

Tehniskais atbalsts Latvijas Izglītības un zinātnes ministrijai

# **Akadēmiskās karjeras ietvars Latvijai: ieceru ziņojums**

## **TULKOJUMS**

Projekts realizēts ar Eiropas Savienības finansējumu sadarbībā ar Eiropas Komisijas Strukturālo reformu atbalsta ģenerāldirekciju (DG REGORM)



## Saturs

<b>1. Ievads</b> .....	3
<b>2. Akadēmiskās karjeras ietvara konteksts</b> .....	5
<b>2.1 Augstākās izglītības iestādes</b> .....	5
<b>2.2 Augstākās izglītības iestāžu personāls</b> .....	5
<b>2.3 Zinātniskās institūcijas un institūti</b> .....	6
<b>2.4 Zinātnisko institūtu personāls</b> .....	7
<b>3. Principi</b> .....	8
<b>4. Akadēmiskā personāla kategorijas</b> .....	11
<b>5. Virzības modeļi</b> .....	13
<b>6. Procesi</b> .....	15
<b>7. Heiristiskais modelis un turpmākie soļi</b> .....	19
<b>8. Atsauces</b> .....	23

## 1. Ievads

**Iepriekšējie pētījumi par akadēmiskajām karjerām un karjeru modeļiem** (Arnhold et al. 2018; Arnhold et al. 2020) liecina, ka Latvijā akadēmiskās karjeras veido divi pamatfaktori: **augstākās izglītības iestāžu (AII) autonomija un Latvijas akadēmiskās vides kopainas tiesiskās un administratīvās iezīmes**. Sākot ar AII autonomiju, starptautisko aģentūru veiktie salīdzinošie pētījumi (OECD 2016; EUA 2017; Eurydice 2018) atklāj, ka Latvijas AII ir liela autonomija, it īpaši – attiecībā uz personālu. Piemēram, Latvijas AII, gan valsts, gan privātajās, drīkst izveidot un likvidēt amatus, noteikt amatu saturu un skaitu, kā arī noteikt savu algu sistēmu, ieskaitot sniegtā balstītos komponentus. Taču praksē tās stingri ievēro regulējumu, finansējumu, kā arī valsts politiku, kas veido AII praktisko administratīvo ietvaru. Tas it īpaši attiecas uz valsts iestādēm.

**Latvijas augstākās izglītības personāla politikas iezīmes veido daudzas administratīvās un normatīvās detaļas un tradīcijas**. Piemēram:

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

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

**Tomēr kopaina mainās**. Piemēram, Izglītības un zinātnes ministrija ir spērusi pirmos soļus, lai reformētu doktora līmeņa izglītību. Profesorus un asociētos profesorus var pieņemt pastāvīgā darbā, jo Satversmes tiesa atcēlusi noteikumu par sešu gadu termiņu. Tāpat arī pašreizējā valdība ievieš pārvaldības reformu, kas ietver pārmaiņas universitāšu iekšējās pārvaldības struktūrā un dažu universitāšu institucionālajā statusā, kā arī reformē akadēmiskās karjeras ietvaru, lai tas ietvertu gan augstākās izglītības, gan zinātnes jomu. Turklāt AII ir uzsāktas vairākas iniciatīvas, lai modernizētu personāla pārvaldību un atlīdzības praksi.<sup>1</sup>

Paturot prātā šo informāciju, **ir laiks sākt plānot jaunu Latvijas akadēmiskās karjeras ietvaru**. Ir laiks to darīt arī tāpēc, ka zināšanu bāzi par augstākās izglītības stiprajām un vājajām pusēm, kā arī par akadēmiskās karjeras attīstību ir nostiprinājuši Pasauls Bankas sniegtie konsultatīvie pakalpojumi Latvijas valdībai kopš 2013. gada. Šis analītiskais darbs ļāvis identificēt labāko praksi un rekomendācijas sistēmas līmeņa

---

<sup>1</sup> Piemēram, ESF (Eiropas Sociālā fonda) programmas 2014.-2020.gadam, piemēram, konkrētais mērķis 8.2.3, kas ir labāka pārvaldība AII, ieskaitot akadēmiskā personāla atlīdzības principu un prakses pārskatīšanu; konkrētais mērķis 8.2.2, kas ir akadēmiskā personāla kapacitātes un kompetences stiprināšana; kā arī konkrētais mērķis 8.2.1, kas ir konkurētspējīgu studiju programmu Eiropas Savienības valodās un kopēju doktora līmeņa programmu izveide.

akadēmisko karjeru ietvaram un to pārvaldībai iestādēs, kas publicētas 2018. gadā (Arnhold et al. 2018). Nu pienācis laiks izmantot labākās starptautiskās zināšanas, Latvijas labāko praksi, kā arī pašreizējās valdības iniciatīvas, lai izveidotu pasaules akadēmiskajai izcilībai atbilstošu Latvijas akadēmiskās karjeras ietvaru .

