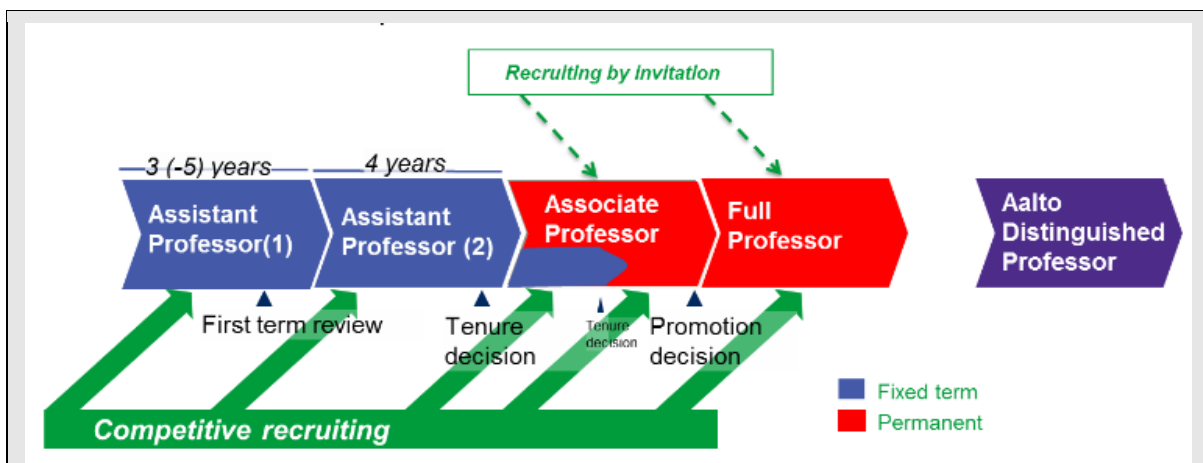
Ālto Universitātē ir trīs posmu prognozējamās karjeras sistēma. Profesoru asistenti (pirmajā termiņā) tiek pieņemti darbā uz noteiktu laiku, kas parasti ilgst no trīs līdz pieciem gadiem. Vienu gadu pirms šī termiņa beigām profesora asistents tiek izvērtēts otrajam termiņam, kas parasti ir četri gadi. Tādējādi profesora asistenta amata termiņa pilnais garums parasti ir septiņi līdz deviņi gadi, kas var būt ilgāks bērnu kopšanas atvaļinājuma vai cita veida obligāto atvaļinājumu dēļ. Profesora asistentu var iecelt amatā arī uzreiz uz otro termiņu. Katrs profesora asistents, kuram piešķirts otrais termiņš, tiks izvērtēts garantētā amata ieņemšanai. Garantētā amata ieņemšanas izvērtēšanas procesā tiek pieņemts lēmums par to, vai piešķirt garantēto amatu, proti, pastāvīgu amatu, un vai paaugstināt kandidātu uz asociētā profesora līmeni. Garantētā amata izvērtēšanas procedūra tiek veikta vienu gadu pirms kandidāta līguma beigām. Izvērtēšanu var veikt arī ātrāk pēc kopīgas vienošanās ar profesora asistentu, departamenta vadītāju un dekānu. Ja tiek nolemts, ka profesora asistents nav pelnījis atkārtotu iecelšanu amatā vai garantēto amatu/paaugstināšanu amatā, darba attiecības tiek pārtrauktas līdz ar esošā līguma beigām.

Asociētajiem profesoriem vairumā gadījumu ir pastāvīgi amati, kas beidzas tikai līdz ar pensionēšanos vai atkāpšanos no amata (vai atbrīvošanu no amata izņēmuma gadījumos, kad veikti būtiski pārkāpumi). Izņēmuma gadījumos asociētajiem profesoriem var būt līgumi uz noteiktu laiku. Uz noteiktu laiku amatā pieņemtais asociētais profesors tiek izvērtēts, kad termiņš tuvojas beigām. Ja izvērtēšanā tiek panākts pozitīvs lēmums, asociētajam profesoram tiek piešķirts garantēts asociētā profesora amats. Paaugstināšana profesora amatā ir balstīta uz nopelniem.

Profesori ieņem amatus, līdz tie pensionējas vai atkāpjas no amata (vai tiek atbrīvoti no amata izņēmuma gadījumos, kad veikti būtiski pārkāpumi).

Ālto goda profesori ir izcili kvalificēti profesori, kurus prezidents aicina ieņemt goda amatu Ālto goda profesors.

11. attēls. Prognozējamās karjeras sistēma Ālto Universitātē



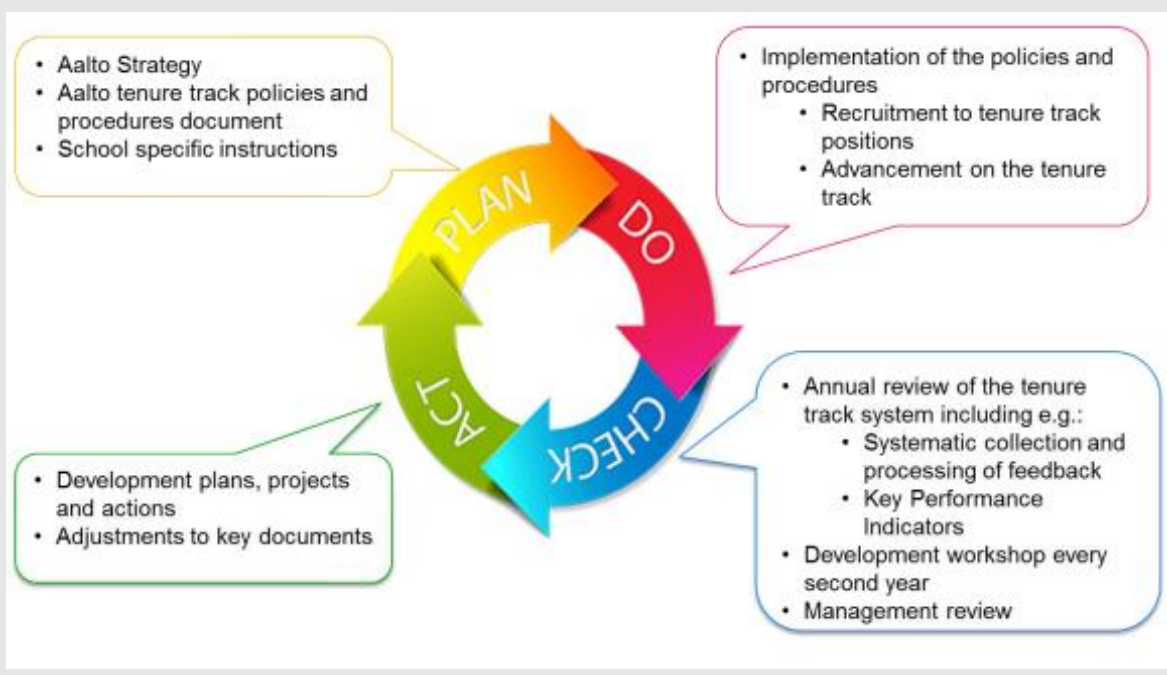
<i>Recruiting by Invitation – Pieņemšana darbā pēc uzaicinājuma</i>				
3 (-5) years 3 (-5) gadi	4 years 4 gadi			
Assistant Professor (1) Profesora asistents	Assistant Professor (2) Profesora asistents	Associate Professor Asociētais profesors	Full Professor Profesors	Aalto Distinguished Professor Ālto Goda profesors
First term review Pirmā termiņa izvērtēšana	Tenure decision Lēmums par garantēto amatu	Promotion decision Lēmums par paaugstināšanu		
Competitive recruiting – Pieņemšana darbā konkurences apstākļos			Fixed term – Uz noteiktu laiku Permanent – Pastāvīgs amats	

Avots: http://www.aalto.fi/en/midcom-serveattachmentguid-1e6c376f9bd57d8c37611e681fe5fbb433f3d403d40/20160229_tenuretrackpoliciesandprocedures_en.pdf, 4. lpp.

Darbā pieņemšanas un paaugstināšanas procedūrās ir iesaistītas vairākas ieinteresētās puses. Pamatnostādnēs un procedūru dokumentā ir detalizēti aprakstītas visu ieinteresēto pušu lomas un atbildība.

Ālto ir izstrādāta arī nepārtrauktās attīstības programma prognozējamās karjeras sistēmai, kas balstīta uz Deminga ciklu (skatīt 12. attēlu).

12. attēls. Ālto prognozējamās karjeras sistēmas nepārtrauktā attīstība



<ul style="list-style-type: none"> • Ālto stratēģija • Ālto prognozējamās karjeras sistēmas politikas un procedūru dokuments • Augstskolai raksturīgas instrukcijas 			<ul style="list-style-type: none"> • Politikas un procedūru īstenošana • Pieņemšana darbā garantētajos amatos • Paaugstināšana garantētajos amatos
	<i>PLAN - PLĀNO:</i>	<i>DO – DARI:</i>	
	<i>ACT – RĪKOJIES :</i>	<i>CHECK – PĀRBAUDI :</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Attīstības plāni, projekti un aktivitātes • Galveno dokumentu pielāgošana 			<ul style="list-style-type: none"> • Ikgadēja prognozējamās karjeras sistēmas izvērtēšana, tostarp: <ul style="list-style-type: none"> • Sistemātiska atsauksmju apkopošana un apstrāde • Galvenie snieguma rādītāji • Attīstības darbsemināri reizi divos gados • Pārvaldības izvērtēšana

Avots: http://www.aalto.fi/en/midcom-serveattachmentguid-1e6c376f9bd57d8c37611e681fe5fbb433f3d403d40/20160229_tenuretrackpoliciesandprocedures_en.pdf, 14. lpp.

Avots: Autori pamatojās uz http://www.aalto.fi/en/midcom-serveattachmentguid-1e6c376f9bd57d8c37611e681fe5fbb433f3d403d40/20160229_tenuretrackpoliciesandprocedures_en.pdf.

Piemērs Nr. 36. Izvērtēšana paaugstināšanai Ālto prognozējamās karjeras sistēmā

Visos amatos sniegums tiek vērtēts, ņemot vērā trīs rādītājus: (1) pētniecības un/vai mākslinieciskais un profesionālais darbs, (2) mācību darbs un (3) pakalpojumi (aktivitāte zinātniskajā kopienā, akadēmiskā līderība un saikne ar sabiedrību). Lai tiktu pieņemts darbā kā profesora asistents, kandidāts tiek vērtēts, balstoties uz sistemātisku veiksmīgas prognozējamās karjeras potenciāla novērtējumu (vai nopelniem, ja kandidāts piesakās uz otru termiņu):

- Izcili nopelni agrīnā pētniecībā vai mākslinieciskie nopelni
- Izcili nopelni agrīnā mācību darbā
- Nopelnu gūšanas progresā ātrums
- Kandidātu salīdzinājums un novērtējums (tostarp bibliometriski rādītāji)
- Neatkarība un oriģinalitāte
- Sadarbību veidošana
- Rekomendācijas vēstules

Lai kandidāts tiktu pieņemts darba par asociēto profesoru un profesoru, kandidāta izvērtēšana procesā ir ietverts vismaz turpmāk aprakstīto galveno kritēriju novērtējums.

Pētniecības un/vai mākslinieciskais un profesionālais darbs

- Vissvarīgākās publikācijas un to kvalitāte un ietekme, tostarp publikāciju forumu kvalitāte, raugoties no kandidāta pētniecības jomas; un/vai vissvarīgākie mākslinieciskie darbi un to kvalitāte un ietekme.
- Pētniecības/mākslinieciskais darbs citās universitātēs un pētniecības institūtos vai profesionāli nozīmīgos amatos (tostarp doktorantūrā un pēcdoktorantūrā).
- Spēja izveidot un vadīt pētniecības/māksliniecisko komandu, kurā piedalās potenciālie

doktorantūras studenti un pēcdoktorantūras asociētie pētnieki vai mākslinieciskie profesionāļi, kurus uzrauga kandidāts.

- Spēja piesaistīt konkurētspējīgu finansējumu pētniecībai vai atbilstošu konkurētspējīgu finansējumu mākslas jomā.
- Spēja veikt neatkarīgu pētniecisko/māksliniecisko darbu.

Mācību darbs

- Mācību darba pieredze, tostarp doktorantūras, maģistratūras un bakalaura līmeņa darbu vadīšana.
- Mācību darba izstrāde un kursu izstrādes pieredze savā jomā.
- Pedagoģiskā izglītība un studijas.
- Studentu atsauksmju kvalitāte.
- Kolēģu (piemēram, departamenta vadītāja, programmas direktora) atsauksmes un kolēģu un studentu atsauksmju izmantošana mācību darba prasmju attīstīšanā.
- Spēja mācīt.

Pakalpojumi

Veicot kandidāta izvērtēšanu vai pieņemot kandidātu darbā profesora amatā, izvērtēšanas procesā jāņem vērā galvenie kritēriji, īpašu uzsvāru liekot uz pakalpojumu sniegšanu (aktivitāti zinātniskajā kopienā, akadēmisko līderību un saikni ar sabiedrību):

- Kandidāta un viņas/viņa komandas starptautiskā (un nacionālā) redzamība un statuss.
- Konkurētspējīgs finansējums.
- Sasniegumi doktora līmeņa izglītībā.
- Pieredze mācību programmu izstrādē.

Papildus tam tiek prasīts, ka kandidāts ir sniedzis ieguldījumu pakalpojumos, tostarp, piemēram:

- Kandidāta informācijas nodošana un viņas/viņa darba izplatīšana.
- Sadarbība ar Ālto Universitāti, skolām un departamentiem, kā, piemēram, komiteju, darba grupu un atbalsta grupu biedrībām.
- Jaunāku kolēģu apmācīšana un konsultēšana.
- Oficiāla apmācība akadēmiskās līderības attīstīšanā.
- Vadoši akadēmiskie amati, tostarp komitejās un izglītības programmās.
- Kalpošana zinātniskajai/mākslinieciskajai kopienai vai sabiedrībai kopumā.

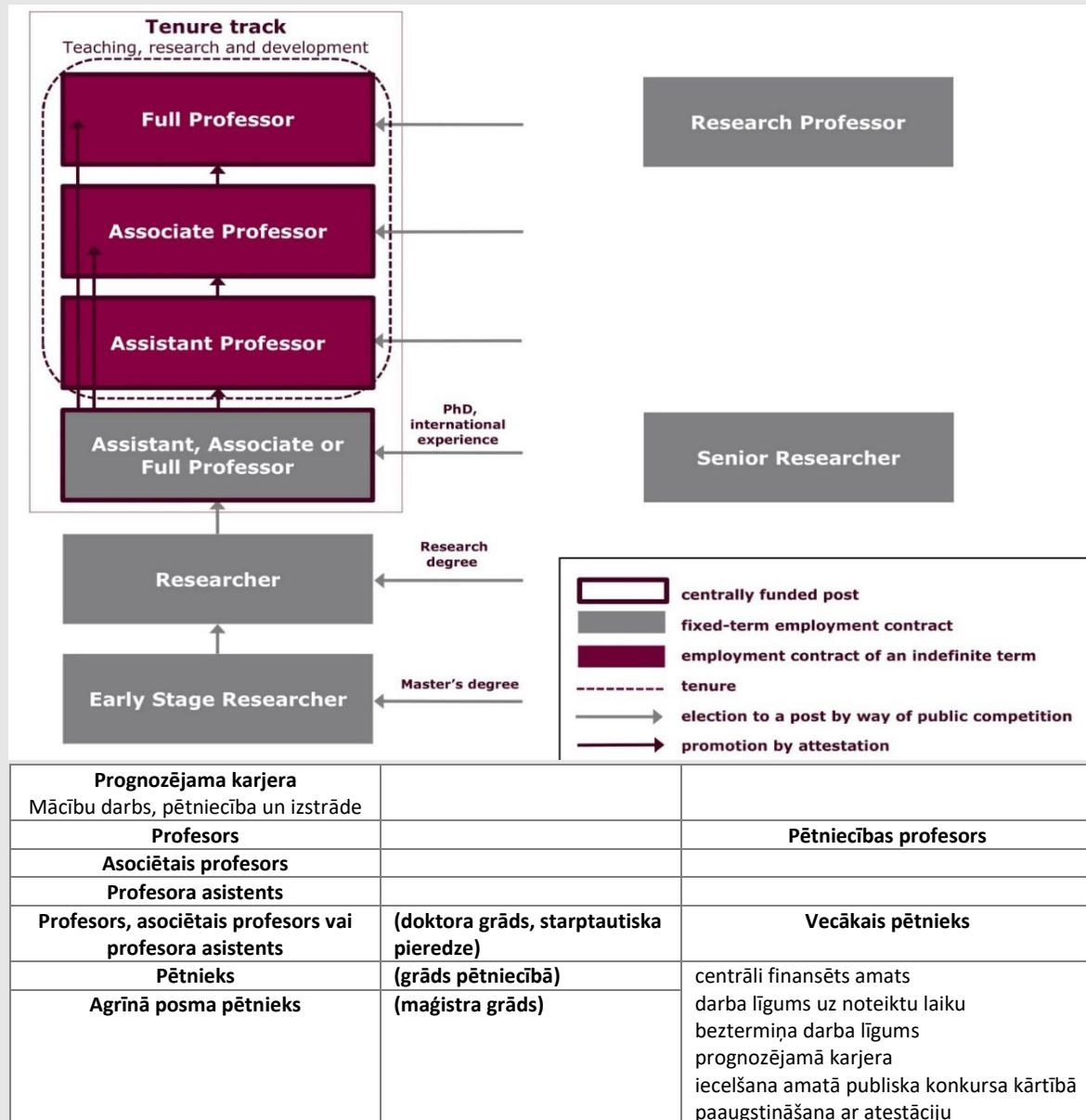
Avots: Autori pamatojās uz http://www.aalto.fi/en/midcom-serveattachmentguid-1e6c376f9bd57d8c37611e681fe5fbb433f3d403d40/20160229_tenuretrackpoliciesandprocedures_en.pdf.

Piemērs Nr. 37. Prognozējama karjera Tallinas Tehnoloģiju universitātē, Igaunijā

Tallinas Tehnoloģiju universitāte (TUT), Igaunijā, ievieša prognozējamās karjeras modeli, lai veicinātu akadēmiskās karjeras pievilcību. Šis modelis ir pirmais šāda veida modelis Igaunijā. To veido galvenokārt akadēmiski amati, kurus var sasniegt ar strukturētu karjeras ceļu palīdzību (skatīt 13). Pastāvīgos amatus

finansē tostarp centrālā institucionālā līmenī, lai izlīdzinātu svārstības projektos balstītā finansējumā. Pretēji amatiem, ko neietver prognozējamās karjeras modelis un kuriem akadēmiskai mācībspēki piesakās atklātā konkursā, karjeras virzība prognozējamās karjeras modelī notiek ar „atestācijas” palīdzību. Atestācija ietver akadēmiskā mācībspēka snieguma un viņas/viņa atbilstības nākamā, augstākā amata ieņemšanas prasībām izvērtēšanu.

13. attēls. Prognozējama karjera Tallinas Tehnoloģiju universitātē, Igaunijā



Avots: Tallinas Tehnoloģiju universitātes tīmekļa vietne;
https://www.ttu.ee/public/TTU_karjaarimudel_final_eng.jpg.

Avots: Autori pamatojās uz Aarna (2017).

3.6. Starptautiskā mobilitāte akadēmiskajās karjerās

Internacionalizācija ir viena no būtiskākajām tendencēm augstākās izglītības politikā, un tai ir tālejoša ietekme uz akadēmisko personālu un viņu karjerām. Tā ir arī plaši pētīta parādība augstākajā izglītībā. Internacionalizācija ir aplūkota no daudzām perspektīvām, tostarp pēc pētniecības izcilības, mācību darba izcilības, studentu mācīšanās un pieredzi, kvalitātes nodrošināšanas un pārvaldības aspektiem. Tā ir pētīta arī no individuālu karjeru un identitātes veidošanās perspektīvas. Turklāt ir noteikti daudzi internacionalizācijas rādītāji (de Wit, 2010). Tomēr ir salīdzinoši maz pētījumu par starptautisko mobilitāti kā daļu no valsts vai organizatoriskām karjeras sistēmām. Saskaņā ar Eurydice pētījumu (Eurydice, 2017) vairumā Eiropas augstākās izglītības sistēmu ir internacionalizācijas stratēģija vai, piemēram, līdzīgi kā Latvijā, internacionalizācijas stratēģija ir daļa no kopējas augstākās izglītības politikas. Tikai dažās no šīm politikām tiek minēti konkrēti starptautiskās mobilitātes (izejošās un ienākošās) mērķi, lai arī Eiropā ir vērojama tendence izmantot sistemātiskāku pieeju valsts līmeņa internacionalizācijas stratēģijās, tostarp skaidri noteiktus mērķus un (uz sniegumu balstītus) rādītājus (de Wit un citi, 2015). Latvija ir viena no dažām valstīm, kurās ir noteikti skaitliski mērķi, proti, plānotais starptautiska personāla īpatsvars. Tomēr lielākā daļa Eiropas valstu uzrauga ienākošo un izejošo mobilitāti, kas norāda uz to, ka mobilitātei ir stratēģiska nozīme.

Institucionālā līmenī maz ir pētīta mobilitātes kā daļas no karjeras struktūrām nozīme un ietekme. No prakses ir zināms, ka dažās universitātēs starptautiskā vai nacionālā mobilitāte ir prasība pieņemšanai darbā vai paaugstināšanai. Daudzās universitātēs ir institucionālas internacionalizācijas stratēģijas, kas ietver darbības ienākošās mobilitātes piesaistīšanai un atbalstīšanai.

Piemērs Nr. 38. Igaunijas programma ārvalstu personāla piesaistīšanai

Igaunija ir viena no dažām valstīm, kurai ir valsts līmeņa pētniecības mārketinga stratēģija ar vīziju, kas noteic, ka līdz 2022. gadam Igaunija būs starptautiski pazīstama kā spēcīga pētniecības valsts, kas ir atvērta inovācijām.

Starptautiskais pētniecības mārketinga sekmēs Igaunijas pētniecības internacionalizāciju un palielinās Igaunijas ekonomikas konkurētspēju. Līdz 2022. gadam būs pieaugusi Igaunijas pētniecības starptautiskā atpazīstamība un Igaunijas pētnieku un pētniecības institūtu pievilcība sadarbībai.

Vīzija tiek īstenota, sasniedzot trīs attīstības mērķus:

- (1) Igaunijai ir globāla reputācija kā pievilcīgai pētniecības valstij, ko atbalsta veiksmīga un pastāvīga sadarbība starp iniciatīvām un organizācijām ar mērķi prezentēt Igauniju;
- (2) Informācija par pētniecību Igaunijā ir aktuāla un pieejama ieinteresētajām pusēm no ārvalstīm;
- (3) Ir pieaugusi starptautisku pārdomātas specializācijas izaugsmes nozarēs strādājošu uzņēmumu informētība par Igaunijas pētniecību, attīstību un sasniegumiem inovāciju jomā, kā arī uzņēmumu un pētnieku sadarbības veiksmes stāstiem.

Līdz šim ir pievērsta ievērojama uzmanība ārvalstu pētnieku un partneru piesaistei. Igaunijas pētniecības mājas lapa (www.researchinestonia.eu) ir izstrādāta, lai funkcionētu kā bāze, kurā ir apkopota pētniecības informācija, kā arī veiksmes stāsti, kas saistīti ar pētniecību Igaunijā. Pētnieki, kas vēlas attīstīt savu karjeru, var izmantot mājas lapu, lai iegūtu papildu informāciju no citām vietnēm (EURAXESS, „Darbs Igaunijā”, „Studijas Igaunijā” un tā tālāk). Lielākā daļa no mājas lapas apmeklētājiem uz to tiek pārvirzīti no citām vietnēm, kuru mērķis arī ir Igaunijas prezentēšana.

Kā daļa no tās pašas iniciatīvas ir izstrādāts integrēts „Starptautiska pētnieka ceļvedis, lai pārceltos uz

Igauniju". Šis ceļvedis sniedz dažādu informāciju, sākot no Igaunijas augstākās izglītības sistēmas un pētniecības vides un Igaunijas darba tirgus, līdz praktiskām tēmām, piemēram, nodokļi, kultūra, ģimene un transports. Papildus drukātajam ceļvedim, Igaunijas Pētniecības padome divreiz gadā organizē „Uzņemšanas programmas pētniecības moduli”, kas ir izstrādāts tiem, kuriem interesē tēmas, kas saistītas ar Igaunijas pētniecību un augstākās izglītības sistēmu. Modulis ietver šādas tēmas:

- pētniecības institūti un to funkcijas;
- dažādi akadēmiskie tīkli un organizācijas;
- pētniecības finansējuma shēmas Igaunijā;
- Igaunijas universitātēs izmantotās mācību darba prakses u.c.

Avots: Autori pamatojās uz Igaunijas pētniecības starptautiskā mārketinga stratēģiju 2016.–2022. gadam; http://www.etag.ee/wp-content/uploads/2015/11/Teadusagentuur_dokument_eng.pdf.

Piemērs Nr. 39. Akadēmisko karjeru starptautiskā dimensija

Akadēmiskās karjeras bieži tiek analizētas kā statistiski lineāri ceļi no doktorantūras līdz profesūrai. Taču tas tā notiek vien retos gadījumos. Karjeras attīstība var būt arī horizontāla vai elastīga un var ietvert daudz un dažādus elementus. Viena interesanta akadēmisko karjeru parādība ir mobilitāte, jo īpaši starptautiskā mobilitāte. Mobilitāte kā vēlamais karjeras attīstības mērķis uzsver karjeras nelinearitāti un organizācijas un nacionālo iestāžu atbalsta lomu individuālu karjeru veidošanā. Dažās valstīs mobilitāte ir pašsaprotama akadēmiskās karjeras daļa. Piemēram, ASV ir maz ticams, ka akadēmiskais mācībaspēks varētu pavadīt visu karjeru vienā universitātē, sākot no bakalaura studijām līdz profesora amatam.

Mazākās valstīs, piemēram, Somijā, bieži viens akadēmiskais mācībaspēks pavada visu karjeru vienā universitātē. Daudzos gadījumos mazās valstīs var būt tikai viena iestāde, kas nodrošina kādu specializāciju, tādēļ pat teorētiski mobilitāte mītnes valsts robežās nav iespējama. Ienākošā starptautiskā mobilitāte var būt vienīgais veids, kādā piesaistīt talantīgus zinātniekus un izveidot zinātnieku kopienu. Valsts darba tirgus ierobežojumi ir papildu iemesls, lai iedrošinātu akadēmiskos mācībaspēkus iekļaut starptautisko mobilitāti savā karjerā.

Somijā Izglītības ministrija liek augstākās izglītības iestādēm palielināt ienākošā starptautiskā personāla mobilitāti. Papildus informācijas nodrošināšanai augstākās izglītības iestādēm tiek izvirzīta prasība izveidot internacionalizācijas stratēģiju un tiek piešķirti 2 procenti no gada augstākās izglītības budžeta, pamatojoties uz ārvalstu personāla locekļu īpatsvaru.

Somijas Akadēmija (neatkarīga iestāde ministrijas aizbildnībā) veicina atsevišķu fakultātes locekļu mobilitāti. Lai akadēmiskajam mācībaspēkam tiktu piešķirts pēcdoktorantūras vai vecākajam pētniekam paredzētais finansējums, viņai/viņam ir jāpiesakās finansējumam no citām pētniecības vidēm, kas nav vide, kurā viņa/viņš aizstāvēja savu promocijas darbu, vai arī jāapliecina, ka viņa/viņš ir strādājusi/strādājis citur vismaz sešus mēnešus. Tāpat starptautiskās mobilitātes plāns ir prasība, lai tiktu piešķirts Akadēmijas projektu finansējums. Papildus tam Akadēmijai ir vairāki citi instrumenti internacionalizācijas atbalstam. Piemēram, kopā ar Somijas Inovāciju aģentūru „TEKES Finland” tā finansē Goda profesoru programmu (FiDiPro), lai stiprinātu zinātniskās zināšanas un prasmes Somijā, pievienotu starptautisku elementu Somijas pētniecības sistēmai un atbalstītu uz pētniecību orientētu universitāšu un pētniecības institūtu profilēšanu.

Daudzām iestādēm ir arī sava politika personāla mobilitātes atbalstam. Viena no priekšgājējiem šajā jautājumā bija Jivaskilas Universitāte, kura jau vairākus gadus atbalsta personāla mobilitāti ar starptautiskās pētniecības mobilitātes dotācijām. Mobilitāte tiek arī uzskatīta par darbā pieņemšanas resursu visos akadēmiskā personāla līmeņos. Universitāte ir ieviesusi stingru politiku, kas noteic, ka mobilitāte ir

priekšnosacījums pastāvīgam darbam Jivaskilas Universitātē.

Šī „piespiedu” mobilitāte ir raisījusi daudzus jautājumus. Somijas karjeras sistēmas novērtējumā darbinieku vidū tika paustas vairākas bažas, tostarp bailes, ka tā noliek individuus sarežģītās un nevienlīdzīgās pozīcijās, kas atkarīgas no viņu ģimenes stāvokļa, sociālekonomiskajiem apstākļiem un dzimuma.

Avots: Autori pamatojās uz Somijas Izglītības un kultūras ministrijas, Somijas Akadēmijas un Jivaskilas Universitātes oficiālajiem dokumentiem.

3.7. Reformas process ceļā uz jauniem modeļiem un procedūrām

Reformas process ceļā uz jauniem akadēmisko karjeru un darba modeļiem un procedūrām ir mijiedarbības tīkls starp institucionālu patstāvību, akadēmisko profesiju, valsts augstākās izglītības politiku un valsts un starptautiskajiem darba tirgiem. Labākais veids, kādā politikas veidotājam pieiet šai reformai, ir:

- (1) Atpazīt akadēmiskā darba un profesijas nacionālās un starptautiskās iezīmes un līdzsvaru starp nacionālo un starptautisko kontekstu;
- (2) Identificēt ieinteresētās puses, resursus, politikas un personas, kam ir loma akadēmiskā darba un karjeru attīstībā;
- (3) Skaidri noteikt reformas mērķus un konkrētus pasākumus šo mērķu sasniegšanai.

Akadēmiskās karjeras reforma parasti pieprasa reformas pārvaldībā, iekšējā finansējumā un budžeta plānošanā, IKT sistēmās un organizatoriskajās struktūrās. Tā pieprasa arī kulturālas izmaiņas un personāla iesaisti. Tādēļ reformas ir sarežģītas un prasa laiku.

3.8. Galvenās atziņas un labas prakses kritēriji

Akadēmiskā personāla statuss un loma

- **B.1 – Sistēmas līmenis** – Sistēmas līmeņa regulējums galvenokārt tiek piemērots, lai nodrošinātu akadēmisko brīvību un akadēmisko kvalitāti, kā arī nodrošinātu caurskatāmību, tai skaitā saistībā ar starptautisko mobilitāti un mobilitāti valsts ietvaros. Akadēmiskā personāla lomas, statusa un uzdevumu noteikšana ir galvenokārt iestādes kompetencē. Sistēmas līmeņa politika atbalsta veselīgu konkurenci starp indivīdiem, un izvairās no tādu prakšu piemērošanas, kuru rezultātā tiek atstumtas zināmas personāla grupas.
- **B.2 – Iestādes līmenis** – Iestādēs ir rūpīgi izvērtēts akadēmiskā personāla statuss un loma, un šajā izvērtējumā ir ņemti vērā akadēmiskā darba finansējuma avoti, sistēmas līmeņa pamatnostādnes un tiesiskais regulējums, starptautiskās tendences akadēmiskā darba un karjeras jomā, kā arī akadēmiskā darba tradīcijas un vērtības. Iestādes līmeņa vadītāji ir informēti par jautājumiem, kas attiecas uz personāla līgumsaistībām (līguma termiņu un veidu) un personāla finansēšanu.

- **B.3 – Iestādes līmenis** – Iestādes politika ir vērsta uz vienlīdzīgu attieksmi pret personālu gan projektu, gan budžeta finansējuma ietvaros, kā arī atzīst pētniecības, apmācības un administratīvo uzdevumu vienlīdz nozīmīgo lomu.

Vispārēji karjeras modeļi

- **B.4 – Sistēmas līmenis** – Valsts līmenī pastāv sistemātiska pieeja karjeras posmiem, kas ļauj vietējam un ārvalstu akadēmiskajam personālam, ministrijām un citām ieinteresētajām pusēm salīdzināt amatus valstu un iestāžu starpā. Šis ietvars ir pietiekami elastīgs, lai atļautu iestādēm iesaistīties stratēģiskā CR pārvaldībā. Sistēmas līmeņa politika garantē mobilitāti starp akadēmisko vidi un industriju, kā arī starp iestādēm, un vairo karjeras pievilcību. Tā arī nodrošina stabilu tiesisko regulējumu tādām karjeras struktūrām kā pievilcīgas un prognozējamas karjeras modeļi vai citas sistemātiskas pieejas karjeras izaugsmei, kā arī skaidri nosaka akadēmisko karjeru sākuma un beigu punktu.
- **B.5 – Sistēmas līmenis** – Sistēmas līmeņa politika var piedāvāt All resursus stratēģisku karjeras iniciatīvu izveidei, piemēram, saistībā ar jauno akadēmisko personālu.
- **B.6 – Iestādes līmenis** – Iestādes līmeņa karjeras tendences ir sasniedzamas lielākajai personāla daļai. Tās ir atbilstošas valsts līmenī noteiktajai sistemātiskajai pieejai karjeras posmiem, kā arī tās ir starptautiski salīdzināmas.
- **B.7 – Iestādes līmenis** – Iestādes līmeņa politika nodrošina karjeras tendenču un paaugstinājuma kritēriju caurskatāmību un skaidrību, kā arī saglabā atbilstošu līdzsvaru starp pētniecības, apmācību un administratīvo izcilību. All amata kandidāti un darbinieki ir informēti par amatā paaugstināšanas kritērijiem un karjeras izaugsmes iespējām. Iestādes sniedz skaidru informāciju saviem darbiniekiem un amata kandidātiem par kvalifikāciju, kas nepieciešama attiecīgo amatu ieņemšanai.
- **B.8 – Iestādes līmenis** – Iestādes politika savieno galvenos akadēmiskās karjeras tendenču aspektus (darbā pieņemšana, paaugstināšana, atalgojums), lai nodrošinātu atbalstu iestādes un struktūrvienības līmeņa stratēģiju ieviešanu.
- **B.9 – Iestādes līmenis** – Tiek iegūti un analizēti dati attiecībā uz visām personāla kategorijām (tai skaitā akadēmisko personālu, kas strādā nepilnu darba laiku/pamatojoties uz vienošanos par stundu darbu), lai veicinātu efektīvu cilvēkresursu attīstību un stratēģisku cilvēkresursu pārvaldību.
- **B.10 – Iestādes līmenis** – Organizatoriskās struktūras un ar CR saistītie pakalpojumi sniedz atbalstu karjeras tendencēm iestādes iekšienē. CR politika ir svarīga stratēģiju izveidei un ieviešanai. Akadēmisko karjeru kontekstā iestādes:
 - skaidri definē ar CR saistītos pienākumus un atbildību;
 - nodrošina, ka ar CR saistīto uzdevumu izpildei tiek piešķirti pietiekami resursi;
 - atbalsta CR vadītāja stratēģisko lomu;
 - attīsta CR speciālistu kompetences;
 - nodrošina CR politikas un iniciatīvu kvalitāti;
 - nosaka rādītājus CR panākumu izmērīšanai.

Akadēmiskā personāla atlase un pieņemšana darbā

- **B.11** – *Sistēmas līmenis* – Darbā pieņemšana spēlē ļoti būtisku lomu iestāžu profilu stratēģiskajā attīstībā. Tādējādi valsts tiesiskajam regulējumam, kas nosaka darbā pieņemšanas prakšu virzību, jāparedz brīva telpa institucionālajai attīstībai un diferencijai. Valsts līmeņa politika pirmkārt garantē vienlīdzīgas iespējas, cita starpā, dažādām nacionalitātēm, dzimumiem un minoritātēm.
- **B.12** – *Iestādes līmenis* – Galvenais veids, kā nodrošināt amatā pieņemšanas kvalitāti, ir nodrošināt procesu caurskatāmību un skaidrību. Tas ietver amatu aprakstu, atlases procedūru un kritēriju caurskatāmību un skaidrību; skaidru vadlīniju (un apmācību) sniegšanu un lēmumu pieņemšanas procesā iesaistīto personu lomas skaidru definēšanu; skaidru akadēmiskās karjeras sākuma punktu definēšanu, kā arī skaidru politiku saistībā ar vienlīdzīgas attieksmes jautājumiem/pozitīvu diskrimināciju. Pretendenti tiek informēti par šādu praksi.
- **B.13** – *Iestādes līmenis* – Iestādes rūpīgi līdzsvaro atlases kritērijus iestādes misijas kontekstā, atzīstot akadēmisko izcilību (apmācību un pētniecības profesionālu novērtēšanu), lojalitāti pret organizāciju un piemērotību (organizācijai). Iestādes nodrošina, ka akadēmiskajām struktūrvienībām ir nepieciešamā kapacitāte, lai veiktu savu darbinieku atlasī elastīgā, objektīvā un caurskatāmā veidā, nodrošinot atbilstību prasībām saistībā ar ārējo finansējumu, kā arī atbalstot vispārējo CR politikas mērķu sasniegšanu.
- **B.14** – *Iestādes līmenis* – Amati tiek izsludināti pietiekami plašā mērogā (tai skaitā, ja nepieciešams – starptautiskā līmenī). Iestādes izmanto rīkus, kas atvieglo kandidātu sistemātisku meklēšanu un vajadzības gadījumā – arī tiešo meklēšanu jeb „galvu medības”. Atlases process ir efektīvs, caurskatāms un nav pārāk laikietilpīgs. Procesa caurskatāmības prasība attiecas arī uz kandidātu, kurš tiek informēts par procesa galvenajiem atskaites punktiem. Rīki, kas tiek izmantoti kandidātu prasmju izvērtēšanai, ir skaidri (piemēram, lekcijas, studentu veiktais novērtējums, novērtēšanas centri).
- **B.15** – *Iestādes līmenis* – Atlases procesi „iet roku rokā” ar skaidru lomu sadalījumu (piemēram, akadēmiskā personāla atlases komitejas, iespējams, ieinteresētās puses no industrijas, akadēmiskais personāls no citām fakultātēm, kā arī iestādes vadības pārstāvis).
- **B.16** – *Iestādes līmenis* – Pastāv līdzsvara un atsvara sistēma, kura cita starpā nodrošina, ka kandidātu stratēģisko piemērotību amatam, kā arī līdzsvaru starp profesionālo un organizācijas darbā pieņemšanas procesu.

Karjeras virzības un paaugstināšanas modeļi

- **B.17** – *Iestādes līmenis* – Paaugstināšana amatā ir svarīgs instruments akadēmiskā darba virzībai. Iestādēm ir skaidra, caurskatāma un labi dokumentēta paaugstināšanas sistēma, kas ir saskanota ar iestādes misiju un profilu, kā arī skaidri noteikts lomu un atbildības sadalījums amatā paaugstināšanas procesos.
- **B.18** – *Iestādes līmenis* – Paaugstināšanas sistēma ņem vērā dažādos akadēmiskā darba aspektus (pētniecība, apmācības, administrācija, pakalpojumi). Nopelni, kas attiecināmi uz dažāda veida akadēmiskajiem uzdevumiem, ir noteikti caurskatāmā un saprotamā veidā. Lai

nodrošinātu paaugstināšanas sistēmas objektivitāti un efektivitāti, personālam tiek atkārtoti sniegta informācija par paaugstināšanas iespējām/noteikumiem.

- **B.19** – *Iestādes līmenis* – Karjeras attīstība un karjeras izaugsme ir daļa no iestādes plānošanas un stratēģiskās vadības, un tā tiek atbalstīta ar moderniem CR instrumentiem (piemēram, mērķa līgumiem un prasmju attīstības rīkiem). Šajā ziņā All atbalsta akadēmisko personālu tā kompetenču novērtēšanā un attīstībā, kas ir nepieciešams, lai veiktu augstas kvalitātes zinātnisko darbu un gūtu panākumus karjerā savas zinātniskās kopienas, kā arī augstākās izglītības nozares organizāciju mērogā, kā arī vēl plašākā mērogā.

Akadēmisko karjeru starptautiskā dimensija

- **B.20** – *Sistēmas līmenis* – Starptautiskā mobilitāte ir ļoti svarīga, jo īpaši mazām augstākā izglītības sistēmām. Valsts līmeņa politika atbalsta iekšējo un ārējo mobilitāti. Ienākošo mobilitāti var reklamēt un sekmēt valsts līmenī. Attiecībā uz izejošo mobilitāti papildus grantu piešķiršanai tiek ņemts vērā, vai akadēmiskajā personālā un attiecīgajos līdzekļos veiktais ieguldījums tiks atgūts. Sistēmas līmeņa pamatnostādnes garantē regulējumu, kas sekmē ārvalstu akadēmiskā personāla nolīgšanu, kā arī nodrošina informācijas pieejamību angļu valodā (vai, iespējams, citā lielā Eiropas valodā) starptautiskajam personālam. Citi būtiski aspekti ir atbalsts mobilitātei, duālās karjeras pakalpojumu, angļiski runājošu kontaktpunktu nodrošināšana administrācijā, atbalsta sniegšana sociālās drošības jautājumos un citi mobilitātes atbalsta aspekti.
- **B.21** – *Iestādes līmenis* – Internacionalizācija ir viens no veidiem, kā uzlabot akadēmiskā darba kvalitāti. Tomēr šāda ietekme nav jāuzskata par pašsaprotamu. Ir svarīgi tas, ka iestādes ir noteikušas ar internacionalizāciju saistītos mērķus, ir saplānojušas un noorganizējušas karjeras izaugsmi, uzdevumus un vispārējo darba vidi (tai skaitā ģimenes dzīvi) tādā veidā, lai ārvalstnieks bez vietējās valodas zināšanām varētu sekmīgi pildīt savus darba pienākumus, kā arī iestādei ir sakārtotas un pietiekamas atbalsta struktūras ienākošajam (un izejošajam) personālam.

Cilvēkresursu politiku elementu saskaņošana

- **B.22** – *Sistēmas un iestādes līmenis* – Amata apraksti un uzdevumi, snieguma novērtēšana, karjeras izaugsme un materiālās stimulēšanas sistēma, kā arī stratēģiskie mērķi ir savstarpēji saskaņoti, lai veicinātu kvalitatīvu akadēmisko darbu un karjeru.
- **B.23** – *Sistēmas līmenis* – Visās augstākās izglītības pamatnostādņēs tiek ņemts vērā CR politikas aspekts, ņemot vērā turklāt to, ka visas pamatnostādnes un ar tām saistītos rezultātus ieviešis akadēmiskais personāls, vai tiem būs ietekme uz akadēmisko personālu.

4. Atalgojums

Akadēmiskā personāla atalgojums un tā saistība ar akadēmisko karjeru veidošanu un stratēģisku cilvēkresursu pārvaldību pēdējos gados ir īpaši nozīmīgs jautājums. Šādu notikumu gaitu ir ietekmējuši dažādi faktori (skatiet arī sadaļu 1.2 „Pētījuma temats”). To vidū ir akadēmiskā personāla nodarbinātības statusa izmaiņas dažās Eiropas valstīs (piemēram, pāreja no ierēdņa uz darbinieka

statusu), fiskālie ierobežojumi nesenās ekonomiskās lejupslīdes dēļ,³¹ kā arī paaugstināta iestāžu patstāvība un pieaugoša konkurence starp publiskajām All (kā arī konkurence ar privāto sektoru) valsts un, atkarībā no iestādes tipa, arī starptautiskā līmenī.

Pēdējo trīsdesmit gadu laikā jaunas publiskās pārvaldes kontekstā atalgojuma jautājumi ir arvien biežāk vērtēti saistībā ar organizatorisko struktūrvienību vai indivīdu stimulēšanu, lai veicinātu struktūrvienības, iestādes un valsts līmenī izvirzīto mērķu sasniegšanu. Jaunā publiskā pārvalde ievieš subsidiaritātes principus — lēmumus var pieņemt puses, kas ir vispietuvinātākās attiecīgajam jautājumam, tiek skaidri definēta pušu atbildība un konkurence (Ziegele un Handel, 2004). Tā aizstāj virzīšanu ar regulējuma palīdzību ar jaunu pārvaldes virzīšanas mehānismu, kas sniedz vairāk iespēju individuāliem un kolektīviem stimuliem kā virzīšanas instrumentiem. To var novērot mijiedarbībā starp valsti un All, taču arvien biežāk arī mijiedarbībā starp All un indivīdiem.

Ziegele un Handel (2004, 4) apspriež vienu teorētisku atalgojuma pieeju, aprakstot to saistībā ar „pilnvarotāja – starpnieka teoriju” (Handel, 2004, pamatojoties uz Göbel, 2002, 98). Šajā kontekstā tiek aplūkots jautājums par to, kā „pilnvarotājs”, tas ir, puse, kas uzdod konkrētu uzdevumu, var nodrošināt, ka „starpnieks” paveic šo uzdevumu, lai arī pilnvarotājam nav pieejama pilnīga informācija par procesu, kura rezultātā tiek izpildīts uzdevums. Tālāk seko pieņēmums par informācijas asimetriju („slēptā informācija” un „slēptā rīcība”) starp pilnvarotāju un starpnieku un pieņēmums par dažādiem paredzētajiem ieguvumiem, kas rada nepieciešamību vadīt saistītos procesus no pilnvarotāja puses, izmantojot stimulus. Šie teorētiskie koncepti sniedz pamatu diskusijai par atalgojumu augstākajā izglītībā.³²

Cita teorētiska pieeja, kas palīdz saprast atalgojuma sistēmas un ar to saistītos talantu pārvaldības jautājumus ir tā sauktais „darbinieku vērtību piedāvājuma modelis” — modelis darbinieku lojalitātes veicinošo faktoru identificēšanai un komunicēšanai. „Darbinieku vērtību piedāvājumam ir četri elementi: atlīdzība, ieguvumi, darba satura piederība un karjeras attīstība” (Evans un Chun, 2012, 54).

Lai arī ir robežas tam, kādā mērogā atlīdzības un stimulu pieejas, kas daudz vispārīgāk izstrādātas rūpniecības nozarei un privātajam sektoram, var tikt plašāk piemērotas All (Bright un Williamson, 1995, 70), šīs pieejas dod lietderīgu sākuma punktu saistītiem apsvērumiem terciārās izglītības sektorā. Kā to apliecina Bright and Williamson (1995, 70) diskusija, snieguma izmērīšana un atalgojums joprojām ir strīdīga tēma. Neņemot vērā apjomu un ierosinātos atalgojuma mehānismus, tas attiecas arī uz pamata pieņēmumiem par to, kas kalpo par akadēmiskā personāla motivāciju, kas tiks apspriests nākamajā sadaļā.

Tomēr atalgojuma modeļu sasaistīšana ar sniegumu nākamajos gados būs prioritāšu augšgalā, jo gaidāms pieaugums All un valstu savstarpējā konkurencē „cīņā par talantiem” paralēli augstākās izglītības sistēmu internacionalizācijai, kā arī All, ko vērtē starptautiskos reitingos, pieaugošai vajadzībai stiprināt profilus un konkurētspēju, cita starpā piesaistot un paturot veiksmīgu un motivētu personālu.

³¹ Evans un Chun (2012), piemēram, ziņo, ka Nevadas Universitātē, Lasvegasā, 2011. gadā no amata tika atbrīvoti 20 procenti darba spēka jeb 400 darbinieki. „Acīmredzami ekonomiskās lejupslīdes izraisīti budžeta samazinājumi ir kalpojuši kā negatīvs virzītājspēks augstākajā izglītībā, nelabvēlīgi ietekmējot darbinieku piederības sajūtu un apmierinātību ar darbu” (Evans un Chun, 2012, 55).

³² Tomēr ir svarīgi atzīmēt „pilnvarotāja – starpnieka teorijas” ierobežojumus, tostarp tos, kas akadēmiskā kontekstā ir saistīti ar iekšējo motivāciju un potenciālu „izstumšanas efektu,” kā tiks apspriests turpmāk.

4.3. Akadēmiskā personāla atalgojuma tendences

Atalgojums šaurākajā izpratnē nozīmē naudas summu, kas tiek maksāta par darbu vai pakalpojumiem. Lai arī tas patiešām ir svarīgs veids, kādā atlīdzināt un stimulēt All strādājošus akadēmiskos mācībspēkus, ir svarīgi iekļaut jebkādu diskusiju par atalgojuma pieejām plašākā stimulu sistēmu ietvarā. Vienotākas pieejas atalgojuma shēmām ir apkopotas zem virsraksta „Kopējā atalgojuma stratēģijas” (piemēram, Heneman, 2007; Evans un Chung, 2012), kurā apvienots monetārais un nemonetārais atalgojums. Kopējā atalgojuma stratēģiju pārskats privātā sektora kontekstā ir sniegts 10. tabulā.

10. tabula. Kopējā atalgojuma stratēģijas

Kopējā atalgojuma stratēģija	Definīcija
Atlīdzība	
Pamata samaksa	Algas
Samaksa par nopelniem	Pamatalgas palielinājums par darbinieka sniegumu
Stimuli	Skaidras naudas bonusi par darbinieka sniegumu
Promocijas	Pamatalgas palielinājums, pamatojoties uz darbinieka spēju izpildīt jaunu darbu
Pielikumi	Pamatalgas palielinājums, pamatojoties uz darbinieka darba stāžu organizācijā
Pabalsti	
Veselības un labklājības pabalsts	Samaksa par traumām un slimībām gan darbā, gan ārpus tā
Apmaksāts brīvlaiks	Samaksa par atvaļinājuma laiku vai arī attaisnoti kavētām darba dienām
Pensija	Samaksa par darbu, kas vairs netiek veikts, pamatojoties uz darba stāžu
Personīgā izaugsme	
Apmācība	Prasmju attīstība ar mācībām darba vietā vai ārpus tās
Karjeras attīstība	Apmācība darba vietā prasmju attīstībai
Snieguma pārvaldība	Pastāvīga mērķu uzstādīšana un izvērtēšana, lai attīstītu prasmes

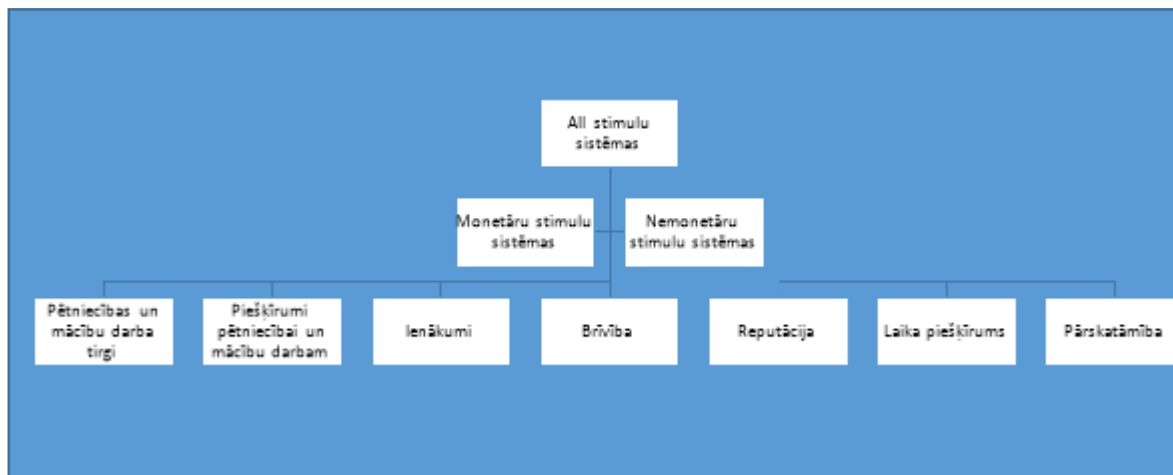
Avots: Heneman, 2007, 3.

Šobrīd trīs plašas kategorijas — atlīdzība, ieguvumi un personīgā izaugsme, šķiet svarīgākas nekā detalizētas atšķirības starp dažādiem atlīdzības veidiem. Tās visas sniedz skaidras iespējas atalgot

personālu un, lai arī visām no tām ir skaidras priekšrocības, tām ir arī ierobežojumi, kas tiks apspriesti turpmāk.

Ziegele un Handel (2004, 6) ir sistematizējuši dažādus stimulu veidus augstākās izglītības kontekstā (skatīt 14). Monetāri stimuli ir papildināti ar nemonetāriem stimuliem, kā, piemēram, reputāciju, laiku³³ un informācijas pārskatāmību. Ir īpaši svarīga gan monetāro, gan nemonetāro stimulu saikne ar aspektu „brīvība”. Neņemot vērā akadēmisko brīvību (nemonetāra), to raksturo paaugstināta finansiālā neatkarība no institucionālām un individuālām ieinteresētajām pusēm, kam ir skaidra stimulējoša funkcija (Ziegele un Handel, 2004, 8).

14. attēls. Stimulu sistēmu pārskats



Avots: Ziegele un Handel, 2004, 6.

Lai arī pieaug kopējā tendence saistīt atalgojumu ar sniegumu,³⁴ var novērot, ka nesenās ekonomiskās lejupslīdes kontekstā īpaša uzmanība tiek pievērsta nemonetāriem stimuliem (Evans un Chun, 2012 54ff; Dowds, 2010, 14). „Ilgadēja atlīdzības paziņojuma ieviešana gan priekš fakultātes, gan priekš personāla kļūst par arvien nozīmīgāku labo praksi netiešas finanšu informācijas, piemēram, atvaļinājuma programmu, mācību maksas atgūšanas un darbinieku pabalstu komunikēšanā,” atzīmē Evans un Chun (2012, 55f), minot Floridas Štata universitātes kopējā atlīdzību paziņojuma ieviešanu un Kentas Štata universitātes ilgadējo kopējā atlīdzību paziņojumu kā vērā ņemamus piemērus ASV. Tomēr

„...[v]alsts darbiniekiem publiskajās pētniecības universitātēs ekonomikas lejupslīde ir radījusi nepieredzētas, tiesiski saistošas izmaiņas pabalstu un pensiju noteikumos un nosacījumos. Piemēram, 2011. gada jūnijā Ņūdžersijas likumdevēji apstiprināja plašu pabalstu atcelšanu valsts darbiniekiem, [...] kas strauji paaugstināja

³³ Praktiski pielietojumi ietver, piemēram, semestri bez mācību darba priekš pētniecības projektiem un mācību darba slodzes samazināšana priekš publikācijām.

³⁴ Skatīt, piemēram, Dowds (2010, 14): „Tas, ko mēs šķietami novērojam, ir evolūcijas modelis ceļā uz nopelniem balstītām atalgojuma sistēmām, kas balstītas uz SP [t.i. snieguma pārvaldība, autori] rezultātiem, kas beigās būs piemērojami visam personālam...” Dowds pētījums (veikts Anglijas Augstākās izglītības fonda padomes uzdevumā) *Cilvēkresursu pārvaldības starptautiskās pieredzes augstākajā izglītībā* ir balstīts uz intervijām ar CR personālu no Austrālijas, Kanādas, Vācijas, Honkongas, Ķīnas, Indijas, Īrijas, Malaizijas, Jaunzēlandes, Dienvidāfrikas un ASV. Tālāku snieguma un atalgojuma sistēmas kopējās saistības apskatu skatiet arī Heneman (2007).

darbinieku veiktos ieguldījumus savos veselības aprūpes un pensiju plānos [...]. Šīs izmaiņas pārnēsa miljardiem dolāru izdevumu gadā uz darbiniekiem [...]. Lai arī augstākās izglītības iestādes, salīdzinot ar to privātā sektora līdzbiedriem, ir vairāk strādājušas par pabalstiem nekā pamatalgām, šī stratēģija ir kļuvusi arvien neilgtspējīgāka, jo pabalstu izmaksas apsteidz algu palielināšanos un inflāciju (Padomdevēju valdes uzņēmums, 2005). Izglītības padomdevēju valdes veiktajā pētījumā secināts, ka, salīdzinājumā ar algu atlīdzībām, pabalsti ir daudz dārgāki un neefektīvāki...” (Evans un Chun, 2012, 58)

Lai arī šajā nodaļā tiek runāts par atalgojumu un ne tieši par pabalstiem, ir jāpatur prātā saikne starp atalgojuma pieejām un saistītajiem pabalstiem (piemēram, pensijas pieprasījumiem) un kopējo atalgojuma shēmu elementu savstarpējā saistība.

4.2. Iekšējā un ārējā motivācija — akadēmiskā snieguma stimulēšanas pamatjautājumi

Parasti akadēmiskais darbs tiek uzskatīts par profesiju, kurā iekšējie faktori un „iekšējais aicinājums” tiek uztverti kā svarīgāki nekā ārējie motivācijas faktori (Weber, 1994). Tomēr monetārs atalgojums var tikt uzskatīts ne tikai par daļu no neapmierinātības novēršanas mehānismiem darbavietā, bet arī par daļu no paša darba novērtējuma.

Monetārā/nemonetārā atalgojuma jautājums ir cieši saistīts ar galveno jautājumu par to, kas motivē akadēmisko personālu un attiecīgi – kādi ir faktori, kas ir vispiemērotākie akadēmiskā personāla motivācijas palielināšanai un akadēmiskā snieguma stimulēšanai. Īsumā, iekšēja motivācija ir saistīta ar to, ka persona izbauda vai izrāda interesi par aktivitāti „per se”, un ārēji stimuli nav nepieciešami. Turpretim persona ir ārēji motivēta, ja šāds „iekšējs motīvs” nespēlē svarīgu lomu, bet aktivitātes veikšana ir drīzāk saistīta ar bailēm no sankcijām vai vēlmi gūt ārēju atalgojumu. Šī ir svarīga atšķirība snieguma atalgojuma kontekstā, ņemot vērā bažas, ka spēcīgs akcents uz ārēju atalgojumu var negatīvi ietekmēt iekšēju motivāciju.

Viena no šādām bažām ir saistīta ar „izstumšanas efektu”, tas ir, bailes, ka aktivitātes, kas sākotnēji pašas par sevi uzskatītas par interesantām un peļņu nesošām, vēlāk tiek veiktas tikai tad, ja tās nāk kopā ar ārēju atalgojumu (Ziegele un Handel, 2004, 11; skatīt arī Müller-Böling, Arnhold un Langer, 2004). Analītiskie raksti un politikas ziņojumi, kas tika izveidoti visaptverošas Vācijas akadēmiskā atalgojuma reformas sagatavošanās posmā 2000. gadu sākumā, pievērš uzmanību tieši šim jautājumam (skatīt, piemēram, Frankenberg, 1999, 51). Ziegele un Handel (2004, 11) un sarindo potenciālos izstumšanas efekta iemeslus: pazemināta pašnoteikšanās (vai iespaids par ārēju uzspiešanu), pazemināta pašcieņa (indivīdam nerodas iespaids, ka viņa vai viņas patiesā motivācija tiek novērtēta) un selektīva „pārmērīga motivācija”, kas saistīta ar ārēju atalgojumu. Piemērs Nr. 40 ir sīkāk aprakstīts „izstumšanas efekts” un tā ietekme uz stimulu sistēmām.

Piemērs Nr. 40. Stimulu sistēmu uzbūve — ārējo un iekšējo faktoru sabalansēšana

Lai efektīvi cīnītos pret „izstumšanas efektu”, izstrādājot stimulu sistēmas, ir jāņem vērā daži aspekti:

- stimulu sistēmas ir īpaši efektīvas, kad ārējais stimulants atbalsta stimula saņēmēja mērķus. To var

nodrošināt, piemēram, iesaistot saņēmējus stimulu sistēmas izstrādāšanā.

- Ārējie stimuli ir jāizmanto, kad iekšējiem stimuliem ir negatīva ietekme un tā ir jāizlabo (*autoru piezīme: tas varētu būt gadījums, piemēram, ja ir spēcīgs individuāls uzsvars uz pētniecības aktivitātēm, upurējot mācību darbu*) un/vai ja uzdevumi, kas tiek uztverti kā mazāk interesanti, ir jāizmaina.
- Stimulu sistēmas nedrīkst būt tieši saistītas ar atsevišķām aktivitātēm. Jo vairāk atalgojums ir tieši saistīts ar kādu konkrētu darbību, jo vairāk stimulējošais efekts tiks uztverts kā kontrolējoša iejaukšanās, kas tādējādi apdraud iekšējo motivāciju. Tas nozīmē to, ka, ja [akadēmiskais] mācībaspēks tiek paaugstināts un/vai atalgots, pamatojoties uz viņas/viņa kopējo sniegumu (un to tāpat uztver konkrētā persona), viņa/viņš jutīsies novērtēta/-s par savu iesaisti, tas ir, iekšējā motivācija tiks stiprināta. Tas nav gadījums, kad darbinieks tiek atalgots par kādu vienu, specifisku darbību, kas, ja tiek uztverts par kontrolējošu, var kaitēt iekšējai motivācijai.
- Stimulu sistēmām jābūt diferencētām. Jo homogēnākas ir atalgojuma sistēmas, jo lielāks ir risks, ka darbinieki ar augstu darba ētiku samazinās savu iesaisti, jo radīsies priekšstats, ka šī iesaiste netiek novērtēta (vismaz ne ar atalgojuma sistēmu).
- Stimulu sistēmām ir jāņem vērā godīguma aspekts, jo tas, kā tiek uztverts godīgums, stipri ietekmē motivāciju. Neskaitot snieguma taisnīgumu, šajā kontekstā ir īpaši svarīgs procesuālais taisnīgums. Procesuālais taisnīgums noteic, ka principā visiem ir iespējas saņemt atalgojumu stimulu sistēmā un ka informācija, uz kuras tiek balstīts snieguma novērtējums, ir pareiza.

Turklāt pastāv iespējas mērķtiecīgā veidā stiprināt iekšējo motivāciju. Ar iekšējo motivāciju saistītie faktori, kurus iespējams ietekmēt:

- Aktivitātes veids: Jo interesantāka ir aktivitāte, jo lielākas ir iekšējās motivācijas iespējas. Tomēr tas, kas padara aktivitāti interesantu, ir subjektīvs faktors.
- Personīgās attiecības starp pilnvarotāju un starpnieku: Jo spēcīgākas ir personīgās attiecības starp pilnvarotāju un starpnieku, jo spēcīgāka parasti ir iekšējā motivācija. Šajā kontekstā tomēr pastāv arī „izstumšanas efekta” iespējamība.
- Dalība: levērojamas dalības apstākļos darbinieki parasti uzrāda izteiktāku darba ētiku, kā tas ir īpaši hierarhisku organizāciju gadījumos.

Avots: Autori pamatojās uz *Ziegele* un *Handel*, (2004).

No diskusijas šajā sadaļā ir noskaidrots, ka plašākā atalgojuma sistēmu un stimulu sistēmu izstrādē ir nepieciešams panākt līdzsvaru un ņemt vērā dažādus faktoros. Stimulu sistēmām ir jāatbalsta ārējā motivācija, neizstumjot iekšējo motivāciju, un tām jāapvieno orientēšanās uz sniegumu un selektivitāte ar taisnīgumu un godīgumu. Citi faktori, ko atalgojuma modeļos ir nepieciešams līdzsvarot, ir nepārtrauktība (personālam un AII) un elastība (galvenokārt AII), stabilitāte un stimulu ietekme, kā arī iestādes / konkrētu jautājumu apsvērumi u.c.

4.3. Kas tiek regulēts sistēmas līmenī?

Atalgojuma modeļi atspoguļo valsts un iestādes pieņemumus, prioritātes un vērtību sistēmas. Visaptverošā Vācijas akadēmiskā darba likuma reforma 2000. gadu sākumā atspoguļoja vēlmi atbrīvoties no pagātnes mantojuma, tostarp uz vecumu balstītu atalgojuma pieauguma sistēmu, kas tika arvien vairāk uztverta kā „habilitācijas” nasta un kā novecojusi sistēma. Tomēr interesanti ir tas, ka šī reforma netika izmantota, lai pilnīgi atceltu vācu profesoru ierēdņu statusu, un tas joprojām

atbalso *ordinarius* pārkumu — tradicionālo institūta vai departamenta amatu (skatīt Arnhold, 2006), paredzot augstāku personāla kategoriju.