**Šis ieceru dokuments strukturēts šādi:** Tas sākas ar īsu Latvijas augstākās izglītības un zinātnes jomu struktūras aprakstu. Tam seko nodaļas par akadēmiskās karjeras ietvara Latvijā galvenajiem aspektiem, ietverot principus, personāla kategorijas, virzības modeļus un procesus. Visas šīs nodaļas noslēdz praktiski jautājumi politikas veidotājiem, izceļot kritiskos aspektus, kas apspriežami, izstrādājot akadēmiskās karjeras ietvaru . Pēdējā nodaļa iepazīstina ar pirmo akadēmiskās karjeras ietvara “uzmetumu”, ņemot vērā katrā nodaļā izvirzītos jautājumus, kā arī piedāvā konstruktīvas sadarbības procesu akadēmiskās karjeras ietvara izstrādei. Šajā dokumentā lielā mērā izmantots Pasaules Bankas iepriekšējais darbs.

## 2. Akadēmiskās karjeras ietvara konteksts

### 2.1 Augstākās izglītības iestādes

2019. gadā Latvijā bija sešas universitātes, 21 augstākās izglītības iestāde (AII) un akadēmija, 17 valsts koledžas un astoņas privātās koledžas, kā arī divas ārvalstu AII filiāles.<sup>2</sup>

### 2.2 Augstākās izglītības iestāžu personāls

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

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

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

Privātajās AII bija 1138 akadēmisko darbinieku, no kuriem 511 AII bija to pamata darbavieta. 438 bija vispārējais personāls. Darbinieku īpatsvars dzimuma šķērsgruzumā ir līdzīgs tam, kāds ir valsts finansētajās AII: 284 sievietes, no kurām 37 ir profesores un 17 ir vadošās pētnieces.<sup>3</sup>

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

1. Latvijas Universitāte (LU)
2. Rīgas Tehniskā universitāte (RTU)
3. Rīgas Stradiņa universitāte (RSU)
4. Latvijas Lauksaimniecības universitāte (LLU)
5. Daugavpils Universitāte (DU)
6. Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija (RTA)
7. Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija (LSPA)
8. Liepājas Universitāte (LiepU)
9. Banku augstskola
10. Latvijas Kultūras akadēmija (LKA)
11. Latvijas Mākslas akadēmija (LMA)
12. Latvijas Jūras akadēmija (LJA)
13. Ventspils Augstskola (VeA)
14. Vidzemes Augstskola (ViA)
15. Jāzepa Vītola Latvijas Mūzikas akadēmija (JVLMA)
16. Latvijas Nacionālā aizsardzības akadēmija (LNAA).

<sup>2</sup> Skat. *Pārskats par Latvijas augstāko izglītību 2019. gadā. Galvenie statistikas dati*:

[https://izm.gov.lv/images/P%C4%81rskats\\_par\\_Latvijas\\_augst%C4%81ko\\_izgl%C4%ABt%C4%ABbu\\_2019.\\_gad%C4%81.pdf](https://izm.gov.lv/images/P%C4%81rskats_par_Latvijas_augst%C4%81ko_izgl%C4%ABt%C4%ABbu_2019._gad%C4%81.pdf), 5. lpp (latviski).

<sup>3</sup> Saskaņā ar dokumenta projektu *Guidelines for Education Development for the years 2021–2027*;

[https://www.izm.gov.lv/images/IAP2027\\_projekta\\_versija\\_apsriesana\\_16072020.pdf](https://www.izm.gov.lv/images/IAP2027_projekta_versija_apsriesana_16072020.pdf) (latviski), 20.lpp.

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

### 2.3 Zinātniskās institūcijas un institūti

“Zinātniskās darbības likums”<sup>4</sup> noteic, ka zinātniskās institūcijas ir “zinātniskie institūti, augstskolas, komercsabiedrības, kā arī citas institūcijas, kuru statūtos, nolikumā vai satversmē ir paredzēta zinātniska darbība, piedalīšanās zinātniskās kvalifikācijas iegūšanas un pilnveidošanas procesā un kuras ir reģistrētas zinātnisko institūciju reģistrā.” Šobrīd Latvijā ir **23 valsts finansētās zinātniskās institūcijas** un 48 privāti finansētās zinātniskās institūcijas.<sup>5</sup>

Tālāk uzskaitītas valsts finansētās zinātniskās institūcijas, sakārtotas (dilstošā secībā) pēc to saņemtā valsts finansējuma:

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

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

Informāciju par Latvijas zinātniskajām institūcijām, pētniekiem, pētniecības infrastruktūru, projektiem un pētījumu rezultātiem apkopo Latvijas Nacionālā zinātniskās darbības informācijas sistēma (NZDIS).<sup>6</sup> Pēdējā laikā institūciju skaits ir samazinājies galvenokārt izmaiņu likumdošanā dēļ, kas ļāva universitātēm kā

<sup>4</sup> <https://likumi.lv/ta/en/en/id/107337>.