Evans un Chun (2012, 57) uzsver tālejošu atalgojuma reformu pamatā esošas „atlīdzības filozofijas” nozīmību. Šajā kontekstā būtiski ir tas, kādus modeļa aspektus nosaka suprastruktūra (apgabals) vai vienošanās, kas ietver dažādas All, piemēram, kolektīvie līgumi.

Valsts tiesību akti parasti ietver regulējumu attiecībā uz atalgojuma politiku, lai nodrošinātu pamata principus, piemēram, skaidrību un pārskatāmību, kā arī lai padarītu iespējamu pārrobežu un starpinstitucionālu akadēmisko mobilitāti. Vienkāršības labad tāpēc var pieņemt divus galvenos līmeņus atalgojuma politiku izveidošanā: valsts un iestādes līmenis, jo īpaši, ja All bauda finansiālu un cilvēkresursu patstāvību. Tomēr realitāte mēdz būt sarežģītāka: dažās valstīs novērojami dažādi apgabalu noteikšanas līmeņi, kā tas ir Vācijas piemērā, kas tiks apskatīts turpmāk. Tāpat iestādes līmenis bieži ir mazāk homogēns, dažas lomas ieņemot centrālajam institūcijas līmenim un citas fakultātes vai departamenta līmenim (un specifiski uzdevumi un pienākumi augošai CR profesionāļu grupai; skatīt arī 3.4 nodaļu „Iesaistīto pušu profesionalizācija”).³⁵

Galvenais jautājums par valsts tiesisko regulējumu ir tas, vai tas ietver reālus modeļus vai arī ir ierobežots līdz atalgojuma sistēmas pamata aspektiem. Vācijas gadījumā federālie pamata tiesību akti ietvēra principu apsvērumus, taču ne reālus modeļus. Galvenais jautājums Vācijas gadījuma kontekstā bija tas, vai federālo zemju likumdevēji nodos brīvību All vai arī normatīvajos aktos tiks ietverti detalizētāki noteikumi, atstājot All maz iespēju izstrādāt savus snieguma algu (PBS) modeļus saskaņā ar savām stratēģiskajām prioritātēm. Var pozitīvi atzīmēt, ka vairums Vācijas federālo zemju atturējās no detalizētiem noteikumiem, tādējādi dodot iestādēm lielas iespējas, taču arī ievērojamu atbildību par nākotnes PBS. Tas ir tālāk aprakstīts Piemērs Nr. 41.

Piemērs Nr. 41. Regulēšana valsts līmenī — Vācijas un Nīderlandes salīdzinājums

Vācijā kā federālā republikā vairums izglītības jautājumu tiek risināti federālo zemju līmenī nevis federālā līmenī. Tomēr kopīgs pamats tiek īstenots ar tostarp pamata tiesību aktiem.

2002. gadā tika izdots jauns „Augstākās izglītības pamatlikums”, kam bija divi galvenie mērķi: (a) akadēmiskā personāla kvalifikāciju un paaugstināšanas trajektoriju pārveidošana un (b) uz sniegumu vairāk orientētas un konkurētspējīgas atalgojuma sistēmas ieviešana (ar „Likumu par profesoru atalgojuma reformu”^a). Šie mērķi tika paredzēti, lai stiprinātu Vācijas augstākās izglītības un pētniecības sistēmas sniegumu un inovācijas, kā arī konkurētspēju. Pamatlikums noteica svarīgas izmaiņas visā Vācijas augstākās izglītības sektorā. Tās ietvēra:

- pakāpenisku habilitācijas atcelšanu un jaunākā profesora amata ieviešanu.
- prognozējamās karjeras iespējamību, tas ir, iespēju nodarbināt jaunāko profesoru atkārtoti kā profesoru, neizsludinot vakanci.

Papildus tam atalgojuma tiesību akti ieviesa:

- Divu veidu profesorus (papildus jaunākajam profesora amatam) „W2” un „W3” un to attiecīgās pamatalgas — 3724 eiro W2 un 4522 eiro W3^b (HRG/Likums par profesoru atalgojuma reformu, 2002, 78).
- Trīs (papildu) snieguma izmaksu veidus:

³⁵ CR vadītāju un personāla loma šeit netiks sīkāk apspriesta; tomēr sīkāku informāciju par to pieaugošo lomu var meklēt, piemēram, Dowds, 2010.

1. jaunas iecelšanas amatā pārrunu veidā (vai pārrunu, kas saistītas ar palikšanu tajā pašā All);
2. par īpašiem sasniegumiem pētniecībā, mācību darbā, mākslā, tālākizglītībā un jaunāko akadēmiskā personāla atbalstā; un
3. akadēmiskajam personālam, kuri ieņem konkrētus amatus vai veic speciālus uzdevumus akadēmiskajā administrācijā vai iestādes vadībā.

Šo noteikumu detaļas attiecīgi varēja tikt iekļautas atsevišķu Vācijas federālo zemju tiesību aktos vai, ja federālās zemes līmeņa likumdevējs atturējās no stingras saistīto noteikumu noregulēšanas, tās varēja noteikt pašas All. Reformas novērotāji tolaik izteica brīdinājumu, ka pārlietu stingrs jaunā modeļa regulējums apgabalos var radīt problēmas un būt pretrunā ar augstākās izglītības patstāvības principu (Müller-Böling, Arnhold un Langer, 2004).

Viens no pionieriem bija Lejassaksijas federālā zeme un attiecīgie tiesību akti, kas tika pieņemti 2002. gadā, sniedz labu piemēru kompromisiem, kādus pieņēma federālās zemes likumdevēji. Attiecībā uz finansiālo ietvaru, kas paredzēts snieguma izmaksām (2. punkts) federālās zemes tiesību akti noteic, ka līdz 60 procentiem un vismaz 20 procenti no kopējiem priekš trīs izmaksu veidiem pieejamajiem līdzekļiem ir jāpiešķir kategorijai „īpaši sasniegumi”. Izmaksas var būt ierobežotas vai neierobežotas laikā. Likumdevējs nodrošina sasniegumu/snieguma kategoriju katalogu, kuru atļauts izmantot All un kurā ietverti apbalvojumi, publikācijas, izgudrojumi un patenti, utt.

Tajā noteiktas arī funkcijas, kādas var paredzēt priekš 3. pabalstu veida, proti, pilna laika All prezidentūras locekļi un profesori, kuri ir (nepilna laika) viceprezidenti vai dekāna biroja biedri, taču atstāj All atvērtu iespēju pievienot katalogam papildu funkcijas. Tas deva All ievērojamu brīvību modeļu izstrādē (turpmākās sadaļās tiks aplūkots, kā šī brīvība tika izmantota).

Tomēr prātā ir jāpatur divas lietas. Pirmkārt, lai arī 2000. gadu sākuma Vācijas atalgojuma reforma uzrādīja zināmas īpatnības, cita starpā Vācijas federālās struktūras dēļ, tā notika roku rokā ar padziļinātu diskusiju par galvenajiem akadēmiskās karjeras un atalgojuma reformu aspektiem. Otrkārt, neskatoties uz diviem galvenajiem tiesību aktu līmeņiem (federālais un federālo zemju), galvenokārt tieši All tika dots uzdevums izstrādāt reālos snieguma atalgojuma modeļus, kas bija iespēja, ko daži uzskatīja par lielisku, bet citi kritizēja. Lai vai kā, tas nozīmē, ka Vācijā ir atrodami dažādi atalgojuma modeļi — ārpus iepriekš minētā un prakses konverģences nepastāv modeļu standartizācija.

Tā ir būtiska atšķirība, salīdzinot ar tādām valstīm kā Somija un Nīderlande. Šajās valstīs All neietekmē tikai viens likumdevējs vai viens tiesību aktu līmenis; abos gadījumos reāli atalgojuma modeļi tiek izveidoti un noteikti centrālā līmenī, pamatojoties uz kolektīviem līgumiem.

Piemēram, Nīderlandē finansēto personāla izmaksu apjoms ir pieejams Nīderlandes Universitāšu asociācijas (VSNU) algu tabulās. Algu tabulas ir apstiprinātas „Zinātniskās pētniecības finansēšanas līgumā” un ir balstītas uz Nīderlandes universitāšu kolektīvo līgumu (CAO). Tas nozīmē, ka pastāv augsts standartizācijas līmenis un salīdzinoši maza elastība priekš All izmaksu jomā, vienlaikus tas nodrošina augstu pārskatāmības pakāpi. Nīderlandes All strādājošu akadēmisko mācībspēku algu tabulas ir publiski pieejamas un atrodamas <https://www.nwo.nl/en/documents/nwo/salary-tables/salary-table-universities-per-1-july-2017>. Snieguma atalgojums par izciliem sasniegumiem var tikt piešķirts kā papildu algas pakāpe virs ikgadējās pakāpes, ja ir apmierinošs/labs sniegums, vai arī personālam var piešķirt vienreizēju prēmiju.

Avoti: Autori pamatojās uz *BMBF* (2002) un *Arnhold* (2006); <https://www.nwo.nl/en/funding/funding+process+explained/salary+tables>.

Piezīme: a. Šis likums tika publicēts saistībā ar Pamatlikumu (attiecīgās publikācijas 5. sadaļa).

b. Šīs summas vēlāk tika apstrīdētas tiesas procesā.

Kolektīvi līgumi par algām blakus tiesību aktiem var spēlēt noteicošu lomu atalgojuma modeļu uzbūvē. Vācijā, Austrijā un Somijā ir atrodami dažādi piemēri tam, kā šādi līgumi var ietekmēt

atalgojuma modeļus. Svarīga atšķirība izriet no akadēmiskā personāla darba statusa, proti, tā, vai personāls ir ierēdņi vai darbinieki.

**Piemērs Nr. 42. Arodbiedrību ietekme uz akadēmiskā personāla atalgojumu —
Vācija, Austrija un Apvienotā Karaliste**

Vācija: Tiesības noteikt profesoru (ierēdņu) algas (un darba apstākļus) pieder attiecīgajam likumdevējam, kas to regulē ar likumiem un noteikumiem. Tas ietver arī W tarifu grupu (*Besoldungsordnung W*), kam tiek piemērots federālais atalgojuma likums (*Bundesbesoldungsgesetz*) un ko sīkāk regulē federālo zemju atalgojuma likumi (*Landesbesoldungsgesetz*). Pretstatā citu darbinieku (tostarp to universitātes darbinieku, kas nav ierēdņi) algām, ko vairumā gadījumu regulē darba līgumi, arodbiedrības nav oficiāli iesaistītas profesoru algu noteikšanas procesā.

Tomēr pastāv arodbiedrības augstākās izglītības un zinātnes sektorā (tostarp zināmā mērā arī profesori), kas cenšas ietekmēt likumdošanas procesu:

- *Verband Hochschule und Wissenschaft (vhw)*,^a kas ir daļa no *DBB Beamtenbund und Tarifunion*;
- *Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW)*,^b kas ir daļa no *Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)*;
- *Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (VERDI)*.^c

Papildus tam profesoru profesionālās asociācijas arī cenšas ietekmēt atalgojuma likumus un noteikumus. Divas galvenās profesoru profesionālās asociācijas ir *Deutscher Hochschulverband*^d universitāšu profesoriem un *Hochschullehrerbund*^e lietišķo zinātņu universitāšu profesoriem. Tāpat pastāv arī *Deutsche Gesellschaft Juniorprofessur*^f jaunākajiem profesoriem.

Arodbiedrības, kā arī profesionālās asociācijas, var būt iesaistītas oficiālās augstākās izglītības sektora normatīvo aktu izvērtēšanā.

Austrija: Profesoru ierēdņu statuss Austrijā tika atcelts 2004. gadā, vismaz attiecībā uz jaunām iecelšanām amatos. Pēc tam universitāšu darba devēju organizācija (*Dachverband der Universitäten*^g) un publiskā sektora arodbiedrība (*Gewerkschaft öffentlicher Dienst [GÖD]*) izveidoja nolīgumu par universitāšu darbiniekiem (*Kollektivvertrag für die ArbeitnehmerInnen der Universitäten*^h), kas stājās spēkā 2009.gadā un tiek piemērots arī profesoriem. Šis nolīgums aptver vairākus akadēmiskā personāla nodarbinātības aspektus, tostarp pamatalgu (profesoru gadījumā). Tomēr profesoru reālās algas tiek noteiktas individuālu pārrunu ceļā. Neskatoties uz to, profesoru algas palielinās saskaņā ar pārrunām par atalgojumu starp universitāšu darba devēju organizāciju un publiskā sektora arodbiedrību.

Apvienotā Karaliste: Apvienotajā Karalistē Universitāšu un koledžu darba devēju asociācija (UCEA)ⁱ un akadēmiskā un ar akadēmisko vidi saistītā personāla arodbiedrības (piemēram, Universitāšu un koledžu arodbiedrība [UCU]^j) 2004. gadā vienojās par pamata atalgojumu regulējošu nolīgumu.^k Šis nolīgums ietver nacionālo augstākās izglītības atalgojuma kodolu un papildu noteikumus par atalgojumu un klasifikāciju (tas ir, klasifikācijas struktūru un dažādu amatu piešķiršanu dotajā struktūrā).^l Starp pusēm notiek ikgadējas sarunas par algu paaugstināšanu un citām nolīguma daļām Augstākās izglītības personāla apvienotās sarunu komitejas (JNCHES) ietvaros.^m Vismaz Oksfordā profesori un lektori (divas vecākās akadēmiskās pakāpes) nav ietverti institucionālajā atalgojuma kodolā, bet gan vienojas par savu atalgojumu individuālās sarunās.

Nacionālais regulējums (tostarp atalgojuma kodols) tiek īstenots reģionālā/institucionālā līmenī, iesaistoties vietējām arodbiedrībām/aro dbiedrību nodaļām. Valsts regulējums nosaka to, ka, piemēram, vietējām arodbiedrībām ir jāiesaistās gan klasifikācijas kārtības, gan piesaistīšanas un lojalitātes saglabāšanas prēmiju politikas izstrādāšanā.

Savienības neatbalsta snieguma atalgojuma (PRP) ieviešanu valsts tiesību aktos (un PRP kopumā), kas

ir solis, kurā universitāšu darba devēju organizācija savukārt būtu ieinteresēta.ⁿ

Avots: Autori pamatojās uz turpmāk norādītajiem avotiem.

Piezīme: a. <http://www.vhw-bund.de/>. b. <https://www.gew.de/>. c. <https://www.verdi.de/>. d. <https://www.hochschulverband.de/#>. e. <http://h1b.de/startseite/>. f. <https://www.juniorprofessur.org/>. g. <https://uniko.ac.at/dachverband/>. h. https://www.uni-salzburg.at/fileadmin/multimedia/Serviceeinrichtung_Personal/KollV_2017.pdf. i. <http://www.ucea.ac.uk/>. j. <https://www.ucu.org.uk/>. k. <https://www.ucu.org.uk/media/277/Framework-Agreement-for-the-modernisation-of-pay-structures/pdf/frameworkagreement.pdf>. l. <https://www.ucu.org.uk/framework>. m. <https://www.ucu.org.uk/hepay>. n. <https://www.ucu.org.uk/article/5624/Performance-related-pay>.

Kopumā sistēmas līmeņa noteikumi ir obligāti priekšnosacījumi nodarbinātības kategoriju un nosacījumu standartizācijai. Šie aspekti ir saistīti ar sistēmai raksturīgām prasībām, piemēram, mobilitāti un pārskatāmības un godīguma uztveri.

Tomēr valsts likumdevējiem ieteicams ievērot universitāšu patstāvības un subsidiaritātes principus un sniegt universitātēm pietiekamas iespējas izstrādāt modeļus, kas atbilst iestādes mērķiem un stratēģijai. Savienības var spēlēt nozīmīgu atbalsta lomu konsekvences, pārskatāmības un godīguma nodrošināšanā, kā to pierāda, piemēram, Somijas modelis (skatīt Piemērs Nr. 46).

Pamatojoties uz iepriekš aplūkoto diskusiju, ir jāņem vērā valsts tiesību akti un politika algu un finansiālā atalgojuma jautājumos. Tomēr, tāpat kā citās jomās, subsidiaritātes un universitāšu patstāvības principiem ir jānodrošina, ka tiesību akti ir pēc iespējas „vieglāki”. Turklāt ir nepieciešams rūpīgi analizēt arodbiedrību lomu. Ja atalgojuma sistēmu definēšanā nozīmīgu lomu ieņem kolektīvie līgumi, ir jānodrošina, ka visas puses ir labi informētas par valsts augstākās izglītības politiku, jo īpaši saistībā ar finansiālo vadību. Ir ārkārtīgi svarīgi nodrošināt, lai valsts finansējuma modeļa un valsts atalgojuma politikai nebūtu konfliktējoši mērķi. Neatkarīgi no valsts darba tirgus modeļa valsts atalgojuma sistēmai jāatstāj brīva telpa iestādēm, lai tās izveidotu individuālas un kolektīvas stimulu struktūras un sasniegtu valstiski izvirzītos snieguma mērķus.

4.4. Snieguma definēšana un izmērīšana³⁶

PBS kļūstot arvien nozīmīgākam, jautājums par to, kā definēt un izmērīt sniegumu, nonāk uzmanības centrā. Daudzās Eiropas valstīs algas mēdza atspoguļot darba stāžu. Tas bija princips, kas deva visiem pozitīvu nākotnes perspektīvu (tā kā cilvēki kļuva vecāki un atalgojuma līmeņi attiecīgi pieauga). Reputācija bieži vien bija vienīgais sasniegumu kritērijs. Šai sistēmai tomēr bija vairāki trūkumi: (1) tā nepiedāvāja pietiekamus stimulus darbiniekiem ar vislabākajiem rezultātiem, jo īpaši tiem, kuri nepārskatīja savu algu uzaicinājuma kontekstā (kas parasti ir situācija, kura pieļautu algas pielikumu) vai citādi neiesaistījās pārrunās par savu darba un algas statusu; (2) vienīgā iespēja palielināt algu bija iesaistīties šādās pārrunās; tomēr to rezultāti nebija caurspīdīgi (skatīt, piemēram, Heneman [2007, 9] par atalgojuma slepenību); (3) sažās valstīs konkrētu funkciju pildīšana uz nepilna darba laika bāzes (piemēram, vicerektors vai dekāns) netika pienācīgi atalgota vai arī starp iestādēm nepastāvēja praktiski nekāda konsekvence un pārskatāmība. Tas izraisīja esošās sistēmas kritiku un attiecīgas izmaiņas. „Tā vietā, lai piešķirtu darbiniekiem algas pielikumus un citus stimulus vienkārši par darba stāžu, tā sauktā „jaunā atalgojuma” („New Pay”) sistēma saista atalgojumu ar organizācijas

³⁶ Jautājums par sniegumu un to, kā to mērīt sistēmas un institucionālā līmenī, tika aplūkots agrīnajā Pasaules bankas konsultatīvajā darbā Latvijā (skatīt 1. nodaļu „Ievads”).

stratēģisko uzdevumu izpildīšanu,” novēroja Heneman (2007, 1), atsaucoties uz notikumiem ASV privātajā un publiskajā sektorā.

Snieguma dimensijas

Ir dažādi veidi, kādos tiek skatīts sniegums augstākās izglītības iestādēs. Šaurāka pieeja koncentrējas uz konkrētiem sasniegumiem, kas var tikt atspoguļoti ar prēmiju vai (pastāvīgāk) izmaksu piešķiršanu. Plašāka interpretācija ietver šos konkrētos sasniegumus, taču sniedzas aiz tiem, apsverot „tirgus bonusu”³⁷ (atbilstoši uzaicinājuma vai lojalitātes saglabāšanas kontekstā panāktajai norunai) un izmaksu piešķiršanu konkrētām institucionālām funkcijām.³⁸

Tomēr konkrētu funkciju snieguma aspekta vai veida, kādā tirgus nosaka to, kas ir uzskatāms par sniegumu, definēšana³⁹ šķiet daudz vienkāršāks uzdevums nekā snieguma definēšana konkrētu sasniegumu kontekstā (tādu sasniegumu, kas potenciāli nopelna izmaksu vai bonusu). Otrajā gadījumā jau atkal galvenais noteicošais faktors ir tas, ko All (un augstākās izglītības sistēma) *uzskata vai izceļ kā atalgojamu sniegumu* saskaņā ar tās stratēģiju.

Kamēr snieguma kritēriji galvenokārt izriet no akadēmiskā personāla galvenajām funkcijām (mācību darbs, pētniecība un izstrāde, pakalpojumu sniegšana), uzsvars ir jāliek uz visām šīm kategorijām un to ietvaros atbilstoši stratēģiskajām iestādes prioritātēm. Tā rezultātā ir nepieciešams definēt snieguma kategorijas un attiecīgus „kritērijus”. Kā tiks parādīts vēlākās sadaļās, nav ieteicams sadalīt algu modeļus un pieejamos līdzekļus līdz atsevišķu departamentu vai citu apakšstruktūru līmenim. Tas nozīmē, ka snieguma līmeņiem, kas definēti centrālā institucionālā līmenī, ir jābūt pietiekami plašiem, lai atbilstu dažādām disciplinārajām kultūrām. Vispārīgāks snieguma līmeņu apraksts sākotnēji var nešķīst nepieciešams. Tomēr (1) PBS modeļiem principā ir jāsniedz iespēja piedalīties visiem. Praksē tas nozīmē, ka starp dažādām sfērām (piemēram, lietišķo mākslu un dabas zinātnēm), organizatoriskajām struktūrvienībām un disciplīnām ir jābūt pieļaujāmām atšķirībām. Papildus tam, (2) detalizētākai snieguma definīcijai var būt neprognozējama ietekme (kas var izraisīt, piemēram, „vēlamu” rīcību, pamatojoties uz pieaugumu⁴⁰; skatiet arī 4.2 nodaļu „Iekšēja un ārēja motivācija — akadēmiskā snieguma stimulēšanas pamata jautājumi” par iekšēju un ārēju motivāciju) un paralizēt vadības darbu.

Tādēļ izaicinājums ir atrast līdzsvaru starp vēlmi būt ļoti konkrētiem (elastīgiem un konkrētiem konteksta ietvaros) un sniegt plašas iespējas piedalīties PBS shēmu veidošanā (pārskatāmiem un vienlīdzīgiem). Karaliskais Tehnoloģiju institūts (KTH), Zviedrijā, sniedz interesantu kompromisa piemēru (skatīt Piemērs Nr. 43).

³⁷ Witte, Schreiterer un Müller-Böling (2004) uzsver, ka PBS sistēma Vācijā atspoguļos arī dažādu [disciplināro] jomu tirgus vērtību atšķirības (Witte, Schreiterer un Müller-Böling, 2004, 64). Tas nozīmē, ka noteiktās jomās akadēmiskajam personālam ir pievilcīgas alternatīvas nodarbinātības iespējas (arī finansiālas), tostarp ārpus augstākās izglītības sektora. All tādēļ ir jāizlemj, kādā mērogā tās vēlas maksāt sava veida „tirgus maksu”, lai piesaistītu īpaši pieprasītus akadēmiskos mācībspēkus konkrētajā jomā (tas var attiekties uz, piemēram, pārvaldību vai tehniskām jomām).

³⁸ Vai arī pirmais apvienojumā ar kādu no pārējiem elementiem: Dowds (2010), piemēram, savā diskusijā par PBS ietver pieņemšanu darbā un lojalitātes saglabāšanu, taču ne izteikti institucionālas funkcijas.

³⁹ Tomēr autori ir vienprātīgi ar Witte un Schreiterer (2004, 54), kuri atzīmē, ka visas (PBS) sistēmas un All piedzīvo grūtības apvienot iekšējā snieguma taisnīgumu un snieguma atalgojumu konsekvenci ar orientēšanos privātā sektora virzienā.

⁴⁰ Atalgojums par publikācijām ir atbilstošs piemērs: ir atkārtoti pausti aizrādījumi par publikāciju pieauguma negatīvajām sekām.

Piemērs Nr. 43. Snieguma kritēriji Karaliskajā Tehnoloģiju institūtā (KTH), Zviedrijā.

KTH algu politika ir izstrādāta, lai nodrošinātu „labu sniegumu, apņēmību un apmierinātību ar darbu”. Lai to sasniegtu, KTH ir izvēlējušies modeli, kurā algas ir „individuālas, diferencētas un objektīvas, lai palīdzētu KTH pieņemt darbā, paturēt un attīstīt augstākās klases darbspēku.” *Centrālā līmeņa un ieguvumu kolektīvais līgums (RALS)* kopā ar darba prasībām, finansiālajiem nosacījumiem un „kompetenču plānošanu” nosaka vietējo algu līmeņu regulējumu. „Algu struktūrai un algu noteikšanai jāved uz darbības mērķu sasniegšanu un efektīvu un racionālu darbības nodrošināšanu” (RALS, 5. nodaļa). Līmeņi tiek noteikti, piemēram, pēc tādiem faktoriem kā atbildības un ar darbu saistīto uzdevumu sarežģītības pakāpe. Īpaša uzmanība tiek pievērsta vienlīdzības, daudzveidības un vienlīdzīgu iespēju jautājumiem nediskriminējošā kontekstā. Algas primāri tiek noteiktas, kad personāls ir tikko pieņemts darbā, kā arī ikgadējā atalgojuma izvērtēšanā. KTH dokumenti iezīmē vajadzību vadītājiem, nosakot algas, sākt no vienāda sākumpunkta, un vajadzību pēc pilnīgas pārskatāmības attiecīgo kritēriju jomā.

Individuālas algas KTH tiek balstītas uz šādu kopējo kritēriju novērtējumu: (1) atbildība, (2) darba prasības un (3) prasmes un rezultāti.

Atbildība tiek izvērtēta, cita starpā izmantojot šādus aspektus:

- *Pārvaldības atbildība:* Tā cita starpā ietver atbildību par mācību darbu, uzraudzības, projektu vadības, darba vadības un finansiālo un administratīvo uzdevumu vadīšanu un koordinēšanu.
- *Finansiālā atbildība:* Tā attiecas uz spēju nodrošināt un uzraudzīt darbību finansiālo pārvaldību. Budžeta un kontu slēgšanas atbildība.
- *Personāla atbildība:* Tā cita starpā ietver darba uzdevumu vadīšanu un sadalīšanu, snieguma novērtēšanu un algu izvērtēšanu un sapulču organizēšanu darba vietā (APT). Atbildība par sistemātisku darba vides aktivitāšu koordinēšanu struktūrvienībā. Struktūrvienības līmenī darbs ar fizisko un psihosociālo darba vidi, rehabilitāciju, dzimumu vienlīdzības jautājumiem un tā tālāk.
- *Tehniskā atbildība:* Tā attiecas uz tehniskās pārvaldības atbildību. Atbildība par darbību un kompleksu un/vai dārgu iekārtu uzturēšana.

Darba uzdevumu sarežģītības pakāpe tiek novērtēta, cita starpā izmantojot šādus aspektus:

- *Kvalifikācija:* Tā attiecas uz izglītības un pieredzes kvalifikāciju, amata pienākumu veikšanai nepieciešamajām prasmēm.
- *Neatkarīga darba pakāpe:* Tā attiecas uz neatkarīga darba pakāpi amatā saistībā ar struktūrvienības vadību. Pakāpe, kādā darbinieks patstāvīgi plāno, izpilda un uzrauga darbu. Tas, cik daudz atbalsta, vadīšanas un detalizētu instrukciju ir nepieciešams darbiniekam. Apmērs, kādā darbinieks ir pašpietiekams. Atbildību jomas, operatīvās atbildības, darbojas un/vai strādā iekšējos un ārējos tīklos, pārstāv KTH ārēji.
- *Ietekme:* Apmērs, kādā amats ietekmē struktūrvienības sniegumu.
- *Darba vide:* Fiziskie un psihosociālie darba vides faktori, kas saistīti ar darbību. Prasības attiecībā uz garīgo un fizisko piepūli un koncentrēšanās/uzmanības spējām.

Prasmes un rezultāti tiek izvērtēti, cita starpā izmantojot šādus aspektus:

- *Kompetence:* Tā attiecas uz zināšanām un pieredzi attiecīgajā jomā vai sfērā. Attīstības potenciāls, kā arī analītiskās un radošās prasmes.
- *Elastība:* Tā cita starpā ietver spēju pielāgoties jauniem apstākļiem un situācijām. Spēja/vēlme uzņemties jaunus uzdevumus un attīstīt jaunas prasmes. Spēja pielietot elastīgu pieeju savai lomai.
- *Pakalpojumi:* Tie attiecas uz spēju/vēlmi nodrošināt kvalitatīvus pakalpojumus un atbildēt kolēģiem

un vadītājiem pozitīvā un cieņpilnā veidā. Daudzpusība un iniciatīva.

- *Spēja sadarboties*: Tā attiecas uz spēju strādāt ar cilvēkiem dažādos līmeņos universitātē un ārpus tās, veidot un uzturēt attiecības un kontaktu tīklus. Spēja dalīties ar zināšanām un pieredzi.
- *Efektivitāte un lietderība*: Tās attiecas uz spēju ātri iepazīties ar jaunām problēmām un rast racionālus risinājumus. Darbinieka produktivitātes rādītājs. Vai darbinieks izdara darbu, vai arī notiek tikai plānošana un apspriešana?
- *Rezultāti*: Tie cita starpā ietver spēju sasniegt plānotos darba rezultātus plānotajā laikā. Spēja koncentrēt un pilnveidot darbu, balstoties uz darba uzdevumiem. Darba uzdevumu rezultātu sasniegšana. Spēja uzlabot metodes un pieejas. Spēja uzņemties iniciatīvu un būt aktīvam virzītājspēkam darbā.
- *Kvalitāte*: Persona var būt efektīva un ātra, taču darba un rezultātu kvalitāte ir ļoti svarīga. Cik prasmīgi darbinieks veic savu darbu, un kāds ir rezultātu kvalitātes līmenis.
- *Komunikācija*: Tā attiecas uz spēju komunicēt verbāli un rakstveidā.
- *Līderības spējas*: Tās attiecas uz spēju un vēlmi palīdzēt kolēģiem pilnveidoties, atbildēt pozitīvi un izcelt citu kolēģu pūles.
- *Reprezentācijas spējas*: Tās attiecas uz spēju reprezentēt KTH kā darba devēju pienācīgā veidā.

Tomēr, papildus šiem visaptverošajiem kritērijiem, kas piemērojami visam KTH personālam, pastāv specifiski atalgojuma kritēriji akadēmiskajiem pasniedzējiem un pētniekiem:

Pedagoģiskās prasmes tiek izvērtētas, cita starpā izmantojot šādus aspektus:

- Spēja īstenot, izstrādāt un vadīt mācību darbu augstā kvalitātē.
- Spēja radīt iesaisti un interesi par priekšmetu.
- Spēja veiksmīgi veikt pedagoģiskās attīstības aktivitātes un radīt mācību materiālu, un tā tālāk.
- Mācību darbs citās valsts un starptautiskajās universitātēs.

Pētniecības aktivitātes tiek izvērtētas, cita starpā izmantojot šādus aspektus:

- Nacionālu un starptautisku publikāciju apjoms, vērtēts gan atiecībā uz kvalitāti, gan kvantitāti.
- Citātu skaits nacionālās un starptautiskās publikācijās vai rakstos, vērtēts gan atiecībā uz kvalitāti, gan kvantitāti.
- Spēja pieteikties un iegūt ārēju pētniecības finansējumu.
- Spēja uzraudzīt doktora grāda kandidātus līdz pat doktora grāda iegūšanai.
- Amatu ārējās pētniecības organizācijās mērogs.
- Viespētniecības mērogs citās valsts un starptautiskās universitātēs.

Administratīvās aktivitātes un saikne ar sabiedrību tiek izvērtēta, cita starpā izmantojot šādus aspektus:

- Pārvaldības uzdevumu vai ieņemamo amatu universitātes struktūrās mērogs.
- Spēja pasniegt pētniecības informāciju, populārzinātniskas lekcijas un parādīšanās masu medijos.
- Eksperta, fakultātes ārējā vērtētāja vai promocijas darbu aizstāvēšanas vērtēšanas padomes amatu mērogs.
- Sadarbības ar ārējiem partneriem mērogs.

Visbeidzot, ir specifiski kritēriji vadītāju novērtēšanai:

- *Stratēģiskā kompetence*: Tā cita starpā ietver spēju vadīt darbu, lai sasniegtu universitātes vīziju un mērķus, īstenojot politikas dokumentus un politikas un attīstot darbu, pamatojoties uz KTH stratēģisko plānu.
- *Līderības prasmes*: Tā cita starpā ietver spēju deleģēt, komunicēt, sniegt konstruktīvas atsauksmes darbiniekiem un radīt iespējas darbinieku attīstībai.
- *Spriestspēja*: Tā cita starpā ietver spēju strādāt, vadīt un pieņemt lēmumus saskaņā ar KTH vērtību platformu.
- *Lojalitāte*: Tā cita starpā ietver spēju pārstāvēt grupu pienācīgā veidā, neapdraudot savu lomu kā darba devēju.
- *Iniciatīva*: Tā cita starpā ietver spēju uzņemties iniciatīvu un būt aktīvam virzītājspēkam darbā. Spēja/vēlme attīstīt darbību.
- *Sociālā kompetence/radošā spēja*: Tā cita starpā ietver spēju radīt un uzturēt labas attiecības ar cilvēkiem dažādos līmeņos universitātē un ārpus tās. Apliecināta spēja cienīt, atbalstīt un novērtēt darbiniekus. Iejūtība pret citu uzskatiem un idejām.
- *Finansiālā atbildība*: Tā attiecas uz spēju nodrošināt un uzraudzīt darbību finansiālo pārvaldību. Budžeta un kontu slēgšanas atbildība.
- *Administrēšanas spēja*: Tā attiecas uz spēju saprast, komunicēt un piemērot pārvaldības dokumentus un politiku administratīvos jautājumos (finanšu, personāla un tā tālāk). Strukturētu, efektīvu un kvalitatīvu iekšējo procesu un metožu nodrošināšana.
- *Apmierinātība ar darbu*: Tā cita starpā ietver spēju radīt iesaisti un labu psihosociālo darba vidi grupā, radot atvērtu, pozitīvu atmosfēru un vienlīdzīgu darba vidi. Atbildība par sistemātiskām darba vides aktivitātēm, kas var, piemēram, ietvert konfliktu novēršanu un/vai atrisināšanu.
- *Rezultāti*: Tie cita starpā ietver spēju pozitīvā veidā radīt veiksmīgus rezultātus attiecībā uz darba atmosfēru, finansēm, darba vidi un laicīgu darba izpildi.

Avots: Autori pamatojās uz [KTH](#) 2014.

No vienas puses, KTH piemērs šķiet skaidri strukturēts un pārskatāms. Tajā ir izšķirti kopējie snieguma aspekti iestādei un mācībspēkiem un pētniecības personālam (īpaši svarīgi šajā nodaļā). Aptverot akadēmiskā personāla mācību darbu, pētniecības un pakalpojumu funkcijas, šis modelis šķiet diezgan visaptverošs un kontrastē ar daudz vienkāršāko snieguma aprakstīšanas veidu, kāds pastāv Oksfordas Universitātē. No otras puses, tas ir detalizēts un sarežģīts un tādēļ pieprasa noteiktas profesionālās kompetences, lai tiktu pareizi īstenots, pārvaldīts un paziņots darbiniekiem.

Oksfordas modelis liek skaidru uzsvāru uz pētniecību, kas tiek atspoguļots priekš piecu līmeņu kvalitatīvā modeļa lietotajos deskriptoros. Šajā modelī 5. līmenis ir paredzēts personām, „kuru akadēmiskā izcilība ir augstākajā kvalitātē ar atbilstoši izcilu pasaules reputāciju, kas ir universāli atzīta plašākajās specializācijas jomās.” Akadēmiskais personāls šajā līmenī „ir veikuši veidojošu ieguldījumu ar savu pētniecības darbu un kopējo lomu izvēlētajā pētniecības nozarē”⁴¹ (skatīt arī Piemērs Nr. 45). Interesanti, ka pastāv arī deskriptors „bez atalgojuma”:

41

[https://www.admin.ox.ac.uk/media/global/wwwadminoxacuk/localsites/personnel/documents/academicemployment/Call for Applications and Procedures 2016.pdf](https://www.admin.ox.ac.uk/media/global/wwwadminoxacuk/localsites/personnel/documents/academicemployment/Call%20for%20Applications%20and%20Procedures%202016.pdf).

„[U]niversitāte sagaida, ka visi tās profesori un lektori ir akadēmiski izcili, ar starptautisku reputāciju un pētniecības vēsturi, kas ir izcila salīdzinājumā ar lielāko daļu akadēmiskā personāla Apvienotajā Karalistē. Tā sagaida arī, ka visi profesori un lektori sniegs pilnvērtīgu ieguldījumu visos Universitātes akadēmiskā darba būtiskajos aspektos. Šo pamata gaidu piepildīšana pati par sevi nekalpo par pamatu izcilības apbalvojuma piešķiršanai.” (Oksfordas Universitāte, n.d., 3)

Tomēr Witte un Schreiterer (2004, 55f) secina, ka snieguma maksājumos vairumā gadījumu ņemts vērā profesoru darbs pētniecībā, mācību darbā un pakalpojumu sniegšanā, pamatojoties uz „ieteikuma” (līdzīgi kā deskriptori Oksfordas modelī), nevis „stingriem” kritērijiem (kā kvantitatīvie rādītāji), un tie reti ir saistīti ar definētiem un ekskluzīviem sarakstiem (par to, kas tiek uzskatīts par sniegumu). Tajā pašā laikā viņi apstiprina, ka dažas pētniecības universitātes, definējot sniegumu, tiecas izteikti koncentrēties uz pētniecību un izstrādi.

Novērtējumi

Iepriekšējā sadaļā apspriestie deskriptori jeb kritēriji ir nepieciešami kā pamats, lai pieņemtu pārskatāmus lēmumus, kā to norāda KTH „Noteikumi un vadlīnijas algu līmeņa noteikšanai KTH”:

„Algu kritēriji izskaidro to, kas ir jāvērtē, nosakot algu līmeņus. Šie kritēriji sniedz atbalstu vadītājiem un darbiniekiem sarunās par algu un ir rīks vadītājiem, kas ļauj veikt darbinieku snieguma un prasmju objektīvu novērtēšanu.

Ja individuāla algas līmeņa noteikšana tiek veikta, lai panāktu vēlamo ietekmi uz darbību un lai tā netiktu uztverta kā patvaļīga, ir ļoti svarīgi algas līmeņa noteikšanas vadītājam izdarīt rūpīgi pārdomātus un objektīvus spriedumus, nosakot algas.” (KTH 2014, 7, skatīt arī Piemērs Nr. 43).

Novērtējot sniegumu, svarīgs ir lēmums par to, vai vairāk paļauties uz kvantitatīviem vai kvalitatīviem kritērijiem. Abiem kritēriju veidiem ir izteiktas priekšrocības un trūkumi. „Stingrie faktori” nozīmē, ka (ideāli kvantificējami) snieguma aspekti ir saistīti ar punktiem vai summām (skatīt Witte un Schreiterer, 2004). Tie ir daudz vienkāršāki, pārskatāmāki un objektīvāki (vismaz pēc pirmā iespaida). Tomēr ir sarežģīti atrast tādu „stingro kritēriju” kopu, kas būtu piemērota daudzpusīgām universitātēm vai pat sistēmām, ņemot vērā, ka daudzi no šiem kritērijiem neattiecas vienādi uz visām jomām un ka visaptverošākie kritēriji nav tieši kvantificējami. „Ieteikuma faktori” sākotnēji šķiet mazāk pārskatāmi, tomēr tie dod lielāku rīcības brīvību lēmumu pieņēmējiem, lai varētu ņemt vērā specifiskus gadījumus, tādēļ tie šķiet daudz piemērotāki akadēmiskajai videi. Nosliece uz „ieteikuma faktoriem” (vai faktoru apvienojumu ar „ieteikuma faktoru” pārsvaru) uzreiz izslēdz formulā balstītu sadalīšanas sistēmu (skatīt nākamo sadaļu).

PBS modeļa godīguma un pārskatāmības uztvere lielā mērā ir atkarīga no skaidri strukturētas vērtēšanas pieejas ar skaidrām atbildībām un grafikiem. Tas parasti atbilst ikgadējām vai daudzgadu snieguma izvērtēšanām; tomēr šim modelim ir arī izņēmumi (skatīt Piemērs Nr. 44). Kā rāda Minhenes TU piemērs, pat izteikti pētniecībā aktīvas tehniskās universitātes var vēlēties atspoguļot dažādus snieguma faktorus un novērtēt tos ar dažādu pieeju apvienojumu — pretstatā tam, lai

koncentrētos tikai uz pētniecību un izstrādi un pamatotu novērtējumu vienīgi uz „stingrajiem faktoriem”.

Piemērs Nr. 44. Minhenes TU (TUM) asociēto profesoru/profesoru snieguma uzraudzība pēc garantēto amatu ieņemšanas

Lai varētu apliecināt un pamatot savas pretenzijas uz izcilību, TUM ievieš savu asociēto profesoru un profesoru snieguma „ad-hoc” uzraudzību. Šī snieguma izvērtēšana neapdraudēs zinātniskā personāla akadēmisko brīvību.

Šīs kvalitātes izvērtēšanas dokumentēs kandidāta sniegumu pēdējo piecu gadu laikā un pētīs konkrētus projektus (pētniecība un izstrāde, akadēmiskais mācību darbs), lai novērtētu kandidāta perspektīvas profesūras attīstīšanā, izmantojot starptautiskus kritērijus.

Šo izvērtēšanu rezultāts var ietekmēt lēmumus par to, vai turpināt piešķirsānu un vai piešķirt jaunu papildu finansējumu no TUM centrālā budžeta, kas sākotnēji tika piešķirts uz piecu gadu periodu, kad profesors tika pirmoreiz iecelts amatā. Rezultātiem var būt ietekme arī uz bonusiem, kas saistīti ar sniegumu.

Priekšnosacījumi pozitīvam snieguma uzraudzības novērtējumam pēc garantētā amata ieņemšanas:

- izcils sniegums pētniecībā un izstrādē, salīdzinot ar elites starptautiskajiem pētniekiem, un ļoti labs sniegums akadēmiskajā mācību darbā — izteikti pārsniedzot standarta prasības, vai
- izcils sniegums akadēmiskajā mācību darbā un ļoti labs sniegums pētniecībā un izstrādē — izteikti pārsniedzot starptautiskās standarta prasības.

Papildus kritērijiem, kas minēti [...], šajā novērtējumā liela nozīme ir profesora starptautiskajai reputācijai un redzamībai pētniecības un izstrādes, kā arī akadēmiskā mācību darba (līderība zinātniskajā kopienā) jomās. Citi kritēriji, kas tiek ņemti vērā, ir akadēmiskā iesaiste — TUM, TUM jauno zinātnieku un akadēmiskās kopienas atbalsts — un līderības prasmes.

Avots: Autori pamatojās uz <https://www.tum.de/en/about-tum/working-at-tum/faculty-recruiting/tum-faculty-tenure-track/resources/>.

4.5. Snieguma sasaistīšana ar atalgojuma modeļiem un procedūrām

Kamēr iepriekšējās sadaļās tika apspriests PBS sistēmu konteksts un raksturs, šajā sadaļā uzmanība tiks pievērsta PBS sistēmu izstrādes tehniskajiem aspektiem praksē.⁴²

PBS sistēmu izstrādei ir raksturīgi noteikti izaicinājumi. Galvenais jautājums ir par to, kas tiek uzskatīts par „īpašu sasniegumu” un (a) ko varētu, un (b) kas būtu jāpārvērš monetārā atalgojumā. Atalgojuma sistēma rada vienu iespēju motivācijas un organizatoriskā snieguma uzlabošanai. Tai nebūtu jābūt primārajam motivācijas avotam profesionālā darbā. Tādēļ ir nepieciešams veikt rūpīgu izmaksu un ieguvumu analīzi, ņemot vērā šādas sistēmas ārējo ietekmi. Ārējā ietekme ietver ietekmi uz organizatorisko kultūru, kā arī darba kvalitāti.

Šajā kontekstā ir būtiski ņemt vērā dažādas sekas. Šīs sekas var būt finansiālas vai saistītas ar motivāciju. Piemēram, lai arī ir pilnīgi atbilstoši atalgot atsevišķas, laikā ierobežotas aktivitātes ar

⁴² Šīs nodaļas centrā ir stimuli un saistītie mehānismi attiecībā uz algām, nevis algu *līmeņi*, kas Eiropā un ārpus tās būtiski atšķiras. Šīs tēmas apskats ir ietverts Eurydice (2017, 75-76). Skatīt arī, piemēram, <http://www.eui.eu/ProgrammesAndFellowships/AcademicCareersObservatory/CareerComparisons/SalaryComparisons.aspx>.

vienreizēju bonusu, vienreiz piešķirta maksājuma pārtraukšana (kamēr snieguma līmeņi ir stabili vai augoši) var kaitēt produktivitātei un var mazināt konkrētā darbinieka motivāciju.

Finansiālās sekas sniedzas tālāk par modeļa tiešajiem aspektiem (piemēram, vajadzība pēc nākotnes pielikumiem) un var, piemēram, ietekmēt nākotnes pensijas (un tādējādi daudzos gadījumos skart arī Finanšu ministriju). Daži no šiem aspektiem tiks apspriesti šajā sadaļā.

Neskaitot jautājumu par to, kā definēt un novērtēt sniegumu, ir jānosaka aspekti, kas ietver atbildības un lēmumu pieņemšanas procedūras (tostarp ārējo vērtētāju potenciālo lomu), kā arī finanšu piešķiruma sadales apjomu un biežumu (Witte un Schreiterer, 2004, 65).⁴³

Monetārā atalgojuma veidi

Sniegumu var monetāri atalgot daudzos veidos, tostarp ar:

- *Bonusiem*, kas ir piemērots instruments vienreizēja (vai īslaicīga) sasnieguma vai konkrēta īslaicīga problemātiska jautājuma atrisināšanas atalgošanai.
- *Atvērta tipa izmaksas*, kas tiek izmantotas, lai atalgotu „pastāvīgu izcilu”⁴⁴ sniegumu vai [būtisku] pieredzes pieaugumu līdz apmēram, kad tas nav atspoguļots algas pielikumos vai uzaicinājuma vai lojalitātes saglabāšanas kontekstā” (Witte and Schreiterer 2004, 71). Šāda veida izmaksai All ir nepieciešama īpaša plānošanas kapacitāte. Turklāt ir jāpārbauda, vai šādas izmaksas ir pārnesamas uz pensiju (atkarībā no konkrētā nacionālā un nodarbinātības konteksta).
- *Īslaicīgas izmaksas*, kas var tikt izmantotas, lai sniegtu stimulu konkrētā brīdī, vai arī, ja nav skaidrs, vai novērotais sniegums ir pastāvīgs pēc rakstura. Tādēļ tos var izmantot uzaicinājuma vai lojalitātes saglabāšanas kontekstā. To īslaicīgais raksturs padara tos pievilcīgus no finanšu pārvaldības perspektīvas, tomēr ir jāpatur prātā ar motivāciju saistītie aspekti (kas apspriesti iepriekš).
- *Citas formas* (mainīgi algas komponenti vai dažādu monetāro atalgojumu kombinācija).

Piemērs Nr. 45 parādīts, kā dažāda veida atalgojums tiek izmantots dažādām personāla kategorijām un darbības jomām Oksfordas Universitātē.

Piemērs Nr. 45. Oksfordas Universitāte — pastāvīgu pielikumu un bonusu līdzsvarošana

Oksfordas Universitātē, Apvienotajā Karalistē, ir izveidota strukturēta sistēma akadēmiskā personāla finansiālai atalgošanai. Sistēmai ir divas daļas: „Profesoru izcilības apbalvojums” profesoriem un lektoriem un „Ar akadēmisko darbu saistīta personāla un atbalsta personāla atalgojuma un atzinības shēma” citām akadēmiskā personāla kategorijām (un atbalsta personāla locekļiem). Šī sistēma veido daļu no universitātes kopējās atalgojuma sistēmas, kas ir balstīta uz individuālām sarunām par algu profesoru un lektoru gadījumā, un algas pakāpju struktūru citām akadēmiskā personāla kategorijām. Kopējā sistēma ietver iespējas algu pielikumiem darbā pieņemšanas un lojalitātes saglabāšanas nolūkiem.

„Profesoru izcilības apbalvojums” atalgo izcilu sniegumu ar pastāvīgu algas pielikumu. Apbalvojuma procedūra ir veidota ar pieciem apbalvojuma līmeņiem.³ Katram no līmeņiem ir piešķirta fiksēta naudas summa. 2016. gadā šīs summas svārstījās no GBP 3428 1. līmenī līdz GBP 28139 5. līmenī. Apbalvojuma saņemšana nozīmē pastāvīgu, uz

⁴³ Šī sadaļa ir balstīta uz Witte un Schreiterer (2004).

⁴⁴ Lai arī termins „izcils” ir atrodams literatūrā un tiesību aktos, tas ir jāuztver ar nelielu skepsi. Patiesi „izcili” modeļi izslēgtu lielāko daļu akadēmiskā personāla iestādē, kas diez vai varētu būt politiku veidotāju un vadības nolūks.

pensiju pārnesamu algas pielikumu saskaņā ar attiecīgo līmeni. Kopējais finansējuma apjoms, ko var piešķirt apbalvojumiem, ir ierobežots. Šī iemesla dēļ apbalvojumi parasti ir ierobežoti piešķiršanai tikai pa vienam līmenim. Papildus tam procedūras noteikumi noteic, ka tiek ņemts vērā pretendenta un viņa/viņas universitātes kolēģu pašreizējais algas līmenis.

Apbalvojumu piešķiršana notiek saskaņā ar vairāku posmu procedūru, pamatojoties uz iepriekš noteiktiem kritērijiem. Procedūra sākas ar atbilstošu kandidātu pieteikšanos. Pieteikuma dokumentiem jāietver cita starpā vārds un uzvārds trīs personām ārpus universitātes, kurām jāsniedz kandidāta novērtējums. Profesoru izcilības apbalvojuma komiteja, kas pastāv katrā akadēmiskajā nodaļā, izvērtē pieteikumus, pamatojoties uz universitātes Personāla komitejas definētajiem kritērijiem. Šajos kritērijos uzsvars ir likts uz pētniecību, taču tiek ņemtas vērā arī citas aktivitātes. Tie ietver minimālās prasības attiecībā uz mācību darbu un iesaisti universitātes administratīvajā darbā. Piemēram, 5. līmeņa apbalvojums ir pieejams tikai personām, „kuru akadēmiskā izcilība ir augstākajā kvalitātē ar atbilstoši izcilu pasaules reputāciju, kas ir universāli atzīta plašākajās specializācijas jomās.” Akadēmiskie mācībspēki šajā līmenī „ir veikuši veidojošu ieguldījumu ar savu pētniecības darbu un kopējo lomu izvēlētajā pētniecības nozarē.”^b Izcilības apbalvojuma komiteja tad pārsūta rekomendāciju universitātes Personāla komitejas augstāko amatpersonu panelim. Paneli veido vicekanclers, vicekanclera asistenti personāla un vienlīdzības, izglītības un pētniecības un inovāciju jomās un sekretārs. Tas novērtē, vai apbalvojuma piešķiršanas procedūra tika pareizi izpildīta un vai tika konsekventi piemērotas prasības. Ja tā, tad tā ratificē rekomendāciju. Nepastāv iespējas apstrīdēt paneļa lēmumus vai saņemt par tiem kādus komentārus.

„Ar akadēmisko darbu saistīta personāla un atbalsta personāla atalgojuma un atzinības shēma” atalgo akadēmiskā personāla sniegumu ar vienreizējiem bonusiem un pastāvīgiem algas pielikumiem. Šai shēmai ir divas daļas. Viena daļa ir „Izcilības apbalvojumu shēma”, kuras ietvaros visus atbilstošos akadēmiskos mācībspēkus reizi gadā novērtē to tiešais vadītājs. Tiešie vadītāji tad izvērta kandidātus, kuru sniegumu tie uzskata par izcilu.^c Panelis departamenta līmenī izskata izvērztos kandidātus, pamatojoties uz tiešo vadītāju iesniegtajiem datiem. Lai saņemtu apbalvojumu, ir jāizpilda divi kritēriji. Akadēmiskajam mācībspēkam ir „jābūt labam sniegtam visās sava amata galvenajās jomās” un „jābūt konsekventi demonstrējamam izcilu sniegumu, kas ievērojami pārsniedz attiecīgajā amata pakāpē pamatoti sagaidāmo.”^d Apbalvojums var tikt piešķirts kā (a) uz pensiju pārnesams pielikums attiecīgajai akadēmiskā mācībspēka algas pakāpei^e vai (b) vienreizējs maksājums, kas vienāds ar ikgadējo pielikuma pieaugumu attiecīgajai algas pakāpei. Universitātes politika attiecībā uz apbalvojumiem noteic, ka vairumam apbalvojumu ir jābūt vienreizējiem maksājumiem.^f Tiek paredzēts, ka gada laikā aptuveni 10 procenti no atbilstošajiem mācībspēkiem saņem apbalvojumu. Kopējās shēmas otra daļa ir „Novērtēšanas shēma”, kuras ietvaros var tikt piešķirts vienreizējs bonuss GBP 200 vērtībā par ievērojamu darba ieguldījumu jebkurā gada laikā.

Avots: Autori pamatojas uz Oksfordas Universitātes tīmekļa vietni; <http://www.ox.ac.uk/>.

Piezīme: a. Principā ir 12 apbalvojuma līmeņi. Tomēr 6.-12. līmenis ir rezervēti izņēmuma gadījumiem.

b.

https://www.admin.ox.ac.uk/media/global/wwwadminoxacuk/localsites/personnel/documents/academicemployment/Call_for_Applications_and_Procedures_2016.pdf.

c. Ja starp tiešo vadītāju un akadēmisko mācībspēku ir radušās domstarpības, akadēmiskais mācībspēks var nominēt pats sevi. d. <http://www.admin.ox.ac.uk/personnel/reward/rewardandrecognitionsscheme/awardsexcell/>.

e. Katra algas pakāpe ietver vairākus skalas punktus. Akadēmiskais personāls automātiski pāriet uz nākamo skalas punktu katru gadu, līdz sasniedz maksimālo pakāpes punktu. Virs maksimālā punkta ir tā sauktais „Izvēles diapazons”, kurā ir papildu skalas punkti. Izvēles diapazona skalas punktus nevar sasniegt, automātiski progresējot, bet gan cita starpā caur „Izcilības apbalvojumu shēmu”.

f. Pastāvīgie pielikumi ir rezervēti galvenokārt tiem akadēmiskajiem mācībspēkiem, kuri ir sasnieguši maksimālo pakāpes punktu. Tos nevar piešķirt personām, kuras sasniegušas izvēles diapazona virsotni.

Tāpat kā citiem atalgojuma shēmu aspektiem, arī monetārā atalgojuma veidam ir jāatbilst konkrētajam apbalvojuma mērķim un ir jāapsver visas finansiālās un ar motivāciju saistītās sekas.

Snieguma algas modeļa izstrādes aspekti

Lai arī bonusi, kā minēts iepriekš, ir viegli apstrādājami, raugoties no finanšu pārvaldības perspektīvas, īslaicīgās un/vai pastāvīgās izmaksas rada plašāku jautājumu loku. Pirmais jautājums ir par to, vai šīm izmaksām būtu jābūt brīvi nosakāmām sarunu ceļā vai arī būtu jāpielieto strukturētāka pieeja. Lai arī pirmā versija ir pieeja, ko izvēlējušās dažas AK universitātes, brīva *visu* izmaksu noteikšana All, kurā izmantota PBS pieeja, šķiet īpaši problemātisks risinājums, raugoties no administratīvās perspektīvas. No finanšu pārvaldības skatupunkta, tas var izraisīt neprognozējamu un vienmēr augošu izmaksu posteni un padarīt CR budžeta plānošanu ļoti sarežģītu. Tomēr Witte un Schreiterer (2004, 77) definē aspektus, ar kādiem šāda pieeja var būt iespējama. Vācijas PBS reformu kontekstā universitātes izvēlējās strukturālu pieeju — daudzpakāpju izmaksu modeli, kas saista snieguma deskriptorus ar konkrētām summām *euro* (skatīt Piemērs Nr. 47). Izmaksas darbinieku uzaicinājumam vai paturēšanas sarunu kontekstā tika bieži saistīti ar šādu modeli, radot lielāku pārskatāmību un labākas plānošanas iespējas. Somijas gadījumā daudzpakāpju modeli nosaka divi rādītāji, kas veido matricas struktūru: darba pienākumi un faktiskais sniegums. Tas ir aprakstīts Piemērs Nr. 46.

Piemērs Nr. 46. Somija — piemērs ar matricas modeli, kas izveidots sistēmas līmenī

Gan Somijā, gan Nīderlandē akadēmiskais personāls tiek atalgots saskaņā ar daudzpakāpju modeli, kas tiek izveidots sistēmas līmenī.

Somijā kopš 2008. gada visas universitātes (izņemot Ālto Universitāti, kurā ir īpaša kārtība) ir pieņēmušas snieguma algu sistēmu („YPJ”) saskaņā ar vispārējiem kolektīvajiem līgumiem. Algu sistēmai ir šādi elementi: (a) ar darbu saistīts algas elements (prasības līmenis + jebkāds darba prasību bonuss), (b) personīgās algas elements (snieguma līmenis + jebkādi snieguma bonusi) un (c) iespējamie bonusi.

15. attēls. Somijas snieguma algu sistēma („YPJ”)

ALGA	=	Ar darbu saistīts algas elements (prasību līmenis + jebkādu darba prasību bonuss)
		+
		Personīgs algas elements (snieguma līmenis + jebkāds snieguma bonuss)
		+
		Iespējamie bonusi

Avots: <https://yll.fi/en/about-employment/salary-system/>.

Lai arī šis modelis attiecāms uz visu sistēmu kopumā, pastāv atšķirības tajā, kā sistēma tiek pielietota (tas ir, vidējās algas visiem amatiem dažādās universitātes ievērojami atšķiras). Tikai dažas universitātes izmaksā bonusus papildus YPJ bāzes algām. Akadēmiskā personāla vidējā alga ir aptuveni 3900 eiro mēnesī (salīdzinājumam, valsts administrācijā vidējā alga ir aptuveni 3500 eiro mēnesī). Tādēļ darba prasību līmenis tiek apvienots ar individuāla snieguma līmeni. Darba prasību līmeņu piemērs (YPJ 8.-10. prasību līmenis mācību darba un pētniecības personālam) ir parādīts 11. tabulā.

11. tabula Darba prasību līmeņu piemērs

Līmenis	Darba raksturs	Saskarsmes prasmes un atbildība	Zināšanas un prasmes
8	Mācību darbs un pētniecības darbs, augstu novērtēts akadēmiskajā kopienā	Akadēmiska sadarbības tīkla izveidošana un uzturēšana — arī starptautiski	Atbilstība profesora amata ieņemšanai Daudzpusīga mācību darba pieredze gan bakalaura līmenī, gan pēcdiploma izglītībā
		Plaša atbildība par disciplīnu un tās attīstību Pētniecības projektu un tīklu plānošana, organizēšana un koordinēšana Atbildība par pētniecības resursu izmantošanu Plaša atbildība par izglītības programmu vai atbildība par pētniecības vadīšanu un uzlabošanu Plaša atbildība par pēcdiploma izglītību Plaši akadēmiskie un sociālie speciālista pienākumi	
<i>Principiāla atšķirība no iepriekšējā līmeņa: pienākumu daudzveidība, plaša pienākumu un atbildību joma, padziļināta spēja un uzsvars uz akadēmisko novērtējumu, starptautiska dimensija, atbilstība profesora amata ieņemšanai</i>			
9	Mācību darbs un pētniecības darbs, augstu novērtēts akadēmiskajā kopienā	Plaša akadēmiska sadarbības tīkla izveidošana un uzturēšana — jo īpaši starptautiski	Atbilstība profesora amata ieņemšanai Daudzpusīga mācību darba pieredze gan bakalaura līmenī, gan pēcdiploma izglītībā
		Plaša atbildība par disciplīnu un tās attīstību Pētniecības projektu un tīklu stratēģiska plānošana, organizēšana un koordinēšana Plaša atbildība par pētniecības resursu izmantošanu Plaša atbildība par izglītības programmu vai plaša atbildība par pētniecības vadīšanu un uzlabošanu Plaša atbildība par pēcdiploma izglītību Sarežģīti akadēmiskie un sociālie speciālista pienākumi	
<i>Principiāla atšķirība no iepriekšējā līmeņa: Uzsvars uz daudzpusību un akadēmiskās reputācijas, pienākumu, atbildību un sadarbības tīklu apmēru</i>			
10	Mācību darbs un pētniecības darbs, ļoti augstu novērtēts akadēmiskajā kopienā	Akadēmiska sadarbības tīkla plaša daudzpusīga izveidošana un uzturēšana — jo īpaši starptautiski	Atbilstība profesora amata ieņemšanai Daudzpusīga mācību darba pieredze gan bakalaura līmenī, gan pēcdiploma izglītībā
		Plaša atbildība par disciplīnu un tās attīstību Nozīmīgu pētniecības projektu un tīklu stratēģiska plānošana, organizēšana un koordinēšana Plaša atbildība par pētniecības resursu izmantošanu Plaša atbildība par izglītības programmu vai plaša atbildība par pētniecības vadīšanu un uzlabošanu Plaša atbildība par pēcdiploma izglītību, tostarp pēcdiploma izglītības organizācijas vadīšana Īpaši sarežģīti akadēmiskie un sociālie speciālista pienākumi	
<i>Principiāla atšķirība no iepriekšējā līmeņa: Īpaši prasīgs līmenis, nokļūšana šajā līmenī pieprasa ļoti plašas atbildības un darba prasības</i>			

Avots: Autori piemēroja datus no tīmekļa vietnes

http://www.sivistystyonantajat.fi/tiedostopankki/684/University_CA_period_2017_2018.pdf, 99.

lappuse

Individuālā snieguma līmeņu piemēri ir:

- 9. līmenis: Darbinieka sniegums ir izcils un stabili pārsniedz visas darba prasības un darbiniekam uzdotos kvalitatīvos un kvantitatīvos uzdevumus.
- 7. un 8. līmenis: Darbinieka sniegums ļoti labi izpilda visas darba prasības. Sniegums daudzējādā ziņā pārsniedz darbiniekam uzdotos kvalitatīvos un kvantitatīvos uzdevumus.
- 5. un 6. līmenis: Darbinieka sniegums labi izpilda darba prasības un darbiniekam uzdotos uzdevumus. Sniegumam ir augstas kvalitātes standarts galvenajos darba pienākumu aspektos.
- 3. un 4. līmenis: Darbinieka sniegums izpilda pamata darba prasības un darbiniekam uzdotos galvenos uzdevumus. Tomēr dažos snieguma aspektos ir nepieciešams uzlabojums.
- 1. un 2. līmenis: Ir nepieciešams ievērojams uzlabojums darbinieka sniegumā.

Iegūtais modelis ir 11x9 matrica, kurā personālu var kartēt atbilstoši prasību snieguma līmenim, kā tas parādīts 12. tabulā.