<sup>5</sup> <https://izm.gov.lv/lv/nozares/zinatne/zinatniskas-institucijas> (latviski).

<sup>6</sup> <https://sciencelatvia.lv/#/pub/home>.

organizācijām reģistrēties kā pētījumu veicējām (iepriekš šis statuss bija tikai apakšvienībām). Saskaņā ar “Zinātniskās darbības likumu”, zinātniskajā institūcijā jābūt vismaz piecām personām ar doktora zinātnisko grādu attiecīgajā zinātnes jomā (European Commission 2019).

“Zinātniskās darbības likums” iedala zinātniskos institūtus četrās kategorijās:

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

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

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

## 2.4 Zinātnisko institūtu personāls

Pilnā slodzē nodarbinātā pētniecības personāla skaits<sup>7</sup> (valsts finansētajos un privātajos zinātniskajos institūtos) ir audzis minimāli – no 5396 2013. gadā līdz 5806 2018. gadā. Lielāka daļa pētnieku nodarbināti nepilnas slodzes darbā. Vienlaikus, kaut arī ir būtiski sekmēta pētniecības cilvēkkapitāla atjaunošanās (2018. gadā 50 % no uz pētniecību orientētajiem darbiniekiem bija jaunāki par 44 gadiem), kopējais pētnieku īpatsvars Latvijā aizvien vēl ir kritiski zems – tikai 46 % no Eiropas vidējā 2018. gadā. Nelielais pētnieku skaits nenodrošina pietiekamu zināšanu plūsmu industrijā un organizācijās, neļauj pilnībā iesaistīties ES mēroga projektos un programmās, kā arī nenodrošina zināšanu pārnesi nepieciešamo mobilitāti.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Atbilstoši “Zinātniskās darbības likumam”: zinātnieki; zinātnes tehniskais personāls; zinātni apkalpojošais personāls. Angliski arī “research personnel”, “R&D staff”, utt.

<sup>8</sup> *Guidelines for Science, Technology Development and Innovation for the years 2021–2027* (izstrādes procesā); [https://izm.gov.lv/images/1\\_ZTAIP2027\\_priek%C5%A1likuma\\_dokuments\\_uz\\_16\\_07.pdf#page=7&zoom=100,92,96](https://izm.gov.lv/images/1_ZTAIP2027_priek%C5%A1likuma_dokuments_uz_16_07.pdf#page=7&zoom=100,92,96) (latviski), 13.lpp. Statistika balstīta: [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=rd\\_p\\_perslf&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=rd_p_perslf&lang=en).

### 3. Principi

**Augstākā izglītība un zinātne ir darbietilpīgas tajā ziņā, ka to rezultātu, iznākumu un ietekmes kvalitāte spēcīgi korelē ar to darbaspēka kvalitāti un kompetenci.** Līdz ar to gandrīz visu augstākās izglītības un zinātnes politiku beigu beigās īsteno akadēmiskais personāls, un īstenošana ir atkarīga no to kompetences, darba vides, motivācijas un resursiem. Citiem vārdiem sakot, plānojot akadēmiskās karjeras ietvaru, jāņem vērā augstākās izglītības un zinātnes politikas galvenie mērķi; savukārt, definējot augstākās izglītības un zinātnes politikas mērķus, jāapsver cilvēkresursu (CR) politika.

Šobrīd Izglītības un zinātnes ministrija strādā gan pie augstākās izglītības, gan zinātnes politikas mērķiem laika posmam no 2021. līdz 2027. gadam. Dokuments *Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2021. – 2027. gadam*<sup>9</sup> iezīmē sešas politiskās prioritātes:

1. Izcila zinātne
2. Pētniecība sadarbībai
3. Augstākās izglītības un pētniecības integrācija
4. Digitālā transformācija un atvērtā zinātne
5. Viedās specializācijas stratēģijas īstenošana
6. Inovācija: stimulēt attīstīšanu, sekmēt ieviešanu.