12. tabula Mācībspēku un pētniecības darbinieku algu skalas, spēkā no 2016. gada 1. februāra (EUR)

Prasību līmenis	Personīgā snieguma līmenis								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1 808,42	1 880,76	1 991,07	2 099,58	2 208,08	2 318,39	2 426,90	2 537,21	2 645,72
2	1 985,85	2 065,28	2 186,42	2 305,57	2 424,72	2 545,86	2 665,01	2 786,15	2 905,30
3	2 181,44	2 268,70	2 401,77	2 532,65	2 663,54	2 796,61	2 927,49	3 060,56	3 191,45
4	2 475,31	2 574,32	2 725,32	2 873,83	3 022,35	3 173,35	3 321,87	3 472,86	3 621,38
5	2 865,30	2 979,91	3 154,70	3 326,61	3 498,53	3 673,31	3 845,23	4 020,02	4 191,93
6	3 340,77	3 474,40	3 678,19	3 878,63	4 079,08	4 282,87	4 483,31	4 687,10	4 887,55
7	3 851,33	4 005,38	4 240,31	4 471,39	4 702,47	4 937,41	5 168,48	5 403,42	5 634,50
8	4 656,16	4 842,41	5 126,43	5 405,80	5 685,17	5 969,20	6 248,57	6 532,59	6 811,96
9	5 244,48	5 454,26	5 774,17	6 088,84	6 403,51	6 723,42	7 038,09	7 358,01	7 672,67
10	5 934,94	6 172,34	6 534,37	6 890,47	7 246,56	7 608,59	7 964,69	8 326,72	8 682,82
11	6 860,10	7 134,50	7 552,97	7 964,58	8 376,18	8 794,65	9 206,25	9 624,72	10 036,33

Avots: Autori piemēroja datus no tīmekļa vietnes

http://www.sivistystyonantajat.fi/tiedostopankki/684/University_CA_period_2017_2018.pdf, 121.

lappuse

Avoti: Autori pamatojās uz <https://yll.fi/en/about-employment/salary-system/>; Kivisto (Kivistö), 2017. gads

Ja All nolemj atbalstīt strukturētu pieeju, nepieciešams noteikt atbilstošās summas un maksimālo pielikumu. Izmaksu var noteikt absolūtā (eiro) izteiksmē vai kā procentus no algas. Var būt fiksētās summas vai līmeņi, kuras(-i) pēc tam var vai nevar būt indeksētas(-i). Iepriekš noteiktie līmeņi ierobežo rīcības brīvību, tomēr tie palīdz vienkāršot procesus, palielina salīdzināmību, veicina plānošanu un ļauj sasaistīt dažādus atalgojuma elementus.

Lai arī vairāki izmaksu līmeņi var radīt zemākas sliekšņvērtības (un tādējādi vairāk iespēju), pielikumiem starp līmeņiem ir jābūt pietiekami atšķirīgiem kā motivāciju veicinošam faktoram. Daudzpakāpju PBS sistēmu kontekstā īslaicīgu un pastāvīgu izmaksu apvienojums var būt ieteicams, piemēram, sākotnējiem piešķirumiem, jo īpaši, ja tās tiek piešķirtas sarunu kontekstā un vēlāk tiek pārvērstas pastāvīgās izmaksās.

Jebkurā gadījumā modeļa izstrādē ir jāņem vērā inflācijas izraisītas regulāras korekcijas un sasaiste ar pensijām. Vācijā valsts likumdošana noteica maksimālo izmaksu procentuālo daudzumu, salīdzinot ar pamatalgu un ņemot vērā ietekmi uz pensijām.

Piemērs Nr. 47. Brēmenes Universitātes, Vācija, snieguma atalgojuma modelis

Saskaņā ar federālās sistēmas tiesību aktiem Brēmenes federālā zeme ir izstrādājusi salīdzinoši liberālus valsts tiesību aktus, deleģējot lielāko daļu lēmumu par jauno atalgojuma modeli savām AII. Brēmenes federālā zeme ir apstiprinājusi, ka profesoriem Brēmenē būtu jābūt W2 vai W3 kategorijā un galvenajām funkcijām, piemēram, rektors, rektora vietnieks un administrācijas vadītājs, būtu jābūt W3 pozīcijā. Tāpat tika nolemts, ka īpaša snieguma izmaksas sākotnēji piešķir uz noteiktu termiņu, bet nākamajās kārtās tās var piešķirt uz noteiktu vai nenoteiktu termiņu. Federālās zemes tiesību aktos ierosināti snieguma kritēriji, kas tomēr nebija ne obligāti, ne ekskluzīvi. Tāpat tika nolemts, ka rektors lems par snieguma izmaksu, pamatojoties uz dekāna priekšlikumu. Lēmums par to, vai snieguma izmaksas ir pārnesamas uz pensijām, palika attiecīgās ministrijas ziņā attiecībā uz izmaksām, kas saistītas ar darba uzaicinājumu, un rektora ziņā runājot par īpaša snieguma izmaksām (snieguma izmaksas šaurākā izpratnē).

Pirms W algu shēmas ieviešanas Brēmenē un tās universitātē bija piedzīvota ievērojama attīstība. Tas atspoguļojās universitātes pozīcijā pētniecības reitingos un titulā „Zinātnes pilsēta”, kas tika piešķirts Brēmenes pilsētai. 2000. gadu sākumā universitāte bija aizņemta ne tikai ar jaunas atalgojuma shēmas ieviešanu, bet arī ar jaunāko profesūru un Boloņas procesa izveidošanu. Vissvarīgākais veiksmīgai W algu shēmas ieviešanai bija iepriekš veiktais darbs personāla stratēģiskas vadības jomā. Brēmenes Universitāte veltīja ievērojamu laiku un enerģiju, lai pārdomātu, piemēram, procesu, kas sagatavo profesora amata ieņemšanai, un ar to saistītus atlases kritērijus. Viņiem bija būtiska ne tikai mācību darba un zinātniskā kompetence, bet arī noteiktas vadības spējas un prasmes, kas sniedzas ārpus šaurās specializācijas jomas. No profesoriem tika arvien vairāk sagaidīta spēja pārvaldīt viņiem piešķirtos resursus efektīvā veidā un sniegt ieguldījumu universitātē kā *korporācijā*. Neskaitot jaunās pieejas saistībā ar uzaicinājumiem, bija trīs papildu jautājumi, kas virzīja darbu pie jaunā algu modeļa:

- Brēmenes Universitātes profils un tā ietekme uz cilvēkresursu politiku: vai personāla portfolio atbilst paredzētajam profilam „gaismas torņi”?
- Kā rīkoties saistībā ar nemonetāriem stimuliem?
- Kā tiek nodrošināti un finansēti amati, un kā šos divus aspektus ir iespējams saistīt ar snieguma līgumiem?

Sākotnējā darbsemināra laikā W algu darba grupa izskatīja sava darba tiesisko regulējumu (federālā un valsts līmenī), izrietošās modeļu un procesuālās iespējas un dažādas sākotnējās finansiālās sekas. Tas īpaši attiecās uz profesūras amatiem (W2 amatu skaits salīdzinot ar W3 amatu skaitu, otrajam esot ar augstāku pamatalgu) un to ietekmi uz sadalījuma ietvaru, tas ir, snieguma izmaksām pieejamo summu. Ja Brēmenes Universitāte būtu nolēmusi izmantot tikai W2 profesoru amatus (ar pamatalgu 3 724 eiro, kā to sākotnēji noteikuši federālie tiesību akti), teorētiskais sadalījuma ietvars katram profesoram būtu bijis 1 855,84 eiro. Izmantojot tikai W3 profesoru amatus (ar pamatalgu 4 522 eiro, kā to sākotnēji noteikuši federālie tiesību akti), teorētiskais sadalījuma ietvars katram profesoram būtu bijis 1 057,84 eiro. Brēmenes Universitāte nolēma izmantot vēsturisko sadalījumu starp C3 un C4 profesūrām kā paraugu jaunajam W2-W3 sadalījumam, kas radīja 1 407,11 eiro lielu sadalījuma ietvaru.

Nākamajā posmā universitāte noteica izmaksas noteiktām funkcijām. Apspriežamās funkcijas bija ekskluzīvi nepilna laika funkcijas, tā kā valsts likumā jau bija noteiktas pilna laika funkcijas, kurām jānodrošina izmaksas. Paredzētā summa pilna laika funkcijām, kā, piemēram, rektors, tika noteikta ārējās padomēs tur, kur šādas struktūras Vācijā jau pastāvēja. Nepilna laika funkcijas ietver (dažos gadījumos) vicerektorus un vairumā gadījumu dekānus. Brēmenes Universitāte izlēma par labu diferencētām summām ne tikai vicerektoriem un dekāniem, bet arī iespēju vienlīdzības komisāram, vicedekāniem un studiju dekāniem

(studiju dekāniem tās tika diferencētas atkarībā no departamenta izmēra, mērot pēc ietverto disciplīnu skaita).

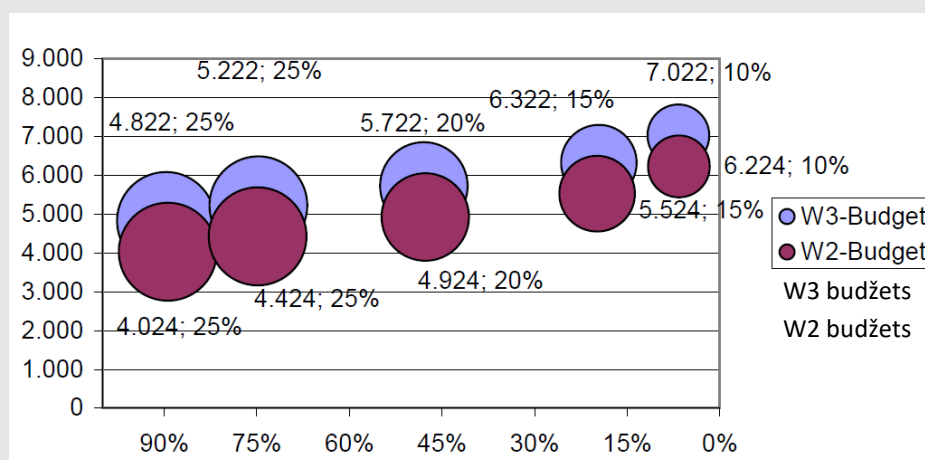
Attiecībā uz izmaksu veidu, kas tiek piešķirtas sarunu par algām kontekstā, kas izriet no darbinieka uzaicinājuma vai darba attiecību pagarināšanas, galvenais punkts ir universitātēm panākt kompromisu starp to, kas ir šķietami vēlams, un to, ko var pamatoti finansēt. Ir tikai viens „katls”, kas paredzēts visiem trīs izmaksu veidiem: lielākas izmaksas uzaicinājumiem tādējādi nozīmē, ka mazāka summa ir pieejama funkciju atalgojuma un snieguma izmaksām šaurākā izpratnē. Šajā sakarā universitātei ir jāatbild uz šiem jautājumiem:

- kādi amati ir jāaizpilda turpmākajos gados;
- kādās jomās universitāte vēlas redzēt „sasniegumu gaismas torņus” (būtu nesaprātīgi sagaidīt to visās jomās vienādā apmērā un vienlaicīgi);
- apmēru, kādā profesoriem būtu jāpievienojas no citām nodarbinātības sfērām (rūpniecības nozares, publiskā sektora);
- vai universitāte vēlas pieņemt darbā jaunākus vai vecākus profesorus.

Atbilde uz šiem jautājumiem ir atkarīga no konkrētas augstākās izglītības stratēģijas. Tomēr prātā ir jāpatur divi aspekti: īpaši tām iestādēm, kas pieņem darbā jaunākus profesorus, ir jāizveido uzkrājumi (skatiet 4.6. sadaļu par „Atalgojuma un finanšu pārvaldību”). Visbeidzot, iestādes, kas izvēlas pakāpju modeli, kurā ir iekļautas sarunas par algu (tas ir, summas var tikt noteiktas atbilstoši modeļa pakāpēm), apiet dažus riskus un neprognozējamus aspektus, kas saistīti ar sarunu finansiālajām sekām.

Lai vai kā, svarīgākais W reformu aspekts ir saistīts ar „īpaša snieguma izmaksām”, kas tiek piešķirtas par sasniegumiem darbā. Balstoties uz starptautiskas pieredzes analīzi, Augstākās izglītības centrs izplatīja Vācijas universitātēm pakāpju modeli, un tas tika apspriests arī Brēmenes Universitātē. Principā snieguma izmaksas var tikt piešķirtas kā ikmēneša izmaksa vai kā vienreizējs bonuss. Brēmenes Universitāte nolēma pieļaut abas iespējas, jo īpaši tādēļ, ka daži snieguma veidi var būt saistīti ar aktivitātēm, kas ir ierobežotas laikā. Tiklīdz universitāte bija nolēmusi par labu daudzpakāpju modelim, turpmākās diskusijas tika vērstas uz pakāpju skaitu un (eiro-) līmeni. Tā rezultātā Brēmenes Universitātē tapa turpmāk redzamais daudzpakāpju modelis (attēlots stāvoklis 2002. gadā, kas balstīts uz sadalījuma ietvaru no 2001. gada vidējās algas). 17. attēlā ir parādītas summas eiro virs „y” ass un profesoru, kuri prognozējami sasniegs šo pakāpi, procentuālais daudzums uz „x” ass).

16. attēls. Brēmenes Universitātes daudzpakāpju modelis



Avots: Autori pielāgoja no *Arnhold un Handel* (2004, 18).

Brēmenes Universitātes plānā bija nulles līmenis (sākotnējā snieguma līmenis) un sekojošas piecas pakāpes. Pielikums W2 kategorijā ir paralēls W3 kategorijai un abās kategorijās tiek paredzētas vienādas daļas no

sadalījuma rāmja. Katrā līmenī piešķirtā summa pakāpeniski palielinās, sākot no 1. līmeņa (300 eiro) līdz 5. līmenim (700 eiro); katram līmenim ir rakstveidā noformlēts sasniegumu apraksts. Piemēram, 7. līmenis tiek piešķirts par „sasniegumiem, kas palīdz veidot universitātes starptautisko reputāciju izšķirošā veidā.”

Procesuālos jautājumus zināmā mērā jau bija noteikuši valsts tiesību akti (piemēram, rektora un dekāna loma). Tāpat kā citos atalgojuma modeļos, ne visas sekas var sagaidīt ieviešanas posmā. Tādēļ ir īpaši ieteicama jaunā modeļa novērtēšana pēc dažiem gadiem.

Avots: Autori pamatojās uz *Arnhold* un *Handel* (2004).

Procesuālie apsvērumi

Lai administratīvās darbības paliktu pārvaldāmas, taču vienlaicīgi palielinātu procesa prognozējamību, ir ieteicams izstrādāt noteiktu un regulāru procesu esošo snieguma izmaksu novērtēšanai vai jaunu snieguma izmaksu piešķiršanai. Modelis „piešķiršana jebkurā laikā” sniedz elastību, taču rada problemātiskus jautājumus, raugoties no administratīvās un finanšu pārvaldības perspektīvas. Tādēļ lielākā daļa iestāžu izvēlas standarta procesu. Procesu var uzsākt pieteikums vai priekšlikums, un to potenciāli var saistīt ar snieguma līgumiem starp All un darbiniekiem.⁴⁵ Alternatīva iespēja ir sasaistīt procesu ar jau esošu izskatīšanas procesu.

Brēmenes Universitāte atkal sniedz labu piemēru, kā process var darboties praksē:

„Process ir vismaz daļēji jau noteikts [valsts tiesību aktos] (rektoru un dekānu loma). Tam ir jānotiek vienu reizi gadā; pēc piešķiršanas, profesors var nākamreiz pieteikties izmaksai pēc trīs gadiem. Tādā veidā paredzēts samazināt [administratīvo] darbu un, no otras puses, ļaut personai gūt atalgojamus sasniegumus periodā starp divām novērtēšanām.

Atsevišķām procesa daļām ir skaidri noteikti gala termiņi: līdz 31. jūlijam rektorātam ir anonimizētā formā jāinformē par pašreizējo profesoru sadalījumu pēc sasnieguma līmeņiem un jāinformē par iespējamajiem pielikumiem. Ja profesors vēlas pieteikties izmaksai, viņam/viņai ir jāiesniedz pieteikums, kuram ir skaidri noteikts formāts. Pieteikums no dekāna nonāk pie rektora, un pie dekāna tam jānonāk līdz 31. augustam. Dekāns pēc konsultēšanās ar dekāna biroju sniedz paziņojumu par pieteikumu. Paziņojumam jānonāk pie rektora līdz 30. septembrim. Rektors izdara lēmumu par pieteikumu līdz 30. novembrim. (Arnhold un Handel, 2004, 195f)

Atbildība iestādes līmenī

Svarīga loma PBS modeļu izstrādē un īstenošanā ir iestādes vadībai. Tas nenozīmē, ka rektorātam ir jābūt iesaistītam katrā sīkākajā procesa daļā, ko labāk uzticēt komisijām, iekšējām struktūrām vai ārējiem izskatītājiem. Tomēr iestādes vadībai ir gala atbildība par modeļa funkcionēšanu. Citu pušu iesaiste ir atkarīga no dažādiem faktoriem, tostarp iestādes profila un izmēra un dekānu lomas un atbildībām.

⁴⁵ Tas ir, piemēram, iespējams prognozējamās karjeras sistēmās; tomēr individuāli snieguma līgumi ir rūpīgi jāapsver, ja tiek atalgots (piemēram, pētniecības) komandas sniegums. Tādēļ individuāli snieguma līgumi ir rūpīgi jāizsver, un tos nedrīkst izmantot kā standartu visos gadījumos.

Dekāni var būt iesaistīti procesā dažādos veidos, piemēram, sniedzot priekšlikumus vai paziņojumus, kā tas ir Brēmenes Universitātes gadījumā, kas norādīts iepriekšējā sadaļā. Ja tiek izmantoti snieguma līgumi, parasti dekānam būtu jāvada sarunas ar konkrēto profesoru (Arnhold un Handel, 2004).

Komisijas var palīdzēt pārskatāmības, kvalitātes un lēmumu pieņemšanas procesu pieņemšanas ziņā un var kalpot kā „kliringa iestāde” (Witte un Schreiterer, 2004, 66), potenciāli ar veto funkciju. Tomēr svarīgi, lai šādās komisijās būtu arī locekļi, kas spēj pārredzēt ierosināto iespēju ietekmi uz budžetu.

Rezumējot, skaidri definēti procesi un kritēriji, kas ir pieejami un saprotami visiem institucionālajiem locekļiem, ir galvenais nosacījums snieguma atalgojuma modeļu pārskatāmībai un pieņemšanai.

4.6. Atalgojuma un finanšu pārvaldība

Atalgojuma modeļus nav iespējams izstrādāt nošķirti no finanšu pārvaldības apsvērumiem, savukārt finanšu pārvaldību nav ieteicams veikt, rūpīgi neanalizējot CR jautājumus. Parasti All lielākās nefiksētās izmaksas ir saistītas ar personālu. Tas attiecas uz reformu mēģinājumiem valsts līmenī, kā arī modeļu izstrādi iestādes līmenī. Šajā sakarā galvenie jautājumi ir par to, kāda ir kopējā snieguma izmaksām pieejamā summa un kā tā ir sadalīta (no valsts, līdz All un potenciāli All ietvaros, ja ir paredzētas pakārtotās struktūras). Cits jautājums ir par to, vai ir paredzētas noteiktas kvotas snieguma veidiem (izmaksa funkcijām / konkrētiem sasniegumiem), budžeta modeļu nākotnes sekas, personāla pensiju plāni un apsvērumi saistībā ar personāla mobilitāti.

Neskaitot šos ar modeli saistītos jautājumus, valstīm un All ir nepieciešama skaidrība par ietekmi uz pensijām un tām jābūt cieši koordinētām, ja nepieciešams, ar Finanšu ministriju un citām būtiskām ministrijām, kā, piemēram, par veselības un sociālās aizsardzības jomām atbildīgajām ministrijām.

Iestādes vadībai ir jāizstrādā ne tikai stratēģisku, bet arī budžeta vīziju par PBS modeļa attīstību. Nozīmīgs šo apsvērumu ieguvums ir prātīga un piesardzīga pieeja rezervju uzkrāšanai, kas pasargā All no nelaimes. Kā tika minēts, ir divi priekšnosacījumi, kas jāizpilda pirms PBS pieejas īstenošanas iestādes līmenī. Viens no tiem saistīts ar kopsummu budžetu, kas dod elastību un rezervju uzkrāšanas iespējas. Otrs priekšnosacījums ideālā gadījumā tiek piepildīts, ja All kļūst par akadēmiskā personāla darba devējiem un uzņemas algas un citu budžeta lēmumu pieņemšanas atbildību iestādes līmenī.

Piemērs Nr. 48 attēlotas dažas no sekām finanšu pārvaldībā un saistītie apsvērumi valsts un All līmenī W algu shēmas ieviešanas Vācijā kontekstā.

Piemērs Nr. 48. Finanšu pārvaldības problēmas un W algu shēmas ieviešana Vācijā

Kā tika minēts, W algu shēmas ieviešanu Vācijā 2000. gadu sākumā ietekmēja trīs svarīgi nosacījumi: (a) Vācijas federālā struktūra lika izveidot trīs noteicošus jaunās shēmas līmeņus (federāls, valsts un All); (b) reforma netika izmantota, lai nodrošinātu vienādus spēles noteikumus, tādēļ pēc jaunākā profesora sekoja *divi* jauni profesoru amati, proti, W2 un W3; un (c) sniegumu šaurākā šī jēdziena izpratnē papildināja vēl divi „snieguma” veidi, kā to noteica federālie tiesību akti: starpinstitucionālās funkcijas (piemēram, rektors, vicerektors un dekāns) un algu pielikumi ar uzaicinājumu saistītu sarunu kontekstā. Lai arī šie aspekti noteica algu modeļu ietvaru, cits noteicošs faktors — neskaitot institucionālā līmenī noteiktus principus un

procedūras — bija sadalāmo līdzekļu apjoms.

Federālā valdība, izmantojot tiesisko regulējumu, nodrošināja, ka reforma netika izmantota uzkrājumiem, tas ir, kopējās profesoru algām valsts līmenī pieejamās summas samazinājumiem, un ka netiks izveidota „pārāk liela starpība” (Witte, Schreiterer un Müller-Böling, 2004, 18) starp dažādām federālajām zemēm, lai arī varētu uzskatīt, ka šāda starpība jau bija realitāte un to bija grūti novērst ar federālajos tiesību aktos ierosinātajiem līdzekļiem. Profesoru vidējā gada alga Bādenē-Virtembergā, piemēram, bija 74 000 eiro salīdzinājumā ar Saksiju-Anhaltu, kur vidējā alga bija 49 000 eiro saskaņā ar sākotnējiem aprēķiniem 2001. gadā. Federālais likums noteica, ka sadalījuma ietvars federālajā zemē jānosaka tādā veidā, lai vidējie izdevumi par C2, C3 un C4 profesoru algām (tas ir, profesoriem, kas paliek vecajā sistēmā) un par W2 un W3 profesoru algām atbilstu kopējiem algu izdevumiem par attiecīgo personu grupu 2001. gadā. Tas nozīmē, ka tā sauktais sadalījuma ietvars, tas ir, ar sniegumu saistītiem izdevumiem pieejamā summa iepriekš aprakstītajās kategorijās (A-C) ir vienāds ar delta koeficientu starp vidējiem algu izdevumiem 2001. gadā, atņemot faktiskos izdevumus par atlikušajiem C profesoriem un W profesoru pamatalgas dotajā gadā, kā tas parādīts šajā formulā (2003. gada piemērs)^a:

$$\text{Sadalījuma ietvars} = C-\emptyset (2001) \times n (2003) - (\sum C \text{ un } W \text{ pamatalgas } (2003))$$

Tāpat federālie tiesību akti noteica, ka:

- vidējā alga 2001. gadā tika noteikta atsevišķi universitātēm un *Fachhochschulen* (lietišķo zinātņu augstskolām jeb UAS) saskaņā ar standartizētu aprēķinu, kas tika pielietots visās federālajās zemēs.
- Ieviešot jauno sistēmu, federālajām zemēm tika atļauts vienreiz paaugstināt vidējo algu līdz augstāk novērtētās federālās zemes (Bādene-Virtembergas) līmenim.
- Pēc tam federālajām zemēm tika atļauts pārsniegt noteikto vidējo algu reizi gadā par 2 procentiem, līdz ne vairāk kā par 10 procentiem.
- Turklāt uz noteikto vidējo algu tika attiecinātas ikgadējas algu korekcijas.

Tādējādi radās finanšu pārvaldības jautājumi, uz kuriem bija jāatbild federālo zemju un iestāžu līmenī, galvenokārt saistībā ar gala pieejamo summu un šo līdzekļu sadalījumu.

Federālo zemju līmenis: Federālajām zemēm bija jāizlemj, vai tās vēlas izmantot iespējas paaugstināt vidējo algu iepriekš aprakstītajā veidā. Šī lēmuma pieņemšanai bija nepieciešamas konsultācijas ne tikai starp (augstākās) Izglītības ministrijām un AII, bet arī starp šīm pusēm un Finanšu ministrijām. Diskusiju centrā bija jautājumi par konkurētspēju federālo zemju un iestāžu līmenī un fiskālo piesardzību. Vēl viens jautājums bija par to, kā noteiktā vidējā alga būtu jāsaprot AII, kurām nebija posteņu budžeti, bet gan kopsummas budžeti. Drīz kļuva skaidrs, ka lielāka finansiālā patstāvība, arī institucionālu kopsummas budžetu formā, padarīja darbu ar vidējo algu vienkāršāku. Šajos gadījumos vidējā alga varēja tikt izmantota vienkārši kā teorētisks operands (parametrs), savukārt posteņu budžeta gadījumā sadalījuma ietvars varētu tikt aprēķināts tikai, balstoties uz reāliem datiem, jo tas bija faktiski atkarīgs no C (un vēlāk W) profesoru pensionēšanās. Attiecībā uz sadalījuma rāmja sniegumam atvēlēto līdzekļu sadalījumu federālajām zemēm bija jāizlemj, vai piešķirt faktisko delta koeficientu, kas bija teorētiski pieejams katrai iestādei, vai arī tās vēlējās paturēt daļu līdzekļu, lai būtu iespējama kāda atkārtota sadale. Lai arī šķita pilnīgi loģiski atdalīt līdzekļus, kas pieejami ar sniegumu saistītām izmaksām no vēsturiski veidotas (un tādējādi zināmā mērā brīvi noteiktas) vecumu struktūras, pierādījās, ka tas praksē bija sarežģīti pamatojams, jo universitātes uztvertu to tā, ka federālā zeme „atņem naudu, kas patiesībā pieder tām.”

Iestādes līmenis: Domājot par universitāšu patstāvību un subsidiaritāti, vairums federālo zemju nodrošināja nepieciešamo elastīgumu, lai universitātes varētu ne tikai noteikt snieguma atalgojuma kritērijus un procedūras, bet arī spētu brīvi noteikt summas, kamēr vien iestādes un federālās zemes rīkojās atbilstoši noteiktajai vidējai algai. Tāpat šajā gadījumā situācija bija atšķirīga iestādēm ar globāliem vai kopsummas budžetiem, kas principā varēja šķērssubsidēt ar līdzekļiem no citiem avotiem, un iestādēm ar posteņu

budžetiem. W algu shēmas ieviešana pieprasīja ievērojamu uzmanību no universitātes administrācijas (jo īpaši administrācijas un budžeta personāla vadītājiem). Lai arī kopējā diskusija iestādēs bieži koncentrējās uz to, kas ir vēlams snieguma atalgojuma ziņā, administrācijas vadītājiem bija tas jātulko „budžeta realitātes” jēdzienos. Tas nozīmēja rūpīgu budžeta modeļu nākotnes seku izvērtēšanu attiecībā uz nākotnes algu pielikumiem un tā tālāk. Jo īpaši „jaunās” universitātes uzskatīja par vajadzīgu pārveidot šos apsvērumus uzkrājumos un maksājumu atlikšanā, kas, sekojoši, palielināja vajadzību pēc globāla budžeta AII un parādīja, cik cieši algu reformas ir saistītas ar citām būtiskām augstākās izglītības reformām.

Avots: Autori pamatojās uz *Witte, Schreiterer un Müller-Böling (2004)*.

Piezīme: a. https://www.che.de/downloads/Folien_Dienstrechtsreforml_44.ppt.

4.7. Reformas process ceļā uz jauniem modeļiem un procedūrām

Galvenais secinājums no algu reformām Eiropā ir tāds, ka ir sarežģīti neklūdīties pirmajā mēģinājumā. Bieži vien jaunas algu sistēmas ieviešana pieprasa arī citu izmaiņu ieviešanu personāla vadībā, piemēram, laika pārvaldībā, darbības pārskatu sniegšanā un snieguma pārvaldībā, kā arī potenciālas organizatoriskās izmaiņas, piemēram, algu/atalgojuma komiteju izveidošanu. Papildus tam tā pieprasa arī tuvu koordinēšanu sociālo partneru starpā un juridiska rakstura jautājumu izvērtēšanu saistībā ar godīgu attieksmi, pensijām, darbinieku statusu un tā tālāk.

Tādēļ valdībām un AII ir svarīgi ļaut pāriet apgūšanas un pielāgošanās periodam un visu nekavējoties „neiekalt akmeņ”. Valstīm un AII pēc kāda laika perioda (piemēram, trīs gadiem vai, iespējams, pēc laika perioda, kas parasti tiek izmantots izpildes līgumiem) ir stingri ieteicams pārskatīt jaunos modeļus, lai atkārtoti novērtētu jauno modeli un kopīgi apspriestu tā apguves pieredzi.

Tomēr tāpat kā novērtēšana pieprasa iekļaujošu procesu, **sākotnējā modeļa izstrādē ir jāņem vērā citu sistēmu pieredze un jāizvērtē tās nozīme nacionālā un institucionālā kontekstā strukturētā un iekļaujošā veidā.** Politiku veidotājiem un iestāžu vadītājiem ir ieteicams paturēt prātā, ka algu reformas bieži vien rada bažas potenciāli ietekmētā personāla vidū. Tādēļ skaidrība, pārskatāmība un bieža komunikācija ir būtiskas veiksmīgai procesa norisei. PBS sistēmas ieviešanas sagatavošanās procesa piemērs no Hannoveres Universitātes ir atrodams Piemērs Nr. 49.

Visbeidzot, visiem iesaistītajiem ir jāatceras, ka **algu reforma nav pašmērķis. Algu reformām ir jābūt saistītām ar plašākiem un kopīgi uzstādītiem sistēmas līmeņa un institucionāliem mērķiem,** pretējā gadījumā mēģinājumi panākt izmaiņas būs veltīgi. Tādēļ vienota un kopīgi izveidota stratēģija sniedz nepieciešamo sākuma punktu saistītajām reformām.

Piemērs Nr. 49. Kā izstrādāt PBS modeli AII?

Procesuālās iespējas Brēmenes Universitātē un Hannoveres Universitātē.

Kad Vācijā 2000. gadu sākumā tika ieviesta W algu shēma, universitātēm bija uzdevums izstrādāt vai uzlabot to institucionālo algu modeļus (attiecīgā federālās zemes tiesību aktos noteiktā regulējuma ietvaros). Drīz vien kļuva skaidrs, ka pārskatāmībai ir jābūt ne tikai vienam no pašu modeļu, bet arī to izstrādes sagatavošanās procesa galvenajiem aspektiem.

Kā tika minēts iepriekš, Brēmenes Universitāte bija viena no pirmajām iniciatorēm un uzsāka institucionālā modeļa izstrādi 2002. gadā. Tā vērsās pēc zināšanām un atbalsta Augstākās izglītības centrā (AIC) — ideju laboratorijā, kurā jau bija uzkrāta pieredze darbā ar W algu shēmu gan politikas, gan modeļu izstrādes aspektu ziņā. AIC bija iegūti un analizēti snieguma algu modeļu piemēri no citām Eiropas un pasaules valstīm (skatīt Witte un Schreiterer, 2004), un tādā veidā Brēmenes Universitāte spēja izmantot pieredzi, kas

sniedzas ārpus tās apkārtējās vides.

Lai izstrādātu PBS modeli universitātei, tostarp snieguma kritērijus, pēc kuriem šajā shēmā tiktu piešķirts atalgojums, iestāde izveidoja darba grupu ar 16 dalībniekiem un AIC pārstāvi. Neskaitot rektorāta pārstāvjus (rektoru, administrācijas vadītāju, vicerektorus pētniecības, mācību darba un internacionalizācijas jomās), darba grupā piedalījās arī dekāni un akadēmiskā senāta locekļi. Kā atzīmē Arnhold un Handel (2004, 176), šo pušu līdzdalība ļāva izveidot plašas diskusijas par šo tēmu iestādes iekšienē, tādējādi bruģējot ceļu vēlākai jaunā modeļa pieņemšanai plašākā mērogā.

Citas universitātes izvēlējās atšķirīgas procesuālās iespējas. Piemēram, Hannoveres Universitātē modelis tika izstrādāts daudzpakāpju procesā. Tur modeļa izstrāde sākotnēji bija mazas grupas, ko koordinēja Administrācijas un finanšu viceprezidents, uzdevums. Grupa saņēma padomus no Lejassaksijas (federālā zeme, kurā atrodas Hannoverē) Rektoru konferences biroja. Grupa izstrādāja modeli un procedūru, kas vēlāk tika apspriesta universitātes prezidijā un vēlāk apstiprināta senātā.

Kā rāda piemēri, Vācijas iestādes izvēlējās atšķirīgas pieejas; tomēr visos gadījumos veiksmīga modeļa izstrāde tika balstīta uz skaidrām administratīvām procedūrām un konstruktīvu komunikāciju ar plašāku institucionālo publiku.

Avots: Autori pamatojās uz Arnhold un Handel (2004).

Tāpat šajā piemērā jaunā PBS modeļa vēlākā pieņemšanā būtisku lomu spēlēja iekļaujoša pieeja, kura ir arī „ar praktisku vērtību”, tostarp caur darbsemināriem.

4.8. Galvenās atziņas un labas prakses kritēriji

Regulēšana sistēmas līmenī

- **C.1 – Sistēmas līmenis** – Jautājums par to, kā atalgojums būtu jāregulē sistēmas līmenī, un kā tas būtu jāregulē iestādes līmenī, ir atkarīgs no apstākļiem attiecīgajā valstī (piemēram, sistēmas lielums, politiskā struktūra, akadēmiskā personāla statuss). Ieteicams tādus pamatjautājumus kā profesūras veidus un, iespējams, atalgojuma pamatprincipus, regulēt sistēmas līmenī, savukārt detalizētākus jautājumus, piemēram, procedūras un iestādes iekšējo atbildību deleģēt All atbilstoši institucionālās autonomijas un subsidiaritātes principiem.
- **C.2 – Sistēmas līmenis** – Arodbiedrības var spēlēt nozīmīgu lomu, risinot tādus jautājumus kā algas vispārēja palielināšana. Tāpat kā gadījumā ar citu ieinteresēto pušu iesaisti, arodbiedrību agrīna iesaiste jautājumos par nākotnes algas modeļiem nes labus rezultātus.

(Laba) snieguma jēdziens un izmērīšana

- **C.3 – Sistēmas un iestādes līmenis** – Snieguma koncepcijai jābūt atvērtai un jāatspoguļo akadēmiskajā vidē valdošā dažādība, t.i., tai jābūt atvērtai attiecībā uz dažāda veida akadēmisko sniegumu (tai skaitā, piemēram, māksliniecisko sniegumu) un funkcijām, kas tiek pildītas akadēmiskajā kontekstā.
- **C.4 – Sistēmas un iestādes līmenis** – Snieguma koncepcija ir attiecināma uz dažāda veida aktivitātēm un funkcijām: (a) sniegumu šī jēdziena šaurākā nozīmē (galvenokārt saistīts ar apmācību un pētniecību); un (b) konkrētu funkciju uzņemšanās vai konkrētu lomu izpilde (piemēram, prorektora vai dekāna vietas ieņemšana). Turklāt (c) uz sniegumu balstītas

atalgojuma sistēmas (PBS) arvien biežāk paredz piemaksas, ņemot vērā tirgus apstākļus (*market allowance*), kas tiek maksāta saskaņā ar pārrunu rezultātiem (kas var nebūt saistīta ar sniegumu šaurākā nozīmē, bet arī tiek segta no attiecīgajiem modeļiem). Šajā kontekstā labi PBS modeļi ņem vērā dažādas snieguma kategorijas.

- **C.5 – Sistēmas līmenis –** Valstij ir jābūt skaidrai pieejai, kā rīkoties saistībā ar šīm trīs kategorijām (proti, akadēmisko sniegumu, funkciju un lomu uzņemšanos, kā arī piemaksu, ņemot vērā tirgus apstākļus (*market allowance*)) – proti, vai tās iekļaut viena PBS modeļa ietvaros vai regulēt kā trīs atsevišķas kategorijas. Kā parasti, jo vienkāršāk, jo labāk. .
- **C.6 – Sistēmas un iestādes līmenis –** Daudzpusīgām augstākās izglītības sistēmām savā pieejā snieguma un atalgojuma jautājumam jāatspoguļo dažādība. Dažas AI, kas koncentrējas galvenokārt uz pētniecību, visticamāk, no savas PBS sistēmas segs ar to saistīto individuālo (vai kolektīvo) sniegumu. Citas valstis un iestādes, iespējams, vēlēšies izmantot PBS sniegtās iespējas, lai pretdarbotos nevēlamām tendencēm (piemēram, apmācību un pakalpojumu atstāšana novārtā). PBS modeļi var tikt apvienoti ar citiem instrumentiem, piemēram, līgumiem par konkrētu rezultātu sasniegšanu (izpildes līgumiem).

Modeļu izstrādes aspekti – snieguma sasaistīšana ar modeļiem un procedūrām

- **C.7 – Sistēmas un iestādes līmenis –** PBS sistēmas pavieno fiksētās algas komponentes (nodrošinot akadēmisko brīvību un stabilitāti) ar apbalvojumu par sniegumu. Pamatstruktūra ir jānostiprina sistēmas līmenī, savukārt AI var veidot attiecīgos modeļus atbilstoši AI stratēģiskajām prioritātēm.
- **C.8 – Iestādes līmenis –** PBS sistēmas atspoguļo iestādes stratēģijas. Lai arī snieguma apsvērumi galvenokārt izriet no akadēmiskā personāla pamatfunkcijām (apmācība, pētniecība un izstrāde, kā arī pakalpojumi), ar šīm kategorijām saistītie uzsvāri ir jāliek saskaņā ar iestādes stratēģiskajām prioritātēm. Tā rezultātā ir jānosaka snieguma kategoriju definīcijas un no tām izrietošie „kritēriji”.
- **C.9 – Iestādes līmenis –** PBS sistēmas izslēdz izspiešanas efektu (proti, situāciju, kad iekšēja motivācija tiek aizstāta (izspiesta) ar ārēju motivāciju) un atbalsta (vai vismaz neietekmē negatīvi) iekšējo motivāciju ar sistēmas materiālajiem stimuliem. Materiālās stimulēšanas sistēmas nebūtu tieši jāpiesaista (katrai) atsevišķai darbībai, kas radītu priekšstatu par materiālo stimulēšanu kā kontrolējošu ierīcību un tādējādi apdraudētu iekšējo motivāciju. Tomēr uz laiku materiāli stimulējot atsevišķu darbību izpildi, kas drīzāk var tikt uzskatīta par „papildu”, nevis „normālu” akadēmiskā darba daļu, izspiešanas efekta iespējamība ir mazāk ticama. Tāpat iestādes modeļi, ar kuru palīdzību tiek pielāgoti atšķirīgie individuālā snieguma veidi, stiprina motivāciju un palīdz izvairīties no izspiešanas efekta.
- **C.10 – Sistēmas un iestādes līmenis –** Snieguma kritēriji, novērtējums un ar to saistītais apbalvošanas process tiek uztverts kā objektīvs, caurskatāms un skaidri strukturēts. Minētais attiecināms arī uz dažādu instrumentu izmantošanu, piemēram, prēmijām, kā arī pagaidu un pastāvīgām piemaksām.
- **C.11 – (Sistēmas un) iestādes līmenis –** Lai arī PBS modeļiem būtu jāatspoguļo iestādes prioritātes, tiem jābūt arī „realistiskiem”, t.i., tos izstrādājot un ieviešot, ir jāņem vērā ierobežojumi, kas saistīti ar administratīvajiem procesiem un finanšu vadību. Praksē tas ļauj

izstrādāt strukturētāku pieeju (piemēram, daudzpakāpju algas sistēmu ar atbilstošu līmeņu skaitu un deskriptoriem).

- **C.12 – Iestādes līmenis – Ar iestādē spēkā esošo atalgojuma struktūru saistītajam lēmuma pieņemšanas procesam ir pienācīgi jāapvieno gan augšupējie, gan lejupējie elementi**, lai tas spētu pildīt starpnieka funkciju dažādu interešu samērošanā un tīktu nodrošināta piemērotu lēmumu pieņemšana, tai pašā laikā ievērojot efektivitātes prasības. All vadībai ir galvenā loma PBS modeļu izstrādē un ieviešanā; tomēr, visticamāk, standarta funkcijas pildīs dekāni, piemēram, izsakot priekšlikumu personālam par prēmēšanu vai nodrošinot nepieciešamos paziņojumus/atskaites rakstiskā formā.

Atalgojuma un finanšu pārvaldība

- **C.13 – Sistēmas un iestādes līmenis – Apsvērumi par finanšu vadību ir neatņemama PBS sistēmu izstrādes un ieviešanas sastāvdaļa**. Tas cita starpā skar skaidru sapratni par pieejamo finansējumu, finanšu scenāriju izstrādi attiecībā uz PBS sistēmas (un saistīto uzkrājumu) iespējamu attīstību nākotnē un piemaksu ietekmi uz pensijām. PBS sistēmu turpmākai izstrādei un ieviešanai nepieciešams vadošais un administratīvais personāls ar atbilstošajām zināšanām. Sistēmas līmenī finanšu vadības apsvērumiem jāietver Finanšu ministrija.

Reformas process ceļā uz jauniem modeļiem un procedūrām

- **C.14 – Sistēmas un iestādes līmenis – Modeļa izstrādei, konsultācijām un turpmākām modeļa novērtēšanām ir jāgarantē pārskatāma un iekļaujoša pieeja**. Modeļa panākumu un pieņemšanas pamatā ir izcila komunikācija par principiem un procedūrām. All vadībai ir jānodrošina, ka tiek pienācīgi iesaistītas un uzklaustas institucionāli ieinteresētās puses.
- **C.15 – Sistēmas un iestādes līmenis – Valdībām un All ir jānodrošina apgūšanas un pielāgošanās periods**; reformas laikā ne visu ieteicams uzreiz iekalt akmeņi. Valstīm un All pēc kāda laika perioda (piemēram, trīs gadiem vai, iespējams, pēc laika perioda, kas parasti tiek izmantots izpildes līgumiem) ir stingri ieteicams pārskatīt jaunus modeļus, lai atkārtoti novērtētu jauno modeli un kopīgi apspriestu tā apguves pieredzi.
- **C.16 – Sistēmas un iestādes līmenis – Algu reforma nav pašmērķis**. Algu reformām ir jābūt saistītām ar plašākiem un kopīgi uzstādītiem sistēmas līmeņa un iestādes mērķiem, pretējā gadījumā mēģinājumi panākt izmaiņas būs veltīgi. Tādēļ vienota un kopīgi izveidota stratēģija sniedz nepieciešamo sākuma punktu saistītajām reformām.

5. Perspektīva

5.1. Ceļš uz stratēģisku cilvēkresursu pārvaldību

All visā pasaulē pēdējo 30 gadu laikā ir piedzīvojušas būtiskas pārmaiņas CR pārvaldībā. Ar personālu saistītie jautājumi tika galvenokārt uztverti kā administratīva funkcija, kas ietver juridiska un administratīva atbalsta sniegšanu un uzraudzību (Guest un Clinton, 2007). Tomēr 1990. gados

notika pirmie mēģinājumi modernizēt „personāla veidošanu” (kā tas tolaik tika saukts) augstākajā izglītībā.

Kogan, Moses un El-Khawas (1994), apkopojot ESAO Augstākās izglītības institucionālās pārvaldības programmas (IMHE) ietvaros veiktā projekta rezultātus, atzīmē, ka CR politika būtu jāsaskaņo ar All stratēģisko plānošanu un kopējo pārvaldību. Pirmkārt, iestādēm ir jābūt skaidri definētiem CR plāniem, kas ir saistīti ar to institucionālo stratēģiju. Otrkārt, iestādēm ir jāizstrādā integrēta politika attiecībā uz personāla atlasīšanu un attīstību. Treškārt, domājot arī par spēcīgākiem individuāliem stimuliem pētniecības veikšanai, būtu jāpieņem skaidrs lēmums par darba sadalījumu. Ceturtkārt, iestādēm būtu jādefinē, kā tiek sadalīti resursi (jo īpaši laika resurss). Piektkārt, pagaidu un nepilna laika personāls būtu labāk jāiekļauj vienlīdzīgā un efektīvā personāla struktūrā. Sestkārt, iestādēm būtu jāapsver iespējas, kā novērst šķēršļus ceļā uz efektīvu CR politiku (Kogan, Moses un El-Khawas, 1994, 121–122). Šos ieteikumus var uztvert kā drošus pamatprincipus CR pārvaldības pārskatīšanai daudzās augstākās izglītības sistēmās, jo īpaši tādās, kur („mūsdienu”) personāla pārvaldības modelis joprojām ir agrīnā stadijā. Tomēr pēdējās desmitgadēs kā vispārēja tendence ir novērojama augstākās izglītības personāla administrācijas lēna attīstība pretī stratēģiskākai cilvēkresursu pārvaldībai. Jaunākā literatūra uzsver CR pārvaldības saskaņošanu ar organizatoriskām stratēģijām un cilvēkresursu pārvaldības kā daļas no integrētas pārvaldības pieejas, nevis atsevišķa procesa nozīmi (skatīt, piemēram, AON Hewitt, 2012; Arslan, Akdemir un Karsli, 2013; Mansour, Heath un Brannan, 2015; Guest un Clinton, 2007; Hall, 2009; Waring, 2013).

Piemērots sākumpunkts stratēģiskai CR pārvaldībai ir analizēt un stiprināt valsts augstākās izglītības politiku, institucionālo stratēģiju un CR politiku saskaņotību ikdienas pārvaldības praksēs, kas saistītas ar CR uzdevumiem. 53. piemērā ir aprakstīts piemērots ietvars CR pārvaldības analīzei. To var izmantot kā pamatu stratēģiskas CR pārvaldības prakšu izstrādāšanai All.

Piemērs Nr. 50. Cilvēkresursu pārvaldība augstākās izglītības iestādēs — funkcionāla pieeja

Viens veids, kādā analizēt CR pārvaldības statusu All, ir funkciju pieeja (skatīt 17). Šo pieeju EK finansēta projekta par CR pārvaldību Eiropas All ietvaros ierosināja starptautiskā pētniecības komanda.^a Tās pamatā ir pieņēmums, ka augstākā izglītība un akadēmiskais darbs ir balstīts valdības augstākās izglītības politikās, kas tiek atspoguļotas institucionālās stratēģijās.

(1) Tādējādi *CR stratēģijas un plānošana* ir jāizstrādā šajā kontekstā un jāsaskaņo ar institucionālajām stratēģijām.

Attiecībā uz CR stratēģijām un to īstenošanu iestādēm ir jāņem vērā šādi ar CR saistītie aspekti:

(2) *Darba prasības*: All stratēģisko virzienu pārņemšana specifiskos akadēmiskos un administratīvos amatos ar noteiktām kvalifikāciju prasībām;

(3) Pieņemšana darbā un atlase: personāla atlase pārskatāmā un godīgā veidā, kas atbalsta All stratēģiskos mērķus un prioritātes;

(4) *Snieguma novērtēšana*: darba vadīšana un atalgošana saskaņā ar All misiju un vīziju;

(5) *Apmācība un attīstība*: stratēģisko mērķu sasniegšanai nepieciešamo prasmju un spēju veidošana un veicināšana;

(6) *Karjeras virzība*: pievilcīgu karjeras trajektoriju veidošana, lai nodrošinātu konkurenci starptautiskos akadēmiskā darba tirgos un motivētu personālu, un paaugstināšanas pārskatāmības nodrošināšana;

(7) *Atalgojums un pabalsti*: atalgojuma sistēmas, kas atbalsta akadēmisko attīstību, ir godīga un

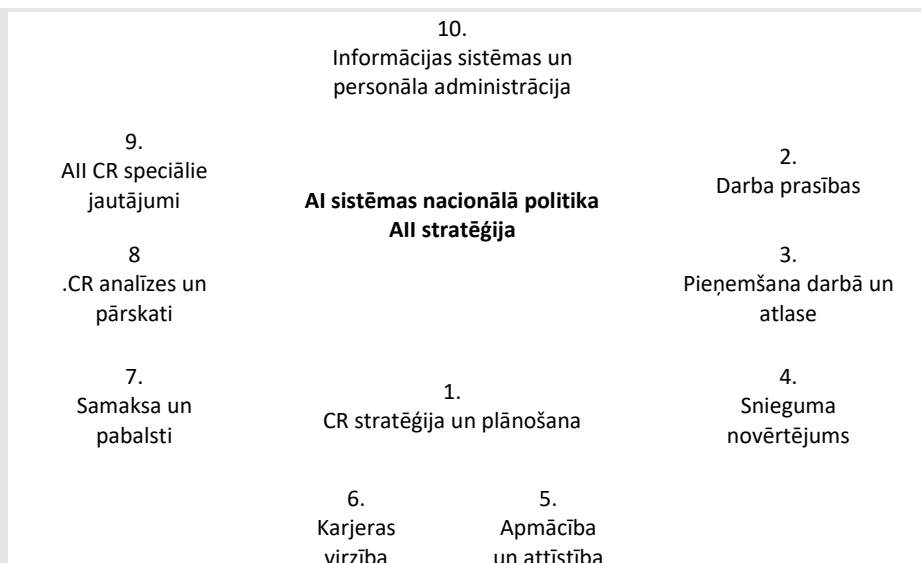
atbalsta institucionālos mērķus, izveidošana;

(8) *CR analizēšana un ziņošana*: sistēmas izstrāde, kas veicina stratēģiskā lēmumu pieņemšanā CR jautājumos, un CR stratēģijas papildu kontrole;

(9) *CR speciālie jautājumi*: augstākajai izglītībai raksturīgu darba aspektu, piemēram nacionālo pensionēšanās tiesību aktu, akadēmiskā darba specifikas un akadēmiskās brīvības ievērošana.

(10) *Informācijas sistēma un personāla administrēšana*: aktīva informācijas sistēmu piemērošana un izmantošana veidā, kas ir tieši lietderīgs CR funkcionālajām jomām.

17. attēls. Funkciju pieeja cilvēkresursu pārvaldībā augstākajā izglītībā



5.2. Kritēriju kopsavilkums

13. tabulā sniegts labas sistēmas kritēriju un institucionāla līmeņa CR politiku pārskats.

13. tabula. Labas sistēmas kritēriju un institucionāla līmeņa cilvēkresursu politiku pārskats.

A. Agrīna posma pētnieki: doktora grāda kandidāti un doktora grādu ieguvušie		
Sistēmas līmeņa regulējums	A.1 <u>Doktorantūras apmācību tiesiskais regulējums sistēmas līmenī paredz atbilstošu līdzsvaru starp tiesisko regulējumu un elastīgu pieeju.</u> Lai arī regulējums un kvalitātes kritēriji ir jāpiemēro stingri un konsekventi, attiecībā uz doktorantūras apmācībām ir nepieciešama rīcības brīvība, lai pielāgotu individuāli noteiktus virzienus, kā arī telpa, kur līdz noteiktam līmenim varētu izpausties atšķirības iestāžu un disciplīnu līmenī. <u>Tam nepieciešama vienprātība valsts līmenī par doktorantūras būtību un standartiem,</u> ko kopīgi pieņemušas visas nozīmīgākās augstākās izglītības sistēmas ieinteresētās puses.	Sistēmas līmenis
	A.2 <u>All autonomiju doktorantūras studiju jomā pastiprina saistoši iekšējās atbildības mehānismi un atbilstoši ārējie kvalitātes nodrošināšanas procesi</u> saistībā ar pētniecību un doktora līmeņa studijām. Tas sevī ietver regulējumu saskaņā ar kuru All piešķir doktora zinātnisko grādu un ar tām saistītās prasības. Regulējumam jāatspoguļo, ka oriģinālie pētījumi ir doktora grāda ieguves neatņemama sastāvdaļa un tādējādi iestādēm ir jānodrošina atbilstoša pētniecības vide	Sistēmas līmenis
	A.3 <u>Doktorantu apmācības ir jāstimulē finansiāli,</u> lai veicinātu efektivitāti un kvalitāti.	Sistēmas līmenis
	A.4 <u>Valsts finansējums doktorantu apmācībām tiek piešķirts saskaņā ar nacionālajām vajadzībām</u> un nepieciešamajām kompetencēm, vienlaikus nodrošinot doktorantūras studiju daudzveidību.	Sistēmas līmenis
	A.5 <u>Sistēmas līmenī izstrādātās un finansētās pētniecības atbalsta programmas nodrošina, ka doktora grāda kandidāti,</u> ciktāl tas iespējams, <u>ir pienācīgi iesaistīti pētniecības projektos</u> un ir noslēgti atbilstoši līgumi par kopīgu darba vadīšanu.	Sistēmas līmenis
Doktorantūras nostiprināšana iestādē	A.6 <u>Tiek uzraudzīta un atbalstīta doktora grāda kandidātu uzņemšana, izaugsme un vērtēšana.</u> Minētais ietver publicētus kritērijus un caurskatāmus uzņemšanas procesus, instruktažu un būtiskas informācijas sniegšanu jaunajiem kandidātiem, līgumiskas vienošanās starp doktora grāda kandidātiem un darba vadītājiem, nosakot skaidrus atskaites punktus (tai skaitā jebkādas prasības attiecībā uz publikācijām), kā arī uzticamas novērtēšanas procedūras, kas balstītas uz skaidriem un caurskatāmiem kritērijiem un procesiem, un studentu izaugsmes un studiju pabeigšanas uzraudzību.	Iestādes līmenis
	A.7 <u>Doktora grāda kandidātu darbu vadīšanu regulē iestādes atbilstošās pamatnostādnes un vadlīnijas</u> (tai skaitā nosakot attiecīgos darba	Iestādes līmenis

	<p>vadītāju un doktora grāda kandidātu pienākumus un tiesības), darba vadītāju apmācību un pastāvīgu atbalstu, kā arī viņu darbības uzraudzību. <u>Tiek atbalstīta daļēta (kopīga) darba vadīšana un tiek nodrošināta darba vadīšanas nepārtrauktība.</u></p>	
	<p>A.8 <u>All doktorantūras studentiem nodrošina motivējošu pētniecības vidi</u> ar pētniecībā aktīva personāla „kritisko masu”; piemērotus apmācību resursus un pētniecības rīkus; pietiekamus fiziskus un finanšu resursus; atbalstu, cita starpā, arī mobilitātei un dalībai konferencēs; kā arī vispārēju pētniecības sasniegumiem labvēlīgu vidi.</p>	lestādes līmenis
	<p>A.9 <u>Pastāv pamatnostādnes, kas iezīmē mācību kursa un pētniecības (promocijas) darba līdzsvaru.</u> Šīs pamatnostādnes atspoguļo kompetences, kuras doktora grāda kandidātam ir jāiegūst. Mācību kurss ietver pētniecības metodoloģiju un zinātnisko godīgumu, kā arī profesionālās zināšanas, piemēram, pieteikumu sagatavošana finansējuma (grantu) saņemšanai, kā arī rakstiska un mutiska komunikācija.</p>	lestādes līmenis
	<p>A.10 <u>Iestādes līmeņa pamatnostādnes un saistītās procedūras eksaminācijas komiteju izveidei nodrošina objektivitāti un godīgumu.</u></p>	lestādes līmenis
	<p>A.11 <u>Iestādes doktora grāda kandidātiem nodrošina virkni akadēmisko apmācību kursu</u> (piem., uz mācību kursiem balstītas apmācības, apmācības par pētniecības metodoloģiju, mācīšanas kompetenci un zinātnisko godīgumu), <u>kā arī sociālo (vispārējo) prasmju apmācību</u>, lai viņus sagatavotu gan akadēmiskajai, gan cita veida karjerai. Turklāt <u>All nodrošina karjeras atbalstu un, ciktāl tas iespējams – asistentūru apmācību vai pētniecības jomā.</u> Karjeras atbalsts sevī ietver palīdzības sniegšanu studentiem atbilstošos gadījumos atrast darbu ārpus akadēmiskā vides (tai skaitā privātajā sektorā).</p>	lestādes līmenis
	<p>A.12 <u>Tiek veicināta brīva pieeja doktorantu promocijas darbiem.</u> Parastos apstākļos doktorantu promocijas darbi ir brīvi pieejami, izņemot, ja pastāv kādi iemesli uzlikt embargo uz noteiktu laika periodu (piemēram, ar autortiesībām saistīti jautājumi, kā arī ētiskas un sensitīvas dabas jautājumi attiecībā uz pētījumā iesaistītajiem cilvēkiem).</p>	lestādes līmenis
	<p>A.13 <u>Vīsiem doktora grāda kandidātiem ir pieejami oficiāli apstrīdēšanas un sūdzību iesniegšanas mehānismi.</u> Procedūras ir skaidras, objektīvas, drošas, visaptverošas un aktuālas, un ir aprakstītas dokumentā, kas ir viegli pieejams. Tiek nodrošinātas konfidencialitātes un anonimitātes prasības, vienlaikus <u>iesniegtās sūdzības un apelācijas tiek periodiski analizētas</u>, lai nodrošinātu, ka uzreiz tiek risināts vesels problēmu kopums.</p>	lestādes līmenis
	<p>A.14 <u>Tiek nepārtraukti uzraudzīta un nodrošināta visu ar doktorantūras studijām saistīto aspektu kvalitāte.</u> Iekšējie kvalitātes nodrošināšanas mehānismi ir pielāgoti doktorantūras studiju specifikai un ietver atgriezenisko saiti no doktora grāda kandidātiem un viņu darbu vadītājiem.</p>	lestādes līmenis
	<p>A.15 <u>Doktorantūras skolas ir sevišķi efektīvs veids doktora līmeņa studiju institucionalizācijai un to kvalitātes veicināšanai.</u> All, kas izveido</p>	lestādes līmenis

	doktorantūras skolas, apsver to skaitu un izvietojumu iestādes iekšienē, lai maksimāli izmantotu priekšrocības, kas saistītas ar kritiskās masas palielināšanu un starpdisciplināru pieeju.	
	A.16 <u>Doktora grādu piešķirošās iestādes</u> ir noteikušas skaidru misiju savām doktorantūras skolām (veltot pietiekami daudz uzmanības atšķirībai starp disciplīnām), kā arī tām ir <u>visaptverošas un skaidras pamatnostādnes attiecībā uz doktorantūras studiju pārvaldību un organizēšanu</u> , un šīs pamatnostādnes ir publicētas un viegli pieejamas.	Iestādes līmenis
Doktorantūras vadīšana ar partneriem	A.17 <u>Partnerības ar nacionālajām un starptautiskajām AII, pētniecības institūcijām privāto sektoru (tai skaitā industrijas pārstāvjiem)</u> var uzlabot doktorantu apmācību kvalitāti. Lai vadītu ar to saistītos riskus, partnerība <u>ietver stratēģisku pieeju, atbilstošus pārvaldības pasākumus, piemērotas pamatnostādnes un procedūras, kā arī līgumu par kopīgu darba vadīšanu (co-tutelle)</u> .	Iestādes līmenis
	A.18 <u>Ieinteresēto pušu iesaiste doktora līmeņa studiju noregulēšanā un novērtēšanā ir būtiska</u> , cita starpā arī tādēļ, ka lielākā daļa doktora grāda ieguvēju strādā ārpus akadēmiskās vides.	Iestādes līmenis
Pēcdoktorantūra	A.19 <u>Pēcdoktorantūras tiesisko regulējumu nosaka atbilstošas pamatnostādnes un vadlīnijas</u> , kas cita starpā ietver darbā pieņemšanas procedūras un amatā iecelšanas mērķus. Pēcdoktoranta amats tiek uzskatīts par vienu no akadēmiskās karjeras pakāpieniem, un iestāde uzņemas atbildību par CR jautājumiem, kas ar to saistīti.	Iestādes līmenis
	A.20 <u>Pēcdoktorantiem ir pieeja karjeras atbalstam</u> , lai palīdzētu viņiem sasniegt karjeras izaugsmes mērķus akadēmiskajā vidē vai ārpus tās.	Iestādes līmenis
B. Akadēmiskā atlase un paaugstināšana		
Akadēmiskā personāla statuss un loma	B.1 <u>Sistēmas līmeņa regulējums galvenokārt tiek piemērots, lai nodrošinātu akadēmisko brīvību un akadēmisko kvalitāti, kā arī nodrošinātu caurskatāmību</u> , tai skaitā saistībā ar starptautisko mobilitāti un mobilitāti valsts ietvaros. Akadēmiskā personāla lomas, statusa un uzdevumu noteikšana ir galvenokārt iestādes kompetencē. Sistēmas līmeņa politika atbalsta veselīgu konkurenci starp indivīdiem, un izvairās no tādu prakšu piemērošanas, kuru rezultātā tiek atstumtas zināmas personāla grupas.	Sistēmas līmenis
	B.2 <u>Iestādēs ir rūpīgi izvērtēts akadēmiskā personāla statuss un loma</u> , un šajā izvērtējumā ir ņemti vērā akadēmiskā darba finansējuma avoti, sistēmas līmeņa pamatnostādnes un tiesiskais regulējums, starptautiskās tendences akadēmiskā darba un karjeras jomā, kā arī akadēmiskā darba tradīcijas un vērtības. Iestādes līmeņa vadītāji ir informēti par jautājumiem, kas attiecas uz personāla līgumsaistībām (līguma termiņu un veidu) un personāla finansēšanu.	Iestādes līmenis
	B.3 <u>Iestādes politika ir vērsta uz vienlīdzīgu attieksmi pret personālu gan projektu, gan budžeta finansējuma ietvaros, kā arī atzīst pētniecības, apmācības un administratīvo uzdevumu vienlīdz nozīmīgo lomu</u> .	Iestādes līmenis
Vispārēji karjeras modeļi	B.4 <u>Valsts līmenī pastāv sistemātiska pieeja karjeras posmiem, kas ļauj vietējam un ārvalstu akadēmiskajam personālam, ministrijām un citām</u>	Sistēmas līmenis

	ieinteresētajām pusēm salīdzināt amatus valstu un iestāžu starpā. Šis ietvars ir pietiekami elastīgs, lai atļautu iestādēm iesaistīties stratēģiskā CR pārvaldībā. <u>Sistēmas līmeņa politika garantē mobilitāti starp akadēmisko vidi un industriju, kā arī starp iestādēm, un vairo karjeras pievilcību. Tā arī nodrošina stabilu tiesisko regulējumu tādām karjeras struktūrām kā pievilcīgas un prognozējamās karjeras modeļis vai citas sistemātiskas pieejas karjeras izaugsmei, kā arī skaidri nosaka akadēmisko karjeru sākuma un beigu punktu.</u>	
	B.5 <u>Sistēmas līmeņa politika var piedāvāt All resursus stratēģisku karjeras iniciatīvu izveidei, piemēram, saistībā ar jauno akadēmisko personālu.</u>	Sistēmas līmenis
	B.6 <u>Iestādes līmeņa karjeras tendences ir sasniedzamas lielākajai personāla daļai. Tās ir atbilstošas valsts līmenī noteiktajai sistemātiskajai pieejai karjeras posmiem, kā arī tās ir starptautiski salīdzināmas.</u>	Iestādes līmenis
	B.7 <u>Iestādes līmeņa politika nodrošina karjeras tendenču un paaugstinājuma kritēriju caurskatāmību un skaidrību, kā arī saglabā atbilstošu līdzsvaru starp pētniecības, apmācību un administratīvo izcilību. All amata kandidāti un darbinieki ir informēti par amatā paaugstināšanas kritērijiem un karjeras izaugsmes iespējām. Iestādes sniedz skaidru informāciju saviem darbiniekiem un amata kandidātiem par kvalifikāciju, kas nepieciešama attiecīgo amatu ieņemšanai.</u>	Iestādes līmenis
	B.8 <u>Iestādes politika savieno galvenos akadēmiskās karjeras tendenču aspektus (darbā pieņemšana, paaugstināšana, atalgojums), lai nodrošinātu atbalstu iestādes un struktūrvienības līmeņa stratēģiju ieviešanu.</u>	Iestādes līmenis
	B.9 <u>Tiek iegūti un analizēti dati attiecībā uz visām personāla kategorijām (tai skaitā akadēmisko personālu, kas strādā nepilnu darba laiku/pamatojoties uz vienošanos par stundu darbu), lai veicinātu efektīvu cilvēkresursu attīstību un stratēģisku cilvēkresursu pārvaldību.</u>	Iestādes līmenis
	B.10 <u>Organizatoriskās struktūras un ar CR saistītie pakalpojumi sniedz atbalstu karjeras tendencēm iestādes iekšienē. CR politika ir svarīga stratēģiju izveidei un ieviešanai. Akadēmisko karjeru kontekstā iestādes:</u> <ul style="list-style-type: none"> • skaidri definē ar CR saistītos pienākumus un atbildību; • nodrošina, ka ar CR saistīto uzdevumu izpildei tiek piešķirti pietiekami resursi; • atbalsta CR vadītāja stratēģisko lomu; • attīsta CR speciālistu kompetences; • nodrošina CR politikas un iniciatīvu kvalitāti; • nosaka rādītājus CR panākumu izmērīšanai. 	Iestādes līmenis
Akadēmiskā personāla atlase un pieņemšana darbā	B.11 <u>Darbā pieņemšana spēlē ļoti būtisku lomu iestāžu profilu stratēģiskajā attīstībā. Tādējādi valsts tiesiskajam regulējumam, kas nosaka darbā pieņemšanas prakšu virzību, jāparedz brīva telpa institucionālajai attīstībai un diferenciacijai. <u>Valsts līmeņa politika pirmkārt garantē vienlīdzīgas iespējas, cita starpā, dažādām nacionalitātēm, dzimumiem un minoritātēm.</u></u>	Sistēmas līmenis
	B.12 <u>Galvenais veids, kā nodrošināt amatā pieņemšanas kvalitāti, ir nodrošināt procesu caurskatāmību un skaidrību. Tas ietver amatu</u>	Iestādes līmenis