Attiecīgi, galvenie politikas veidotāju uzdevumi būtu:

- Mazināt pētniecības un attīstības (P&A) sistēmas institucionālo fragmentāciju, uzlabot augstskolu un zinātnisko institūciju pārvaldības efektivitāti un resursu koplietošanu;
- Attīstīt snieguma finansējuma sistēmu universitāšu pētniecības profilu stiprināšanai, kā arī palielināt ārējā finansējuma piesaisti;
- Paaugstināt akadēmiskās karjeras pievilcību un ieviest garantētās nodarbinātības sistēmu, kā arī uzlabot doktorantūras studiju kvalitāti un palielināt doktora grādu ieguvēju skaitu;
- Uzlabot Latvijas pētnieku sadarbību un integrāciju starptautiskajā mērogā un pasaules zinātnes norisēs un atbalstīt pētniecības personāla mobilitāti, t.sk. no ārvalstīm uz Latviju, kā arī piesaistīt talantus no ārvalstīm;
- Veicināt akadēmiskā un pētniecības personāla mobilitāti uzņēmējdarbības sektorā;
- Attīstīt un stiprināt uzņēmējdarbības un inovācijas kultūru augstskolās uzņēmējdarbības kā perspektīvas karjeras izvēles veicināšanai;
- Palielināt P&A finansējumu, sabalansējot valsts un Eiropas Savienības (ES) finansējuma apjomus un palielinot valsts budžeta finansējuma apjomu, ņemot vērā ES finansējuma mainīgo pieejamību.

Augšminētās prioritātes un uzdevumi balstās rekomendācijās, kas sniegtas vairākos starptautiskos un nacionālajos ziņojumos, kas nesēn sagatavoti par augstāko izglītību un zinātne Latvijā,<sup>10</sup> kā arī nesēnos nacionālos politikas dokumentos ietvertajos priekšlikumos un risinājumos.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> [https://izm.gov.lv/images/1\\_ZTAIP2027\\_priek%C5%A1likuma\\_dokuments\\_uz\\_16\\_07.pdf](https://izm.gov.lv/images/1_ZTAIP2027_priek%C5%A1likuma_dokuments_uz_16_07.pdf) (latviski).

<sup>10</sup> “Study on open science and the development of a policy road map” (2020, latviski),

[https://www.izm.gov.lv/images/zinatne/P%C4%93t%C4%ABjums-Atv%C4%93rt%C4%81\\_zin%C4%81tne\\_2.pdf](https://www.izm.gov.lv/images/zinatne/P%C4%93t%C4%ABjums-Atv%C4%93rt%C4%81_zin%C4%81tne_2.pdf); European Commission, *European Semester: Country Report – Latvia 2020*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1584543810241&uri=CELEX%3A52020SC0512>; and European Commission, *European Semester: Country Report – Latvia 2019*, [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/2019-european-semester-country-report-latvia\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-latvia_en.pdf); European Commission, *Specific Support on the development of the human capital for*



Dokumenta *Izglītības attīstības pamatnostādnes 2021. – 2027. gadam* projekta versija<sup>12</sup> ietver četrus šādus izglītības mērķus:

1. Augsti kvalificēti, kompetenti un uz izcilību orientēti pedagogi un akadēmiskais personāls.
2. Mūsdienīgs, kvalitatīvs un uz darba tirgū augsti novērtētu prasmju attīstīšanu orientēts izglītības piedāvājums.
3. Atbalsts ikviena izaugsmei.
4. Ilgtspējīga un efektīva izglītības sistēmas un resursu pārvaldība.

Būtiskākās augstākajā izglītībā plānotās pārmaiņas ir:

1. Akadēmiskā personāla kvalitātes nostiprināšana un ilgtspējīgas akadēmiskās karjeras nodrošināšana:
  - Jauna akadēmiskās karjeras ietvara izveide un ieviešana
  - Stratēģiskas un efektīvas AII pārvaldības un vadības stiprināšana.
2. Augstākās izglītības izcilības veicināšana:
  - Augstākās izglītības kvalitātes nodrošināšanas sistēmas attīstīšana;
  - Pāreja uz ciklisku institucionālo akreditāciju, sākot ar 2024. gadu.
3. AII pārvaldības modeļa maiņa:
  - Ar AII attīstības stratēģijām saistītas publiskā finansējuma piešķiršanas sistēmas izveide un tās ieviešanas monitorings.

Parasti valdības politika tiek iecerēta konkrētā politiskā vidē, tā ir ierobežota laikā un atkarīga no konkrēta politiskās varas līdzsvara un mainīgās vides politiskās analīzes. Turpretim akadēmiskās karjeras ietvars pastāv ilgāk. Tāpēc šāds ietvars jāizstrādā, balstoties akadēmiskajā izcilībā, profesionālajā attīstībā un labākajā CR praksē, ņemot vērā politiskos mērķus. Vispārējā līmenī starptautiskajā literatūrā ir identificēts principu loks, kuri iestrādāti Pasaules Bankas ekspertu veiktajā darbā Latvijā (Arnhold et al. 2018).