	<p>aprakstu, atlases procedūru un kritēriju caurskatāmību un skaidrību; skaidru vadlīniju (un apmācību) sniegšanu un lēmumu pieņemšanas procesā iesaistīto personu lomas skaidru definēšanu; skaidru akadēmiskās karjeras sākuma punktu definēšanu, kā arī skaidru politiku saistībā ar vienlīdzīgas attieksmes jautājumiem/pozitīvu diskrimināciju. Pretendenti tiek informēti par šādu praksi.</p>	līmenis
	<p>B.13 <u>Iestādes rūpīgi līdzsvaro atlases kritērijus iestādes misijas kontekstā, atzīstot akadēmisko izcilību (apmācību un pētniecības profesionālu novērtēšanu), lojalitāti pret organizāciju un piemērotību (organizācijai). Iestādes nodrošina, ka akadēmiskajām struktūrvienībām ir nepieciešamā kapacitāte, lai veiktu savu darbinieku atlasī elastīgā, objektīvā un caurskatāmā veidā, nodrošinot atbilstību prasībām saistībā ar ārējo finansējumu, kā arī atbalstot vispārējo CR politikas mērķu sasniegšanu.</u></p>	iestādes līmenis
	<p>B.14 <u>Amati tiek izsludināti pietiekami plašā mērogā (tai skaitā, ja nepieciešams – starptautiskā līmenī). Iestādes izmanto rīkus, kas atvieglo kandidātu sistemātisku meklēšanu un vajadzības gadījumā – arī tiešo meklēšanu jeb „galvu medības”. Atlases process ir efektīvs, caurskatāms un nav pārāk laikietilpīgs. Procesa caurskatāmības prasība attiecas arī uz kandidātu, kurš tiek informēts par procesa galvenajiem atskaites punktiem. Rīki, kas tiek izmantoti kandidātu prasmju izvērtēšanai, ir skaidri (piemēram, lekcijas, studentu veiktais novērtējums, novērtēšanas centri).</u></p>	iestādes līmenis
	<p>B.15 <u>Atlases procesi „iet roku rokā” ar skaidru lomu sadalījumu (piemēram, akadēmiskā personāla atlases komitejas, iespējams, ieinteresētās puses no industrijas, akadēmiskais personāls no citām fakultātēm, kā arī iestādes vadības pārstāvis).</u></p>	iestādes līmenis
	<p>B.16 <u>Pastāv līdzsvara un atsvara sistēma, kura cita starpā nodrošina, ka kandidātu stratēģisko piemērotību amatam, kā arī līdzsvaru starp profesionālo un organizācijas darbā pieņemšanas procesu.</u></p>	iestādes līmenis
Karjeras virzības un paaugstināšanas modeļi	<p>B.17 <u>Paaugstināšana amatā ir svarīgs instruments akadēmiskā darba virzībai. Iestādēm ir skaidra, caurskatāma un labi dokumentēta paaugstināšanas sistēma, kas ir saskaņota ar iestādes misiju un profilu, kā arī skaidri noteikts lomu un atbildības sadalījums amatā paaugstināšanas procesos.</u></p>	iestādes līmenis
	<p>B.18 <u>Paaugstināšanas sistēma ņem vērā dažādos akadēmiskā darba aspektus (pētniecība, apmācības, administrācija, pakalpojumi). Nopelni, kas attiecināmi uz dažāda veida akadēmiskajiem uzdevumiem, ir noteikti caurskatāmā un saprotamā veidā. Lai nodrošinātu paaugstināšanas sistēmas objektivitāti un efektivitāti, personālam tiek atkārtoti sniegta informācija par paaugstināšanas iespējām/noteikumiem.</u></p>	iestādes līmenis
	<p>B.19 <u>Karjeras attīstība un karjeras izaugsme ir daļa no iestādes plānošanas un stratēģiskās vadības, un tā tiek atbalstīta ar moderniem CR instrumentiem (piemēram, mērķa līgumiem un prasmju attīstības rīkiem). Šajā ziņā AII atbalsta akadēmisko personālu tā kompetenču novērtēšanā un attīstībā, kas ir nepieciešams, lai veiktu augstas kvalitātes</u></p>	iestādes līmenis

	zinātnisko darbu un gūtu panākumus karjerā savas zinātniskās kopienas, kā arī augstākās izglītības nozares organizāciju mērogā, kā arī vēl plašākā mērogā.	
Akadēmisko karjeru starptautiskā plakne	B.20 Starptautiskā mobilitāte ir ļoti svarīga, jo īpaši mazām augstākā izglītības sistēmām. <u>Valsts līmeņa politika atbalsta iekšējo un ārējo mobilitāti.</u> Ienākošo mobilitāti var reklamēt un sekmēt valsts līmenī. Attiecībā uz izejošo mobilitāti papildus grantu piešķiršanai tiek ņemts vērā, vai akadēmiskajā personālā un attiecīgajos līdzekļos veiktais ieguldījums tiks atgūts. <u>Sistēmas līmeņa pamatnostādnes garantē regulējumu, kas sekmē ārvalstu akadēmiskā personāla nolīgšanu,</u> kā arī nodrošina informācijas pieejamību angļu valodā (vai, iespējams, citā lielā Eiropas valodā) starptautiskajam personālam. Citi būtiski aspekti ir atbalsts mobilitātei, duālās karjeras pakalpojumu, angļiski runājošu kontaktpunktu nodrošināšana administrācijā, atbalsta sniegšana sociālās drošības jautājumos un citi mobilitātes atbalsta aspekti.	Sistēmas līmenis
	B.21 Internacionalizācija ir viens no veidiem, kā uzlabot akadēmiskā darba kvalitāti. Tomēr šāda ietekme nav jāuzskata par pašsaprotamu. Ir svarīgi tas, ka <u>iestādes ir noteikušas ar internacionalizāciju saistītos mērķus, ir saplānojušas un noorganizējušas karjeras izaugsmi, uzdevumus un vispārējo darba vidi (tai skaitā ģimenes dzīvi) tādā veidā, lai ārvalstnieks bez vietējās valodas zināšanām varētu sekmīgi pildīt savus darba pienākumus, kā arī iestādei ir sakārtotas un pietiekamas atbalsta struktūras ienākošajam (un izejošajam) personālam.</u>	Iestādes līmenis
Cilvēkresursu politiku elementu saskaņošana	B.22 <u>Amata apraksti un uzdevumi, snieguma novērtēšana, karjeras izaugsme un materiālās stimulēšanas sistēma, kā arī stratēģiskie mērķi ir savstarpēji saskaņoti,</u> lai veicinātu kvalitatīvu akadēmisko darbu un karjeru.	Sistēmas līmenis
	B.22 <u>Amata apraksti un uzdevumi, snieguma novērtēšana, karjeras izaugsme un materiālās stimulēšanas sistēma, kā arī stratēģiskie mērķi ir savstarpēji saskaņoti,</u> lai veicinātu kvalitatīvu akadēmisko darbu un karjeru.	Iestādes līmenis
	B.23 <u>Visās augstākās izglītības pamatnostādnes tiek ņemts vērā CR politikas aspekts,</u> ņemot vērā turklāt to, ka visas pamatnostādnes un ar tām saistītos rezultātus ieviešis akadēmiskais personāls, vai tiem būs ietekme uz akadēmisko personālu.	Sistēmas līmenis
C. Atalgojums		
Regulēšana sistēmas līmenī	C.1 Jautājums par to, kā atalgojums būtu jāregulē sistēmas līmenī, un kā tas būtu jāregulē iestādes līmenī, ir atkarīgs no apstākļiem attiecīgajā valstī (piemēram, sistēmas lielums, politiskā struktūra, akadēmiskā personāla statuss). <u>Ieteicams tādus pamatjautājumus kā profesūras veidus un, iespējams, atalgojuma pamatprincipus, regulēt sistēmas līmenī, savukārt detalizētākus jautājumus, piemēram, procedūras un iestādes iekšējo atbildību deleģēt All atbilstoši institucionālās autonomijas un subsidiaritātes principiem.</u>	Sistēmas līmenis
	C.2 <u>Arodbiedrības var spēlēt nozīmīgu lomu, risinot tādus jautājumus kā algas vispārēja palielināšana.</u> Tāpat kā gadījumā ar citu ieinteresēto pušu	Sistēmas līmenis

	iesaisti, <u>arodbiedrību agrīna iesaiste jautājumos par nākotnes algas modeļiem nes labus rezultātus.</u>	
(Laba) snieguma jēdziens un izmērišana	C.3 <u>Snieguma koncepcijai jābūt atvērtai un jāatspoguļo akadēmiskajā vidē valdošā dažādība</u> , t.i., tai jābūt atvērtai attiecībā uz dažāda veida akadēmisko sniegumu (tai skaitā, piemēram, māksliniecisko sniegumu) un funkcijām, kas tiek pildītas akadēmiskajā kontekstā.	Sistēmas līmenis
	C.3 <u>Snieguma koncepcijai jābūt atvērtai un jāatspoguļo akadēmiskajā vidē valdošā dažādība</u> , t.i., tai jābūt atvērtai attiecībā uz dažāda veida akadēmisko sniegumu (tai skaitā, piemēram, māksliniecisko sniegumu) un funkcijām, kas tiek pildītas akadēmiskajā kontekstā.	Iestādes līmenis
	C.4 Snieguma koncepcija ir attiecināma uz dažāda veida aktivitātēm un funkcijām: (a) sniegumu šī jēdziena šaurākā nozīmē (galvenokārt saistīts ar apmācību un pētniecību); un (b) konkrētu funkciju uzņemšanās vai konkrētu lomu izpilde (piemēram, prorektora vai dekāna vietas ieņemšana). Turklāt (c) uz sniegumu balstītas atalgojuma sistēmas (PBS) arvien biežāk paredz piemaksas, ņemot vērā tirgus apstākļus (<i>market allowance</i>), kas tiek maksāta saskaņā ar pārrunu rezultātiem (kas var nebūt saistīta ar sniegumu šaurākā nozīmē, bet arī tiek segta no attiecīgajiem modeļiem). Šajā kontekstā <u>labi PBS modeļi ņem vērā dažādas snieguma kategorijas.</u>	Sistēmas līmenis
	C.4 Snieguma koncepcija ir attiecināma uz dažāda veida aktivitātēm un funkcijām: (a) sniegumu šī jēdziena šaurākā nozīmē (galvenokārt saistīts ar apmācību un pētniecību); un (b) konkrētu funkciju uzņemšanās vai konkrētu lomu izpilde (piemēram, prorektora vai dekāna vietas ieņemšana). Turklāt (c) uz sniegumu balstītas atalgojuma sistēmas (PBS) arvien biežāk paredz piemaksas, ņemot vērā tirgus apstākļus (<i>market allowance</i>), kas tiek maksāta saskaņā ar pārrunu rezultātiem (kas var nebūt saistīta ar sniegumu šaurākā nozīmē, bet arī tiek segta no attiecīgajiem modeļiem). Šajā kontekstā <u>labi PBS modeļi ņem vērā dažādas snieguma kategorijas.</u>	Iestādes līmenis
	C.5 <u>Valstij ir jābūt skaidrai pieejai, kā rīkoties saistībā ar šīm trīs kategorijām</u> (proti, akadēmisko sniegumu, funkciju un lomu uzņemšanos, kā arī piemaksu, ņemot vērā tirgus apstākļus (<i>market allowance</i>)) – proti, vai tās iekļaut viena PBS modeļa ietvaros vai regulēt kā trīs atsevišķas kategorijas. Kā parasti, <u>jo vienkāršāk, jo labāk.</u>	Sistēmas līmenis
	C.6 <u>Daudzpusīgām augstākās izglītības sistēmām savā pieejā snieguma un atalgojuma jautājumam jāatspoguļo dažādība.</u> Dažas AII, kas koncentrējas galvenokārt uz pētniecību, visticamāk, no savas PBS sistēmas segs ar to saistīto individuālo (vai kolektīvo) sniegumu. Citas valstis un iestādes, iespējams, vēlēšies izmantot PBS sniegtās iespējas, lai pretdarbotos nevēlamām tendencēm (piemēram, apmācību un pakalpojumu atstāšana novārtā). PBS modeļi var tikt apvienoti ar citiem instrumentiem, piemēram, līgumiem par konkrētu rezultātu sasniegšanu (izpildes līgumiem).	Sistēmas līmenis
	C.6 <u>Daudzpusīgām augstākās izglītības sistēmām savā pieejā snieguma un atalgojuma jautājumam jāatspoguļo dažādība.</u> Dažas AII, kas koncentrējas galvenokārt uz pētniecību, visticamāk, no savas PBS	Iestādes līmenis

	<p>sistēmas segs ar to saistīto individuālo (vai kolektīvo) sniegumu. Citas valstis un iestādes, iespējams, vēlēšies izmantot PBS sniegtās iespējas, lai pretdarbotos nevēlamām tendencēm (piemēram, apmācību un pakalpojumu atstāšana novārtā). PBS modeļi var tikt apvienoti ar citiem instrumentiem, piemēram, līgumiem par konkrētu rezultātu sasniegšanu (izpildes līgumiem).</p>	
<p>Modeļu izstrādes aspekti – snieguma sasaistīšana ar modeļiem un procedūrām</p>	<p>C.7 <u>PBS sistēmas pavieno fiksētās algas komponentes</u> (nodrošinot akadēmisko brīvību un stabilitāti) <u>ar apbalvojumu par sniegumu</u>. Pamatstruktūra ir jānostiprina sistēmas līmenī, savukārt All var veidot attiecīgos modeļus atbilstoši All stratēģiskajām prioritātēm.</p>	Sistēmas līmenis
	<p>C.7 <u>PBS sistēmas pavieno fiksētās algas komponentes</u> (nodrošinot akadēmisko brīvību un stabilitāti) <u>ar apbalvojumu par sniegumu</u>. Pamatstruktūra ir jānostiprina sistēmas līmenī, savukārt All var veidot attiecīgos modeļus atbilstoši All stratēģiskajām prioritātēm.</p>	Iestādes līmenis
	<p>C.8 <u>PBS sistēmas atspoguļo iestādes stratēģijas</u>. Lai arī snieguma apsvērumi galvenokārt izriet no akadēmiskā personāla pamatfunkcijām (apmācība, pētniecība un izstrāde, kā arī pakalpojumi), ar šīm kategorijām saistītie uzsvāri ir jāliek saskaņā ar iestādes stratēģiskajām prioritātēm. Tā rezultātā ir jānosaka snieguma kategoriju definīcijas un no tām izrietošie „kritēriji”.</p>	Iestādes līmenis
	<p>C.9 <u>PBS sistēmas izslēdz izspiešanas efektu</u> (proti, situāciju, kad iekšēja motivācija tiek aizstāta (izspiesta) ar ārēju motivāciju) un atbalsta (vai vismaz neietekmē negatīvi) iekšējo motivāciju ar sistēmas materiālajiem stimuliem. <u>Materiālās stimulēšanas sistēmas nebūtu tieši jāpiesaista (katrai) atsevišķai darbībai, kas radītu priekšstatu par materiālo stimulēšanu kā kontrolējošu iejaukšanos un tādējādi apdraudētu iekšējo motivāciju</u>. Tomēr uz laiku materiāli stimulējot atsevišķu darbību izpildi, kas drīzāk var tikt uzskatīta par „papildu”, nevis „normālu” akadēmiskā darba daļu, izspiešanas efekta iespējamība ir mazāk ticama. Tāpat <u>iestādes modeļi, ar kuru palīdzību tiek pielāgoti atšķirīgie individuālā snieguma veidi, stiprina motivāciju un palīdz izvairīties no izspiešanas efekta</u>.</p>	Iestādes līmenis
	<p>C.10 <u>Snieguma kritēriji, novērtējums un ar to saistītais apbalvošanas process tiek uztverts kā objektīvs, caurskatāms un skaidri strukturēts</u>. Minētais attiecināms arī uz dažādu instrumentu izmantošanu, piemēram, prēmijām, kā arī pagaidu un pastāvīgām piemaksām.</p>	Sistēmas līmenis
	<p>C.10 <u>Snieguma kritēriji, novērtējums un ar to saistītais apbalvošanas process tiek uztverts kā objektīvs, caurskatāms un skaidri strukturēts</u>. Minētais attiecināms arī uz dažādu instrumentu izmantošanu, piemēram, prēmijām, kā arī pagaidu un pastāvīgām piemaksām.</p>	Iestādes līmenis
	<p>C.11 Lai arī <u>PBS modeļiem</u> būtu jāatspoguļo iestādes prioritātes, tiem jābūt arī „reālistiskiem”, t.i., tos izstrādājot un ieviešot, ir jāņem vērā ierobežojumi, kas saistīti ar administratīvajiem procesiem un finanšu vadību. Praksē tas ļauj izstrādāt strukturētāku pieeju (piemēram, daudzpakāpju algas sistēmu ar atbilstošu līmeņu skaitu un deskriptoriem).</p>	Iestādes līmenis

	<p>C.12 <u>Ar iestādē spēkā esošo atalgojuma struktūru saistītajam lēmuma pieņemšanas procesam ir pienācīgi jāapvieno gan augšupējie, gan lejupējie elementi</u>, lai tas spētu pildīt starpnieka funkciju dažādu interešu samērošanā un tiktu nodrošināta piemērotu lēmumu pieņemšana, tai pašā laikā ievērojot efektivitātes prasības. All vadībai ir galvenā loma PBS modeļu izstrādē un ieviešanā; tomēr, visticamāk, standarta funkcijas pildīs deķāni, piemēram, izsakot priekšlikumu personālam par prēmēšanu vai nodrošinot nepieciešamos paziņojumus/atskaites rakstiskā formā.</p>	lestādes līmenis
Atalgojuma un finanšu pārvaldība	<p>C.13 <u>Apsvērumi par finanšu vadību ir neatņemama PBS sistēmu izstrādes un ieviešanas sastāvdaļa</u>. Tas cita starpā skar skaidru sapratni par pieejamo finansējumu, finanšu scenāriju izstrādi attiecībā uz PBS sistēmas (un saistīto uzkrājumu) iespējamu attīstību nākotnē un piemaksu ietekmi uz pensijām. PBS sistēmu turpmākai izstrādei un ieviešanai nepieciešams vadošais un administratīvais personāls ar atbilstošajām zināšanām. Sistēmas līmenī finanšu vadības apsvērumiem jāietver Finanšu ministrija.</p>	Sistēmas līmenis
	<p>C.13 <u>Apsvērumi par finanšu vadību ir neatņemama PBS sistēmu izstrādes un ieviešanas sastāvdaļa</u>. Tas cita starpā skar skaidru sapratni par pieejamo finansējumu, finanšu scenāriju izstrādi attiecībā uz PBS sistēmas (un saistīto uzkrājumu) iespējamu attīstību nākotnē un piemaksu ietekmi uz pensijām. PBS sistēmu turpmākai izstrādei un ieviešanai nepieciešams vadošais un administratīvais personāls ar atbilstošajām zināšanām. Sistēmas līmenī finanšu vadības apsvērumiem jāietver Finanšu ministrija.</p>	lestādes līmenis

Piezīme: a. Jautājumi par to, kā nodrošināt finansiālus stimulus All, arī saistībā ar pieaugumu efektivitātē un lietderībā, ir apskatīti agrākā Pasaules Bankas konsultatīvajā darbā Latvijā.

1. pielikums. Somijas Tamperes Universitātes Vadības fakultātes „Līgums par doktora promocijas darba vadīšanu un studiju plāns”

LĪGUMS PAR DOKTORA PROMOCIJAS DARBA VADĪŠANU UN STUDIJU PLĀNS

Šī līguma mērķis ir reģistrēt katra individuālā studenta doktora līmeņa studiju plāna saturu un grafiku un vienoties par studenta (personas, kuru uzrauga vai uzraugāmā) un darba vadītāja(-u) pienākumiem un atbildību. Students (uzraugāmais) un darba vadītājs(-i) saņem līguma eksemplāru un to arhivē. Šo līgumu savstarpēji pārskata vismaz reizi gadā, un pārskatītās versijas tiek uzglabātas.

1. PAMATINFORMĀCIJA PAR STUDENTU

Nosaukums	
Studenta numurs	
Fiziskā adrese	
Sūtījumu saņemšanas adrese	
Tālrunis	
E-pasts	
Galvenais studiju priekšmets un doktorantūras programma	
legūstamais grāds	
Uzņemšana doktorantūrā (datums)	

2. PROMOCIJAS DARBS

Sākotnējais nosaukums un īss apraksts (ja nepieciešams)	
Promocijas darba formāts	<input type="checkbox"/> Monogrāfija <input type="checkbox"/> Promocijas darbs, kura pamatā ir publikācijas <input type="checkbox"/> Jāizlemj
Promocijas darba valoda	<input type="checkbox"/> Somu <input type="checkbox"/> Angļu <input type="checkbox"/> Zviedru <input type="checkbox"/> Cita valoda, kura?

3. RESURSI

Studijas ir	<input type="checkbox"/> Pilna laika <input type="checkbox"/> Nepilna laika
Studiju finansējums	<input type="checkbox"/> Finansējums ir nodrošināts vismaz uz kādu laiku. Norādiet termiņu un finansējuma avotu <input type="checkbox"/> Finansējums nav nodrošināts, bet ir paredzēts pieteikties. Norādiet avotu. <input type="checkbox"/> Netiks piešķirts ārējs finansējums. Īss studiju finansējuma

	apraksts:
--	------------------

4. GRAFIKS

Turpmāk norādītā grafika mērķis ir palīdzēt studentam (uzraugāmajam) un darba vadītājam(-iem) konkrēti pārraudzīt zinātniskā grāda iegūšanas progresu un struktūru un tā galvenos mērķus, kā arī sniegt sistemātisku atbalstu un uzraudzību. Grafiku var izmantot, lai palīdzētu noteikt studentam piemītošās pētniecības un darba dzīves prasmes un palīdzētu karjeras plānošanas jomā (atbildēt uz jautājumu: Kāpēc es veicu pētniecisko darbu?). Lūdzu, izmantojiet savu doktorantūras studiju programmas plānu kā atsauci.

Zinātniskā grāda iegūšanas grafiks un mērķi

Orientācija uz augstākā līmeņa studijām (5 ECTS)

Studiju virzieni var ietvert Vadības fakultātes piedāvātās mācības vai citus augstākā līmeņa studiju virzienus saistībā ar pētniecisko darbu, par ko vienojas ar darba vadītāju.	Īstenošanas gads

Lai pievienotu vairāk kolonnu, lūdzu, nospiediet tabulatora taustiņu

Metodoloģiski pētījumi (15 ECTS)

Metodoloģiskie pētījumi var ietvert pētījumus, kurus organizē Vadības fakultāte, aspirantūras vai citus pētījumus, par ko vienojas ar darba vadītāju.	Īstenošanas gads

Studijas, kas atbalsta pēcdiploma studenta zinātniskās profesionalitātes attīstību (30 ECTS)

Satura studijas ietver pēcdiploma studijas, studijas aspirantūrās un, iespējams, padziļinātas studijas vai papildu studijas priekšmetos, kas atbalsta personas galveno studiju priekšmetu.	Īstenošanas gads

Satura studijas ietver pēcdiploma studijas, studijas aspirantūrās un, iespējams, padziļinātas studijas vai papildu studijas priekšmetos, kas atbalsta personas galveno studiju priekšmetu.	Īstenošanas gads

Pētniecības seminārs pēcdiploma pētījumiem (10 ECTS)

Pēcdiploma studentiem būs aktīvi jāpiedalās pēcdiploma semināros par viņu pašu studiju priekšmetiem un/vai aspirantūrām.	Īstenošanas gads

Doktora promocijas darbs (180 ECTS) / Licenciāta promocijas darbs (90 ECTS)

Promocijas darbs, studijas disciplīnas ietvaros, citas studijas, studijas ārvalstīs, publikācijas utt.	Īstenošanas gads

5. DARBA VADĪŠANA

Darba vadītājs(-i)

Pirmais darba vadītājs

Vārds	
Tituls/nosaukums	
Disciplīna	
Kontaktinformācija	
Uzraudzības procentuālā daļa (%)	

Otrais darba vadītājs

Nosaukums	
Tituls/nosaukums	

Disciplīna	
Kontaktinformācija	
Uzraudzības procentuālā daļa (%)	

Studenta (uzraugāmā) un darba vadītāja tikšanās

Studenta (uzraugāmā) un darba vadītāja tikšanās biežums	Kopīgas tikšanās reizes gadā
Galvenie saziņas līdzekļi	
Plāna pārskatīšana un atjaunināšana	Reize(-s) gadā

Studenta (uzraugāmā) un darba vadītāja pienākumi un atbildība noteikta 1. pielikumā.

Šī līguma pārskatīšana jāveic, sadarbojoties studentam (uzraugāmajam) un darba vadītājam(-iem). Iespējamās domstarpības vispirms risina savstarpēju sarunu ceļā, betm ja tās nav izdevies novērst – doktora studiju programmu komitejā vai kādā citā iestādē, ko ieceļ attiecīgā izglītības iestāde vai fakultāte.

Datums

/ /

Studenta (uzraugāmā) paraksts

Pirmā darba vadītāja paraksts

Otrā darba vadītāja paraksts

1. pielikums Studenta (uzraugāmā) un darba vadītāja pienākumi un atbildība

Students (uzraugāmais) apņemas:

- Ievērot saskaņoto darba grafiku un informēt darba vadītāju par apstākļiem, kas var ietekmēt darba izpildes gaitu.
- Nosūtīt darba vadītājam saskaņotās manuskripta daļas, par kurām savlaicīgi sniegti komentāri pirms noteiktajām tikšanās reizēm.
- Tikšanās reizēs uzdot visus iespējamus jautājumus un izteikt visas iespējamās bažas saistībā ar pētniecisko darbu.
- Ņemt vērā darba vadītāja piezīmes par doktorantūras līmeņa pētniecisko darbu.
- Ievērot labas zinātniskās prakses noteikumus darba vadīšanas attiecībās un veicot pētniecisko darbu, apspriežot to ar darba vadītāju, ja nepieciešams.
- Apspriest ar darba vadītāju iespējamo pētnieciskā darba finansējumu un karjeras iespējas.

Darba vadītājs apņemas:

- Ievērot saskaņoto darba grafiku un informēt studentu (uzraugāmo) par apstākļiem, kas var ietekmēt darba vadīšanu. Ja darba vadītājs nevar nodrošināt studentam darba vadīšanas pienākumus, viņš/viņa mēģina atrast studentam jaunu darba vadītāju.
- Iepriekš izlasīt tekstus, kas iesniegti pirms studenta (uzraugāmā) un darba vadītāja tikšanās.
- Tikšanās dienas kārtībā iekļaut jautājumus un iespējamās bažas saistībā ar pētniecisko darbu.
- Ievērot labas zinātniskās prakses noteikumus darba vadīšanas attiecībās un apspriežot jautājumus ar studentu (uzraugāmo).
- Apspriest ar studentu (uzraugāmo) iespējamo pētnieciskā darba finansējumu un karjeras iespējas.
- Savlaicīgi noslēgt savstarpēju vienošanos par kopīgu publikāciju principiem.

2. pielikums Tamperes Universitātes „Līgums par kopīgām doktora līmeņa studijām un kopīgu darba vadīšanu (*Cotutelle*)”

Līgums par kopīgām doktora līmeņa studijām un kopīgu darba vadīšanu (*Cotutelle*)

starp Tamperes Universitāti, turpmāk tekstā — TAU, ko pārstāv <vārds>, <izglītības iestādes/fakultātes nosaukums> izglītības iestādes/fakultātes dekāns,

un

<universitātes nosaukums⁴⁶>, turpmāk tekstā — <universitātes nosaukuma akronīms vai saīsinājums>, ko pārstāv <vārds>, <tituls/nosaukums>, <fakultātes/izglītības iestādes nosaukums>>

par <doktorantūras studenta vārds (dzimšanas datums)>

(Pamat nolīguma vai kopīgas doktora studiju programmas starp universitātēm gadījumā, lūdzam šeit norādīt sadarbības vienošanos: Šis nolīgums pamatojas uz vienošanos par <sadarbību/kopīgu doktora studiju programmu>, ko ir parakstījušas iesaistītās Universitātes <vietā> <datumā>.)

Preambula

Šis līgums par kopīgām doktora līmeņa studijām un kopīgu darba vadīšanu attiecas uz vienošanos, saskaņā ar kuru doktorantūras students iegūst doktora grādu divās iesaistītajās universitātēs, kas atbilst katras iestādes uzņemšanas un doktora grāda iegūšanas prasībām, un kuru rezultātā tiktu izstrādāts viens doktora promocijas darbs ar promocijas darba vadītājiem katrā iestādē. Doktorantūras students saņem doktora grādu abās iestādēs ar norādi uz diploma, ka doktora grāds ir iegūts saskaņā ar līgumu par kopīgām doktora līmeņa studijām un kopīgu darba vadīšanu (*cotutelle*), kuru rezultātā ir iegūti divi doktora grādi attiecīgajās universitātēs.

Uz šo līgumu attiecas šādi noteikumi:

Universitāšu likums 558/2009;

Valdības Dekrēts par universitāšu grādiem 794/2004;

Tamperes Universitātes noteikumi attiecībā uz grādiem, 2015. gada 1. augusts;

Tamperes Universitātes noteikumi attiecībā uz studiju novērtēšanu, 2015. gada 1. augusts;

Tamperes Universitātes skola/fakultāte: Noteikumi par pēcdiploma/doktora grādiem.

Doktorantu apmācību mērķi, organizēšana un labās prakses Tamperes Universitātē (rektora lēmums D/1461/401.03/2015).

...

1. pants – Mērķis

Šis līgums attiecas uz noteikumiem, saskaņā ar kuriem doktorantūras studentam. <vārds, uzvārds>, tiks piešķirti grādi un diplomu <pētniecības laukā/promocijas darba nosaukumā>.

Pētniecības plāns ir sniegts 1. pielikumā.

⁴⁶ Ar terminu „universitāte” apzīmē jebkuru augstākās izglītības iestādi, kurai ir tiesības piešķirt doktora grādus saskaņā ar valstī spēkā esošajiem tiesību aktiem.

2. pants – Darba dalīta vadīšana un vadīšanas kārtība

TAU doktorantūras studentu vada <tituls> <darba vadītāja vārds, uzvārds> no <akadēmiskās struktūrvienības>. <Universitātes nosaukumā> universitātē studentu vada <tituls> <darba vadītāja vārds, uzvārds> no <akadēmiskās struktūrvienības>.

Abi darba vadītāji ir vienojušies par darba sadalījumu un pienākumiem un tos ir ieteicams norādīt studiju un vadīšanas plānā (2. pielikums).

Gadījumā, ja ir nepieciešams aizstāt darba vadītāju, katras universitātes attiecīgā struktūrvienība ir atbildīga par aizstājēja atrašanu, konsultējoties ar doktorantūras studentu.

3. pants — Uzņemšana doktora līmeņa studijās, maksas un ikgadēja uzņemšana

Priekšnoteikums „cotutelle” līguma veiksmīgai izpildei ir doktorantūras studenta uzņemšana doktorantūras programmā abās universitātēs atbilstoši katras universitātes uzņemšanas kritērijiem. Doktorantūras students ir reģistrēts abās universitātēs un iztur ikgadējo uzņemšanu atbilstoši katras universitātes noteikumiem. Saskaņā ar Universitāšu aktu 558/2009, Tampere Universitātē nav atļauts piemērot studiju maksu par studijām, kas ļauj iegūt doktora grādu. Tomēr sadarbības universitāte var piemērot maksu par studijām un uzraudzību, kas tiek nodrošinātas „cotutelle” līguma ietvaros. Finansiālā studiju maksu kārtība ir šāda:

4. pants — Apdrošināšana

Doktorantūras studentam ir jābūt pietiekamam apdrošināšanas segumam saskaņā ar katras valsts attiecīgo nacionālo tiesību aktu prasībām. Doktorantūras studenta pienācīga apdrošināšana ir paša doktorantūras studenta atbildība. Somijas augstākās izglītības iestādes kopā ar MARSH/SIP uzņēmumu ir kolektīvi izveidojuši apdrošināšanas paketes starptautiskajiem studentiem, tostarp doktorantūras studentiem, kas ierodas Somijā.

5. pants — Doktora līmeņa studiju ilgums (laika sadalījums starp universitātēm)

Doktora grādu veido 240 ECTS, kas atbilst pilna laika studijām četrus gadus. Tādēļ publiskajai mutiskajai aizstāvēšanai ir jānotiek [norādīt akadēmisko gadu] akadēmiskajā gadā. Doktorantūras studiju detalizēts plāns ir iekļauts doktorantūras studenta personīgajā studiju un uzraudzības plānā. Personīgais studiju un uzraudzības plāns ir regulāri jāatjaunina vismaz vienreiz akadēmiskajā gadā.

Abi darba vadītāji ir vienojušies par sekojošu laika sadalījumu katrā universitātē:

dd.mm.gggg. līdz dd.mm.gggg. ir jāpavada <attiecīgās universitātes nosaukumā>
dd.mm.gggg. līdz dd.mm.gggg. ir jāpavada <attiecīgās universitātes nosaukumā>
(utt.)

6. pants — Doktora līmeņa studiju saturs, vērtēšana un novērtēšana

Doktorantūras studentam ir jāizpilda abās universitātēs spēkā esošās doktora grāda iegūšanas prasības (3. pielikums). Darba vadītāji un doktorantūras students ir kopīgi vienojušies par doktorantūras studiju saturu, un tas ir norādīts doktorantūras studenta personīgajā studiju un vadīšanas plānā 2. pielikumā.

Doktorantūras studenta akadēmiskais sniegums tiek vērtēts saskaņā ar par vērtējamo kursu vai programmas daļu atbildīgās universitātes novērtēšanas kritērijiem un noteikumiem. Vērtēšanas kritērijus ir studiju sākumā jāpaziņo doktorantūras studentam.

7. pants — Doktora promocijas darbs

Izvēloties valodu, kādā rakstīt doktora promocijas darbu un tās kopsavilkumu, ir jāņem vērā doktora grādu piešķiršo universitāšu prasības. Doktorantūras studenta doktora promocijas darbs būs rakstīts [norādīt valodu] un to veidos [lūdzu, norādīt: atreferējums [lūdzu, norādīt valodu], monogrāfija, publikācijas, manuskripti, rakstveida kopsavilkums [lūdzu, norādīt valodu]...]. [Lūdzu, arī norādīt, piemēram, promocijas darba rakstu formā gadījumā, cik daudz raksti ir prasīti, kad rakstiem ir jābūt publicētiem, vai raksti var būt konferenču publikācijas, vai doktorantūras studentam ir jābūt pirmajam autoram, utt.]

TAU ir jāievēro atvērtas piekļuves un datu politika. Promocijas darba noglabāšanas un pavairošanas tehnisko kārtību nosaka abās universitātēs spēkā esošie noteikumi.

8. pants — Promocijas darba priekšpārbaude un publiskā aizstāvēšana

Ja abās universitātēs ir ļoti atšķirīgas prasības attiecībā uz promocijas darbu, doktorantūras students var iesniegt savu darbu un veikt mutisku aizstāvēšanu vai nu abās universitātēs vai arī vienā universitātē, kas jānorāda šajā līgumā.

Priekšpārbaude, atļaujas aizstāvēt promocijas darbu piešķiršana, kā arī publiskā aizstāvēšana kopīgi veidos procesu apvienojumu, kas apmierinās abu iestāžu noteikumu un prakšu ievērošanu.

Līguma uzsākšanas brīdī ir rakstveidā jānosaka šādi aspekti:

Aizstāvēšanas formāts (vai ir nepieciešama mutiska aizstāvēšana, oponentu un „custos” skaits)

Publiskas aizstāvēšanas izmaksu sadalījums

Aizstāvēšanas norises vieta

Priekšpārbaude

Novērtējums

9. pants – Absolvēšana un doktora grāda piešķiršana

Pēc veiksmīgas doktora grāda iegūšanas prasību izpildes atbilstoši katrā universitātē spēkā esošajiem noteikumiem, universitātes vienojas piešķirt doktorantūras studentam šādus grādus:

<Universitātes nosaukums>: <Grāda nosaukums> grādu un

<Universitātes nosaukums>: <Grāda nosaukums> grādu

Studentam tiks piešķirts sertifikāts/diploms par abiem iegūtajiem grādiem no abām universitātēm. (Ja tas ir atbilstoši, uz tā var būt zīmogs un abu universitāšu pārstāvju paraksti.) Grāda sertifikāta tekstā ir jānorāda, ka promocijas darba vadīšana tika kopīgi veikta abās universitātēs.

Vienas universitātes lēmums piešķirt grādu nav saistošs otrai universitātei.

10. pants — Intelektuālās īpašumtiesības

„Cotutelle” doktorantūras studentam pieder īpašumtiesības uz savu promocijas darbu.

Attiecībā uz potenciāli patentējamiem izgudrojumiem vai kopīgām īpašumtiesībām, kas radušās šī līguma rezultātā, līguma darbības sākumā ir rakstveidā jānosaka jebkāda intelektuālā īpašuma drošības un sadalījuma kārtība, un tai jābūt sekojošai:

- piemēram, rakstu, patentu un izgudrojumu piederība

11. pants – Strīdu izšķiršanas kārtība un piemērojamie tiesību akti

Šis līgums ir jāveido un jāpārvalda saskaņā ar Somijas tiesību aktiem, izņemot likumu kolīziju noteikumus.

Universitātēm ir jācenšas izšķirt strīdus mierīgā ceļā, sarunu ceļā saprātīgā laika periodā, kas nepārsniedz trīsdesmit (30) dienas kopš dienas, kad kāda no universitātēm saņēmusi informāciju par domstarpībām vai sūdzībām. Ja universitātes nespēj nonākt pie izlīguma, strīdus jautājums ir jānodod izskatīšanai Pirkanmä Apgabaltiesā.

Neviena šī Līguma daļa nenosaka universitātei pārkāpt jebkādus obligātos tiesību aktus, kādu pakļautībā universitāte darbojas.

12. pants – Līguma stāšanās spēkā un līguma izbeigšana

Šis līgums stājas spēkā pēc tam, kad to ir parakstījuši divu universitāšu pārstāvji un doktorantūras students. Līgums ir spēkā līdz doktorantūras un promocijas darba pabeigšanai saskaņā ar personisko studiju un uzraudzības plānu.

Šo līgumu var izbeigt, ja students atsakās rakstīt kopīgu promocijas darbu (*joint thesis*). Ja darba vadītāji kopīgi nolemj neatļaut studentam turpināt rakstīt promocijas darbu nepietiekamu akadēmisko sasniegumu dēļ (par ko students būtu atbilstoši jābrīdina), šis jautājums jāiesniedz izskatīšanai doktora līmeņa studiju komitejā. Pēc doktorantūras studenta un darba vadītāju uzklaušanās, komiteja sniegs ieteikumus tālākai rīcībai un paziņojumu par to, vai līgums var tikt izpildīts.

Šo līgumu var pārtraukt arī, visām pusēm savstarpēji vienojoties. Gadījumā, ja universitāte/doktorantūras students fundamentāli pārkāpj šī līguma noteikumus, otram universitātei/doktorantūras studentam ir tiesības pārtraukt līgumu, iesniedzot rakstveida paziņojumu. Pirms tiek apsvērta līguma pārtraukšana, universitātēm un doktorantūras studentam ir jāapspriež šis jautājums.

Šis līgums ir sastādīts [norādīt skaitu] oriģinālos eksemplāros angļu valodā.

13. pants – Paraksti

Tampere Universitātes vārdā:

[2. universitātes] vārdā:

Tituls/nosaukums:

Tituls/nosaukums:

Vārds:

Vārds:

Amats: Mācību iestādes/fakultātes dekāns

Amats:

Paraksts:

Paraksts:

Datums:

Datums:

Doktorantūras studenta darba līdzvadītāji (*Co-supervisors*)

Tituls/nosaukums:

Tituls/nosaukums:

Vārds:

Vārds:

Paraksts:
Datums:

Paraksts:
Datums:

Doktorantūras students
Tituls/nosaukums:
Vārds:
Paraksts:
Datums:

Atsauces

- A3ES. 2012. „Criteria for the Accreditation of Study Programmes: Qualifications of Teaching Staff.” Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education, Lisbon.
- Aarna, O. 2017. „Academic Career Model at Tallinn University of Technology (TUT). ” <http://www.rise-jo.eu/download.php?file=1491991045.pdf&type=application/pdf>.
- Aarrevaara, T., and P. Hölttä. 2007. *Massification, Steering-by-Results and New Division of Labor*. In *The Changing Conditions for Academic Work and Careers in Select Countries*, edited by William Locke and Ulrich Teichler. Kassel: International Center for Higher Education Research Kassel.
- Abbot, A. 1988. *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: The University of Chicago Press.
- American Association of University Professors. 1940. „Statement of Principles on Academic Freedom and Tenure.” American Association of University Professors, Washington, DC.
- AON Hewitt. 2012. 2012 Higher Education Survey: The state of HR effectiveness. AON Hewitt. https://thinkmissionexcellence.maine.edu/wp-content/uploads/2013/06/2012_AHHigherEd_Survey_HRe.pdf.
- Arnhold, N. 2006. „The Academic Profession in Germany: Some Remarks about the Employment Conditions of Professors in the Context of the Dienstrechtsreform.” In *Cross-national Attraction in Education. Accounts from England and Germany*, edited by H. Ertl. Oxford: Symposium Books, pp. 169–181.
- Arnhold, N., and K. Handel 2004. „Modellentwicklung für die W-Besoldung am Beispiel der Universität Bremen.” In *Leistungsorientierte Professorenbesoldung. Grundlagen – Weichenstellungen – Optionen*, edited by D. Müller-Böling. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Arnhold, N., and U. Schreiter. 2004. „Entscheidungsoptionen für die Hochschulen bei der Umsetzung des Professorenbesoldungsreformgesetzes.” In *Leistungsorientierte Professorenbesoldung. Grundlagen – Weichenstellungen – Optionen*, edited by D. Müller-Böling. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Barfoed, M. G. 2013. „Doctoral admissions at the Technical University of Denmark.” *EUA-CDE Bulletin* Autumn (2).
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung). 2002. Hochschulrahmengesetz (HRG).
- Borrell-Damian, L., R. Morais, and J. H. Smith. 2015. *Collaborative Doctoral Education in Europe: Research Partnerships and Employability for Researchers— Report on DOC-CAREERS II Project*. Brussels: European University Association. <http://www.eua.be/activities-services/publications/eua-reports-studies-and-occasional-papers.aspx>.
- Braidt, A. B. 2016. „Re-positioning doctoral studies in Austria.” *EUA-CDE Doctoral Education Bulletin* Spring. European University Association, Brussels.
- Brante T. 2010. *State Formation and the Historical Take-off of Continental Professional Types: the Case of Sweden*. Teoksessa Svensson Lennart ja Evetts Julia (toim.). *Sociology of professions: Continental and Anglo-Saxon traditions*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.
- Brennan, John. 2008. „The Academic Profession and Increasing Expectations of Relevance.” In *Key Challenges to the Academic Profession*, edited by M. Kogan and U. Teichler. Paris and Kassel:

- UNESCO Forum on Higher Education Research and Knowledge and International Center for Higher Education Research Kassel, pp. 19–28.
- Brentel, H. 2017. „Success and Challenge of Doctoral Supervisor Training: Developing an Outermost Productive and Supportive Supervisory Culture.” *EUA-CDE Doctoral Education Bulletin* Spring. European University Association, Brussels.
- Bright, D., and B. Williamson. 1995. „Managing and Rewarding Performance.” In *Human Resource Management in Higher and Further Education*, edited by D. Warner and E. Crosthwaite. London: Open University Press.
- Bryne, J., T. Jørgensen, and T. Loukkola. 2013. *Quality Assurance in Doctoral Education – Results of the ARDE Project*. Brussels: European University Association. http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/EUA_ARDE_Publication.pdf?sfvrsn=4.
- Campus France. n.d. „Les cotutelles internationales de thèse.” Paris: Campus France. http://ressources.campusfrance.org/catalogues_recherche/diplomes/fr/cotutelle_fr.pdf.
- CRAC (Careers Research and Advisory Centre). 2016. *Provision of Professional Doctorates in English HE Institutions*. Report for Higher Education Funding Council for England by the Careers Research and Advisory Centre. Higher Education Funding Council, Cambridge.
- Davidova, S. 2010. „Level and requirements for a PhD thesis.” *EUA-CDE New*, May (8).
- de Wit, H. 2010. *Internationalisation of Higher Education in Europe and its assessment, trends and issues*. The Hague: Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders. <http://www.cinda.nl/wp-content/uploads/2014/09/De-Wit-Internationalisation-of-Higher-Education-in-Europe.pdf>.
- de Wit, H., F. Hunter, L. Howard, and E. Egron-Polak. 2015. *Internationalisation of Higher Education. Study*. Brussels: European Union.
- Denicolo, P. 2017. „Team Supervision – Characteristics of good practice.” *EUA-CDE Doctoral Education Bulletin* Spring. European University Association, Brussels.
- Dowds, N. 2010. „International Experiences of Human Resource Management in Higher Education. A Report to Higher Education Funding Council for England.” http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/pubs/2010/rd0110/rd01_10.pdf
- EC (European Commission). 2005. „The European Charter for Researchers – The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers.” https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/am509774cee_en_e4.pdf.
- ECU (Edith Cowan University). 2013. „Higher Degree Research Training Excellence: A Good Practice Framework.” Edith Cowan University, Australia.
- Enders, J. 2006. „The Academic Profession.” In *International Handbook of Higher Education*, edited by J. F. Forest James and Phillip G. Altbach. Dordrecht: Springer, pp. 5–21.
- ESF (European Science Foundation). 2015. „Career Tracking of Doctorate Holders. Pilot Project.” European Science Foundation, Strasbourg. http://www.esf.org/fileadmin/user_upload/esf/Career_Tracking_Pilot_Report_2015-05-28.pdf.
- EUA (European University Association). 2005. Bologna Seminar on „Doctoral Programmes for the European Knowledge Society: Conclusions and Recommendations,” Salzburg, February 3–5. http://www.eua.be/Libraries/newsletter/Salzburg_Conclusions.pdf?sfvrsn=0.

- . 2007. *Doctoral Programmes in Europe's Universities: Achievements and Challenges*. Report prepared for European Universities and Ministers of Higher Education. Brussels: European University Association.
- . 2010. *Salzburg II Recommendations*. Brussels: European University Association. http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/Salzburg_II_Recommendations.
- . 2015. *Principles and Practices for International Doctoral Education*. Brussels: European University Association.
- European Commission. 2011. *Towards a European Framework for Research Careers*. Brussels: European Commission.
- Eurydice. 2017. *Modernisation of Higher Education: Academic Staff*. Brussels: European Commission.
- Evans, A., and E. Chun. 2012. "Strategic Human Resources in Higher Education." [Wiley Online Library]
- Evetts, J. 2013. „Professionalism: Value and ideology." *Current Sociology* 61 (5–6) (September): 778–796.
- Fløttum, K. 2009. „Internationalisation – more than a buzzword at the University of Bergen." *EUA-CDE News* (3) (March).
- Frankenberg, P. 1999. „Überlegungen zur Reform des Dienstrechts und der Vergütungsstrukturen aus der Sicht der Hochschulrektorenkonferenz." In *Leistungsorientierte Professorenbesoldung. Grundlagen – Weichenstellungen – Optionen*, edited by D. Müller-Böling. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Fuller, M. 2016. „How to set up a doctoral school. Doctoral Education: A Dilemma of Quality and Quantity." Presented at the EUA-CDE 9th Annual meeting, Tarragona 16 June 2016.
- Gibbons, Michael, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott, and Martin Trow. 1994. *The New Production of Knowledge : The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. Sage: Los Angeles.
- Gläser, J., and G. Laudel. 2015. *The Three Careers of an Academic*. Berlin: Zentrum Technik und Gesellschaft.
- Gröckel, U., A. Schönberg, and B. Walther. 2015. „Abgestimmte Kompetenzentwicklung auf der Ebene der Lehrbeauftragten. Organisatorische und didaktische Einbindung der Lehrbeauftragten in den dualen Studienprozess, dargestellt am Beispiel der Berufsakademie Sachsen." <http://www.stifterverband.de/pdf/hds-sachsen-lehrbeauftragte.pdf>.
- Guest, D. E., and M. Clinton. 2007. *Human resource management and university performance: Report in the Research and Development series*. London: Leadership Foundation for Higher Education.
- Hall, A. 2009. *Getting to grips with human resource management: Resources for governors of UK universities and HE colleges*. London: Leadership Foundation for Higher Education.
- Heneman, R. L. 2007. „Implementing Total Rewards Strategies. A Guide to Successfully Planning and Implementing a Total Rewards System." SHRM Foundation, Alexandria, Virginia, United States.
- Hoffman, D., T. B. Sama, A. El-Massri, M. Raunio, and M. Korhonen. 2013. „The Best Science, The Best Science in Finnish – and English – or The Best Finnish Scientists?." *Recherches en Education (Research in Education)* (16): 48–62. <http://www.recherches-en-education.net/IMG/pdf/REE-no16.pdf>.
- Humphrey, R. 2010. „The thesis in the social sciences." *EUA-CDE News* May (8).

- IAU (International Association of Universities). 2014. „Internationalization of Higher Education: Growing Expectations, Fundamental Values.” IAU 4th Global Survey, by E. Egron-Polak and R. Hudson. International Association of Universities, Paris.
- Jaudzims, A. 2004. „Ein Stufenmodell zur Professorenbesoldung an Fachhochschulen: Das Beispiel der Fachhochschule Hannover.” In *Leistungsorientierte Professorenbesoldung. Grundlagen – Weichenstellungen – Optionen*, edited by D. Müller-Böling. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Jørgensen, T. E. 2014. „Doctoral education in the European Research Area – Results for the EUA survey.” *EUA-CDE Bulletin* Spring.
- Kezar, Adrianna. 2012. „Needed policies, practices and values. Creating a culture to support and professionalize non-tenure track faculty.” In *Embracing non-tenure track faculty. Changing campuses for the new faculty majority*, edited by Kezar Adrianna. New York and London: Routledge, pp. 2–28.
- Kivistö, J. 2017. „Academic Careers in Finland.” Presentation at the Workshop on „Focus on Performance: Institutional Financing and Academic Careers,” in Riga, Latvia, June 14.
- Kivistö, J., and E. Pekkola. 2017. *Quality of Administration in Higher Education Institutions*. Stockholm: Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF).
- Kivistö, J., E. Pekkola, and T. Siekkinen. 2017. „Latest reforms in Finnish doctoral education in light of recent European developments.” *European Journal of Higher Education* 7 (3): 291–308.
- Kogan, M., and U. Teichler. 2007. „Key Challenges to the Academic Profession and its Interface with Management: Some Introductory Thoughts.” In *Key Challenges to the Academic Profession*, edited by M. Kogan and U. Teichler. Kassel: Verlag Jenior, pp. 9–15.
- Kogan, M., I. Moses, and E. El-Khawas. 1994. *Staffing Higher Education. Meeting new challenges*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- KTH. 2014. „Regulations and guidelines for salary level setting at KTH.” https://intra.kth.se/polopoly_fs/1.737185!/KTH%20Regulations%20and%20guidelines%20for%20salary%20level%20setting%20at%20KTH.pdf.
- Kuoppala K., and E. Pekkola. 2015. *Yliopistojen henkilöstöpolitiikka uuden yliopistolain aikana*, edited by K. Teoksessa Kuoppala, E. Pekkola, J. Kivistö, T. Siekkinen, and S. Hölttä. Tietoyhteiskunnan työläinen : suomalaisen akateemisen projektitutkijan työ- ja toimintaympäristö. Tampere: Tampere University Press, 279–329.
- LERU (League of European Research Universities). 2010. *Harvesting Talent: Strengthening Research Careers in Europe*. Belgium: League of European Research Universities.
- . 2014. *Good Practice Elements in Doctoral Training*. Belgium: League of European Research Universities.
- . 2016. „Maintaining a quality culture in doctoral education at research-intensive universities.” League of European Research Universities Advice Paper N°19, March.
- Maltauro, F. 2016. „Workshop report, 9th EUA-CDE Thematic Workshop ‘Doctoral Supervision – Practices and Responsibilities.’” *EUA-CDE Doctoral Education Bulletin* Spring. Brussels: European University Association.
- Mansour, H. F., G. Heath, and M. J. Brannan. 2015. „Exploring the role of HR practitioners in pursuit of organizational effectiveness in higher education institutions.” *Journal of Change Management* 15 (3): 210–230. doi:10.1080/14697017.2015.1045539.
- McFarlane, B. 2011. „The Morphing of Academic Practice: Unbundling and the Rise of the Para-academic.” *Higher Education Quarterly* 65 (1): 59–73.

- Meyer-Guckel, V., S. Nickel, V. Püttmann, and A.-K. Schröder-Kralemann, eds. 2015. *Qualitätsentwicklung im dualen Studium. Ein Handbuch für die Praxis*. Essen: Edition Stifterverband.
- Mugabi, H., K. Laine, E. Pekkola, J. Kivistö, and J. Stenvall. 2017 (in review). "HRM in Higher education. From tasks to roles?"
- Müller-Böling, D., N. Arnhold, and M. Langer. 2004. „Reform der Professorenbesoldung in Deutschland.“ In *Personalentwicklung und universitärer Wandel. Programm – Aufgaben – Gestaltung*, edited by S. Laske, T. Scheytt, and C. Meister-Scheytt. München and Mering: Rainer Hampp Verlag, pp. 231–251.
- NAIRTL (National Academy for Integration of Research, Teaching and Learning). 2012. *Developing an Institutional Framework for Supporting Supervisors of Research students: A Practical Guide*. National Academy for Integration of Research, Teaching and Learning, Dublin.
- Nicolau i Vila, M. 2010. „Designing and Implementing Multidisciplinary Doctoral Studies at the University of Andorra.“ *EUA-CDE News* March (7).
- Niedersächsische Verordnung über Leistungsbezüge sowie Forschungs – und Lehrzulagen für Hochschulbedienstete (Hochschul-Leistungsbezügeverordnung – NHLeistBVO). 2002.
- Olschewski, A. 2010. „Doctoral education and thesis in biomedicine and health sciences.“ *EUA-CDE News* May (8).
- Parker, J. 2008. „Comparing Research and Teaching in University Promotion Criteria.“ *Higher Education Quarterly* 62 (3): 237–251.
- Pausits A., F. Reisky, Z. Sušanj, J. Ledić, M. Turk, A. Jakopec, M. Balković., N. Trojak, J. Tofant, M. Đorđević, S. Bezjak, M. Gopić, Ž. Plužarić, E. Pekkola, H. Mugabi, J. Kivistö, and J. Liljeroos. 2017. *Overview of recent European and national policies in regard to human resources management in higher education institutions within European Higher Education Area*. Zagreb: Agency for Science and Higher Education.
- Pekkola, E. 2009. „Akateeminen professio Suomessa – valtateskittymä vai kolmen luokan työntekijöitä?“ *Politiikka* 51 (4): 268–290.
- Pekkola, E. 2014. *Akateeminen professio ja akateeminen työ*, edited by Teoksessa Pekkola, J. Kirvistö, and V. Kohtamäki. Korkeakouluhallinto: johtaminen, talous ja politiikka. Helsinki: Gaudeamus, 94–125.
- Pekkola E., and J. Kivistö. 2016. „Higher Education Governance and Reforms.“ In *Encyclopedia of Public Administration and Reforms*. Dordrecht: Springer.
- Pekkola, Elias, Siekkinen Taru, Kivistö Jussi, and Lyytinen Anu. 2017. „Management and academic profession: comparing the Finnish professors with and without management positions.“ *Studies in Higher Education*.
- Piñheiro R., L. Geschwind, H. Foss Hansen, and E. Pekkola. 2015. „Academic Leadership in the Nordic Countries: Patterns of Gender Equality.“ In *Women's Voices in Management: Identifying Innovative and Responsible Solutions*, edited by H. Teoksessa Desivilya Syna and C.-E. Costea. London: Palgrave Macmillan.
- Powell, K. 2015. „The future of the postdoc.“ *Nature* 520: 144–47. <http://www.nature.com/news/the-future-of-the-postdoc-1.17253>, accessed 23 July 2017.
- QAA (Quality Assurance Agency for Higher Education). 2015a. „Characteristics Statement: Doctoral Degree.“ The Quality Assurance Agency, Gloucester, England, UK, September.

- . 2015b. *UK Quality Code for Higher Education; Part B: Assuring and Enhancing Academic Quality*, „Chapter B10: Managing Higher Education Provision with Others.” The Quality Assurance Agency for Higher Education, Gloucester, England, UK.
- QAA Scotland. 2017a. *Building a Research Community – Key Issues for discussion*. The Quality Assurance Agency for Scotland, Glasgow, Scotland, UK. <http://www.enhancementthemes.ac.uk/focus-on/the-postgraduate-research-student-experience>.
- QAA Scotland. 2017b. *Building a Research Community – Examples of Policy and Practice*. The Quality Assurance Agency for Scotland, Glasgow, Scotland, UK. <http://www.enhancementthemes.ac.uk/focus-on/the-postgraduate-research-student-experience>.
- QAA Scotland. 2017c. *Building a Research Community – Students and Staff Views*. The Quality Assurance Agency for Scotland, Glasgow, Scotland, UK. <http://www.enhancementthemes.ac.uk/focus-on/the-postgraduate-research-student-experience>.
- Reisz, M. 2017. „The Australian Approach to Improving Ph.D. Completion Rates.” For *Time Higher Education*, published in *Inside Higher Ed*, April 13.
- Ritter, M. 2017. „Open Science and EU Research.” Presentation in Brussels, Belgium, March 9. https://ec.europa.eu/jrc/communities/sites/jrccties/files/open_science_and_eu_research_mary_ritter_0.pdf.
- Salmi, J. 2009. *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington, DC: World Bank.
- Schwald, R. 2017. *The Impact of Open Science on Research Careers: How to integrate Open Science into Higher Education Policy? Conference Report*. Bern: swissuniversities. https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Internationales/Euraxess/Euraxess_conference_5.9.17/20171002_swissuniversities-Conference_Report.pdf.
- Science Europe. 2016. „Postdoctoral Funding Schemes in Europe: Survey Report.” <http://www.scienceurope.org/wp-content/uploads/2016/10/20160922-Survey-Postdocs-Final.pdf>.
- Siekkinen T., E. Pekkola, and K. Kuoppala. 2015. „The EU Human Resource Strategy for Researchers and the working conditions of Finnish fixed-term researchers.” *Journal of the European Higher Education Area* 5 (3): 111–142.
- Siekkinen, T., E. Pekkola, and J. Kivistö. 2016. „Recruitments in Finnish universities: practicing strategic or pathetic HRM?” *Nordic Journal of Studies in Educational Policy* 2 (2–3).
- Siekkinen T., K. Kuoppala, E. Pekkola, and J. Välimaa. 2016. „Reciprocal Commitment in Academic Careers? Finnish implication and international trends.” *European Journal of Higher Education* 7 (2): 120–135.
- Subbaye, R., and R. Vithal. 2017. „Teaching criteria that matter in university academic promotions.” *Assessment and Evaluation in Higher Education* 42 (1): 37–60.
- Teichler, U. 2015. „Higher Education Research in Europe.” In *The European Higher Education Area. Between Critical Reflections and Future Policies*, edited by A. Curaj, L. Matei, R. Pricopie, J. Salmi and P. Scott. Heidelberg: Springer, pp. 815–847.
- Trower, C. A. 2012. *Success on the Tenure Track: Five Keys to Faculty Job Satisfaction*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- University of Oxford. N.d. „Professorial Distinction Awards 2016. Call for Applications and Procedures.”

[https://www.admin.ox.ac.uk/media/global/wwwadminoxacuk/localsites/personnel/documents/academicemployment/Call for Applications and Procedures 2016.pdf](https://www.admin.ox.ac.uk/media/global/wwwadminoxacuk/localsites/personnel/documents/academicemployment/Call_for_Applications_and_Procedures_2016.pdf).

- Uribe, Oliva D. 2017. „The EUA Council for Doctoral Education.” Presentation in Stratford-upon-Avon, UK, April 4.
- Välimaa, Jussi, Stenvall Jari, Siekkinen Taru, Pekkola Elias, Kivistö Jussi, Kuoppala Kari, Nokkala Terhi, Aittola Helena, and Ursin Jani. 2016. Neliportaisen tutkijanuramallin arviointihanke. Loppuraportti. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016: 15.
- Vossensteyn, J. J., H. F. de Boer, and B. W. A. Jongbloed. 2017. *Chronologisch overzicht van ontwikkelingen in de bekostigingssystematiek voor het Nederlandse hoger onderwijs. Rapport voor de Evaluatiecommissie prestatiebekostiging hoger onderwijs*. Enschede: Center for Higher Education Policy.
- Waring, M. 2013. „All in this together? HRM and the individualisation of the academic worker.” *Higher Education Policy* 26 (3): 397–419. doi:10.1057/hep.2013.7
- Weber, M. 1994. „Wissenschaft als Beruf.” In *Studienausgabe der Max Weber-Gesamtausgabe Band I/17*, edited by W. J. Mommsen and W. Schluchter. J. C. B. Mohr: Tübingen, pp. 1–23.
- Whitchurch, C. 2008. „Shifting Identities and Blurring Boundaries: the Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education.” *Higher Education Quarterly* 62 (4): 377–396.
- Witte, J., and U. Schreiterer. 2004. „Perspektiven für eine leistungsorientierte Professorenbesoldung im Lichte internationaler Erfahrungen.” In *Leistungsorientierte Professorenbesoldung. Grundlagen – Weichenstellungen – Optionen*, edited by D. Müller-Böling. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Witte, J., U. Schreiterer, and D. Müller-Böling. 2004. „Gestaltungsfragen bei der Umsetzung des Professorenbesoldungsreformgesetzes.” In *Leistungsorientierte Professorenbesoldung. Grundlagen – Weichenstellungen – Optionen*, edited by D. Müller-Böling. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Ziegele, F., and K. Handel. 2004. „Anreizsysteme im Hochschuleinsatz. Grundlagen – Chancen und Grenzen – Empfehlungen zu Auswahl und Konzeption.” In *Handbuch Qualität in Studium und Lehre*, edited by W. Benz, J. Kohler, and K. Landfried. Berlin: Raabe Verlag.