**Pamatojoties uz Pasaules Bankas iepriekšējo darbu, visaptverošas Latvijas akadēmiskās karjeras ietvara izstrādes principus iespējams sagrupēt šādās trīs kategorijās :**

1. Uz **akadēmisko izcilību** vērsti principi (vienlaikus, iespējams, konkurējoši):
  - **Akadēmiskā godprātība.** Akadēmiskās karjeras ietvars atbalsta akadēmisko brīvību, zinātnes kopīgu īstenošanu, objektivitāti un neatkarību.
  - **Atbilstība.** Akadēmiskās karjeras ietvars sekmē akadēmiskā darba sociālās sekas, konkurētspēju un efektivitāti, kā arī tā līdzdalības aspektu.

---

research and innovation in Latvia (2019), <https://op.europa.eu/lv/publication-detail/-/publication/e84a9d0f-b98a-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-106068252>; un *Specific Support to Latvia. The Latvian Research Funding System* (2018),

[https://rio.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/report/H2020%20PSF\\_Specific%20Support%20Latvia\\_Final%20report.pdf](https://rio.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/report/H2020%20PSF_Specific%20Support%20Latvia_Final%20report.pdf); un University of Latvia, "The Diaspora of Latvian Scientists: Networks and Capabilities. Study Results" (2018, latviski), [https://www.izm.gov.lv/images/statistika/petijumi/LU-SPPI-DMPC\\_Zinatnieku-diaspora-2018.pdf](https://www.izm.gov.lv/images/statistika/petijumi/LU-SPPI-DMPC_Zinatnieku-diaspora-2018.pdf).

<sup>11</sup> Conceptual Report "On the introduction of a new doctoral model in Latvia" (2020),

<http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40488284>; informative report "Monitoring of the Smart Specialization Strategy. Second Report" (2020, latviski), <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40479055>; informative report "Monitoring of the Smart Specialization Strategy" (2018, latviski), <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40427624>; World Bank Support to Higher Education in Latvia. Academic Careers, vol. 3., 2018,

<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/103901524227639207/academic-careers>.

<sup>12</sup> [https://www.izm.gov.lv/images/IAP2027\\_projekta\\_versija\\_apsriesana\\_16072020.pdf](https://www.izm.gov.lv/images/IAP2027_projekta_versija_apsriesana_16072020.pdf) (latviski).

- **(Starp)disciplināritāti.** Akadēmiskās karjeras ietvars ņem vērā nozaru atšķirības un sekmē starpdisciplināritāti.
2. Uz **profesionālo attīstību** vērstie principi:
- **Profesionālā izaugsme.** Akadēmiskās karjeras ietvars sniedz prognozējamus un skaidrus pārejas soļus no doktoranta līdz profesora statusam talantīgākajiem indivīdiem.
  - **Starptautiskā salīdzināmība.** Akadēmiskās karjeras ietvars atbalsta karjeras posmu salīdzināmību ar starptautiskām finansējuma shēmām un karjeru sistēmām.
  - **Internacionalizācija.** Akadēmiskās karjeras ietvars ir ieejas un izejas punkti starptautiskajai mobilitātei.
  - **Daudzveidība.** Akadēmiskās karjeras ietvars ir ieejas un izejas punkti mobilitātei starp universitātēm un citiem sabiedrības sektoriem.
3. Principi, kas balstās labākajā **CR praksē**:
- **Caurskatāmība.** Akadēmiskās karjeras ietvars ir caurskatāms.
  - **Taisnīgums.** Akadēmiskās karjeras ietvars sekmē taisnīgu attieksmi pret no dažādām vidēm nākušiem indivīdiem.
  - **Stratēģiskums.** Akadēmiskās karjeras ietvars sekmē AII stratēģisku pārvaldību.
  - **Apbalvošana un vadīšana.** Akadēmiskās karjeras ietvars ir saskaņots ar algu, motivācijas un snieguma mērīšanas sistēmām.
  - **Pārvaldāms.** Akadēmiskās karjeras ietvars ir saskaņots ar likumdošanu, politiku, finansējumu un resursiem, kā arī atskaitīšanās sistēmu.

Ņemot vērā iepriekš minētos attīstības principus un ieteikumus Pasaules Bankas konsultatīvajam darbam, projektā un Izglītības un zinātnes ministrijas izveidojamajā darba grupā vajadzētu rūpīgi apspriest šādus jautājumus.

#### Jautājumi:

- Kā sasniegt līdzsvaru starp akadēmiskās zinātkāres virzītiem pētījumiem un zinātnes sabiedrisko nozīmību un kā noteikt prioritātes?
- Kā integrēt jauno akadēmiskās karjeras ietvaru Latvijas augsti kvalificēta darbaspēka darba tirgū?
- Kādas ir akadēmiskās karjeras ietvara attiecības ar starptautiskajiem akadēmiskā darbaspēka tirgiem?
- Kādas ir galvenās vērā ņemamās administratīvās vērtības (piemēram, efektivitātes un līdzdalības pieeju līdzsvars)?
- Kā jaunajam akadēmiskās karjeras ietvaram vajadzētu iekļauties pašreizējā tiesiskajā (administratīvās tiesības, likumdošana par augstāko izglītību, darba tiesības), politiskajā (ietverot darba devējus un arodbiedrības) augstākās izglītības un zinātnes virzībā?

#### 4. Akadēmiskā personāla kategorijas

**Akadēmiskās karjeras ietvara pamatelementi ir akadēmiskā personāla kategorijas.** Tālāk īsi aprakstītas vistipiskākās kategoriju atšķirības, kas attiecas uz šādiem iedalījumiem:

- Atšķirības starp **administratīvajiem un atbalsta darbiniekiem, un akadēmisko personālu**. Pat šī šķietami acīmredzamā atšķirība var būt problemātiska (skat., piemēram, Pekola et al. 2020; Rydberg 2020). Šajā dokumentā mēs atzīstam, ka pastāv hibrīdamati, kuri apvieno administratīvos un akadēmiskos uzdevumus (akadēmiskās jomas vadītāji). Tomēr šādu amatu sarežģītība kā vispārējā ietvara daļa nav šī dokumenta uzmanības centrā, pat ja tie kļūst aizvien nozīmīgāki AII labas funkcionēšanas nodrošināšanā.
- Starp **uz pētniecību un uz pasniegšanu orientētiem amatiem**. Šī atšķirība var būt dziļi institucionalizēta, ar atsevišķu likumdošanu un karjeras iespējām vai pamatojoties uz amata aprakstiem.
- Pamatojoties uz **kvalifikācijām**. Akadēmisko amatu iedalīšana kategorijās tipiski ietver pirmsdoktora līmeņa amatus (zemākie amati), pēcdoktora līmeņa amatus, neatkarīgus, stabilus akadēmiskus amatus (augstākos amatus), kā arī profesoru amatus (vadošos akadēmiskos amatus).
- **Pēc institūciju veidiem**. Atšķirīgām institūcijām, piemēram, universitātēm, zinātniskiem institūtiem, politehniskajiem institūtiem vai lietišķo zinātņu augstskolām var būt līdzīgas vai atšķirīgas akadēmiskā personāla kategorijas, atbilstoši vienādiem vai atšķirīgiem tiesiskajiem ietvariem.
- **Pastāvīgie vai noteikta laika amati**.
- **Pilnas slodzes vai nepilnas slodzes amati**.
- **Algoti vai nealgoti** (piemēram, stipendiju saņēmēju) **amati**.
- Papildus iepriekš minētajām kategorijām dažādos akadēmiskos amatus var iedalīt dažādās kategorijās, arī balstoties uz šādiem faktoriem: **stāžs** (nostrādātie gadi), **vadības atbildība** (hierarhija), **amata ieņēmēja pieredze** (viesa amats, amats nozarē un tā tālāk), kā arī amata **finansējuma pamats** (akadēmiskais pētnieks, pēcdoktorants un tā tālāk).

Visi šie aspekti un atsevišķu vai integrētu kategoriju nepieciešamība ir rūpīgi jāapsver, plānojot vispārējo Latvijas AII un zinātniskajos institūtos strādājošā akadēmiskā personāla karjeras ietvaru.

Pamatojoties uz Pasaules Bankas Latvijā veikto darbu, **šobrīd** amati bieži vien ir **nepilnas slodzes**, un akadēmiskajam personālam ir vairāki amati. Sistēmas līmeņa regulējums **galvenokārt nošķir “uz pasniegšanu orientētus” un tīri “uz pētniecību orientētus” amatus**. Taču abus uzskata par “akadēmiskiem amatiem”. Uz pasniegšanu orientētos amatus paredz Augstskolu likums (AL), bet uz pētniecību orientētos amatus – “Zinātniskās darbības likums”. Uz pasniegšanu orientētie akadēmiskie amati nav tikai pedagoģiskie amati; saskaņā ar Augstskolu likumu (AL) tiem jāietver arī pētniecība.

Uz pasniegšanu orientētais karjeras ietvars (kā definēts AL) AII strādājošajam akadēmiskajam personālam ietver šādas kategorijas:

1. Asistents;
2. Lektors;
3. Docents;
4. Asociētais profesors;
5. Profesors.

Uz pētniecību orientētais karjeras ietvars (kā definēts “Zinātniskās darbības likumā”) AII vai zinātniskajos institūtos strādājošajam akadēmiskajam personālam ietver trīs uz pētniecību orientētu akadēmisko darbinieku kategorijas:

1. Zinātniskais asistents;
2. Pētnieks;
3. Vadošais pētnieks.

Pasaules Bankas ziņojumā (Arnhold et al. 2020) konstatēts, ka sistēmas līmenī **asociētā profesora un profesora kvalifikācijas ir noteiktas** (Arnhold et al. 2018). Ir arī sistēmas līmenī noteikts regulējums par akadēmiskās jomas vadītāju (rektora, prorektora, dekāna, prodekāna un nodaļas vadītāja) amatiem un minimālo algu. **Taču oficiālais akadēmiskās karjeras ietvars neietver “doktoranta/ jaunākā pētnieka” amatu; tāpat arī nav regulējuma par pēcdoktorantūras amatiem.** Doktorantus uzskata drīzāk par studentiem nekā par jaunākajiem pētniekiem, pat ja doktorants var saņemt (valsts) stipendiju vai var tikt nodarbināti, piemēram, kā asistenti. Latvijas sistēmā pēcdoktorantūras pētniecība nav oficiāls karjeras posms. Tomēr ir izmantots Eiropas Zinātnes fonda finansējums, lai izveidotu pēcdoktorantūras amatus, tāpat arī dažām institūcijām bijusi sava politika pēcdoktorantūras pētnieku atbalstam.

#### Jautājumi:

- Vai būtu saprātīgi veidot vienu akadēmiskā personāla kategoriju kopu gan AII, gan zinātniskajiem institūtiem vai arī uz pētniecību un uz pasniegšanu orientēto akadēmiskā personāla kategorijām vajadzētu turpināt pastāvēt tajā pašā ietvarā?
- Kādā veidā pētniecības un pasniegšanas pienākumus vajadzētu integrēt abās apakšnozarēs (augstākā izglītība un zinātniskie institūti), vai arī integrācijai jānotiek tikai augstākajā izglītībā?
- Vai dažādu akadēmiskā personāla kategoriju minimālo kvalifikāciju regulē valsts līmenī un vai tai vajadzētu būt vienādei visu veidu institūcijām?
- Vai visām institūcijām vajadzētu spēt izmantot visas akadēmiskā personāla kategorijas, piemēram, doktorantus (vai tiem vajadzētu būt akadēmiskā personāla kategorijai?) un profesorus? Vai dažām akadēmiskā personāla kategorijām vienmēr vajadzētu būt pastāvīgām vai ar līgumu uz noteiktu laiku, vai arī tas varētu būt atkarīgs no institūcijas apstākļiem?
- Vai modelis balstās prezumpcijā par pilnas slodzes amatiem un nepilnas slodzes amatiem kā izņēmumu?
- Kādā veidā modelī vajadzētu atzīt dažādus finansējuma avotus (stipendija, ārējais finansējums, utt.), vienlaikus taisnīgi izturoties pret visiem akadēmiskajiem darbiniekiem, neatkarīgi no finansējuma avota, sekmējot to karjeras attīstību?
- Kādā veidā akadēmiskā personāla kategorijas vajadzētu saistīt ar minimālo kvalifikāciju, algām un (valsts) finansējumu?

## 5. Virzības modeļi

**Akadēmiskās virzības modeļus iespējams heuristiski iedalīt trīs variantos** (Kivistö et al. 2019). Kā pamatots Pasaules Bankas ziņojumā (Arnhold et al. 2020), šie varianti radušies katras augstākās izglītības sistēmas vēsturiskās attīstības rezultātā un pieder katras valsts administratīvajai tradīcijai.

Karjeras virzības pamatmehānismi ir (a) pieteikšanās brīvai vakancei, (b) paaugstināšana amatā vai (c) prognozējamās karjeras modelis. Brīvajās vakancēs balstītais karjeras modelis tiek saukts par vakancēs balstīto modeli, bet paaugstināšanā balstītais modelis – par karjerā balstīto modeli. Ir divas būtiskas ieejas punktu variācijas. **Karjerā balstītajā modelī** ieešana notiek pieteikšanās procesā karjeras pirmajā posmā. **Vakancēs balstītajā modelī** ieeja karjerā, vismaz teorētiski, ir iespējams katrā karjeras posmā. Trešais karjeras variants – **prognozējamās karjeras** (tā dēvētās *tenūras* no angļu val. *tenure-track*<sup>13</sup>) **modelis** – apvieno šos divus skaidros variantus. Tas balstās brīvās vakancēs, vienlaikus pieļaujot virzību caur paaugstināšanu dažos amatos.

Pretstatā plaši izplatītiem pieņēmumiem prognozējamās karjeras modelis nav vienota un standartizēta sistēma, anglosakšu valstīs tai ir daudz variantu. **Jaunākā tendence attīstīt prognozējamās karjeras modeļi kontinentālajā Eiropā padarījusi šo jēdzienu vēl mainīgāku, tāpēc prognozējamai karjerai ir daudz pielietojumu un nozīmju.** Tomēr vairumā gadījumu priekšstats par prognozējamu karjeru nozīmē iegūt garantētu profesora amatu, izejot noteiktam skaitam pārbaudes periodu, kā arī akadēmiskā darba un rezultātu pārbaudēm pirms virzīšanās no viena karjeras pakāpiena uz nākamo.

*Pekkola, Siekkinen, Kivistö* (2019) piedāvā literatūras apskatu par prognozējamo karjeru un definē prognozējamās karjeras sistēmas pamata “parametrus”. Apsverot prognozējamās karjeras modeļa ieviešanu, ir rūpīgi jāizvērtē vismaz trīs aspekti: prognozējamās karjeras **nepieciešamība, apjoms un joma.**

### 1. Nepieciešamība: prognozējamās karjeras modeļa izveidošanas politika/ stratēģiskie mērķi

**Prognozējamās karjeras modeļa izveidei ir vairāki tipiski iemesli.** Vistipiskākie ir:

- Akadēmiskās brīvības aizsardzība;
- Taisnīguma, prognozējamības un caurskatāmības palielināšana;
- Akadēmiskās karjeras pievilcības paaugstināšana;
- Akadēmisko karjeru internacionalizācijas palielināšana;
- Akadēmiskā darba efektivitātes un produktivitātes palielināšana;
- Akadēmiskā darba profilēšana;
- Jaunu mērķu un kvalitātes standartu noteikšana akadēmiskajam darbam;
- Profesionālās izaugsmes atbalsts;
- Pensionēšanās organizatorisko risku mazināšana;
- Cītu politisko mērķu, piemēram, dzimumu līdzsvara, sasniegšana.

**Pirms prognozējamās karjeras modeļa sistēmas (vai institucionālas prognozējamās karjeras) izveides ir skaidri jānosaka tās mērķi, jo prognozējama karjera automātiski nesasniedz nevienu no augšminētajiem mērķiem.**

<sup>13</sup> Terminoloģija tiek izstrādāta.

Jautājumi:

- Kādi ir prognozējamās karjeras modeļa kā akadēmiskās karjeras ietvara daļas izveides nolūki un mērķi Latvijā?
- Kas lems par prognozējamo amatu izveidi (un finansēšanu) un uz kāda pamata?

## 2. Prognozējamās karjeras apjoms

Viens no būtiskākajiem jautājumiem, veidojot prognozējamo karjeru, ir tās **attiecības ar “tradicionālo” akadēmisko karjeru un personāla atlasī.** Atkarībā no prognozējamās karjeras mērķiem, tā var būt galvenais ceļš virzībā uz akadēmisku amatu vai arī “paātrināta procedūra”, kas domāta, piemēram, talantu profilēšanai un piesaistei. Pēdējā gadījumā ir rūpīgi jāapsver taisnīgums un līdzsvars attiecībā uz tradicionālo un prognozējamo amatu ieņēmējiem, lai izvairītos no nevilšas dubultstandartu radīšanas.

Jautājums:

- Kādām vajadzētu būt attiecībām starp “pašreizējo”, “jauno” un “prognozējamo” akadēmiskās karjeras ietvaru Latvijā, kā arī to īpatsvaram?

## 3. Prognozējamās karjeras joma

Prognozējamās karjeras sistēmas jomu (kritēriji, vērtējums, utt.) var veidot sistēmas, institucionālajā, fakultātes un pat uzdevumu līmenī. **Akadēmiskās karjeras virzība var balstīties gan vispārīgos, gan konkrētos kritērijos,** kas definēti AII un zinātniskās sistēmas, universitātes, nozares, organizatoriskās vienības vai uzdevuma līmenī. Tāpat arī **prognozējama karjera var ņemt vērā dažādas darba saturiskās jomas** (pasniegšana, pētniecība, vadība, pakalpojumi), liekot dažādus uzsvarus uz dažādiem uzdevumiem. **Prognozējamās karjeras sistēmu var veidot, lai galvenokārt atbalstītu institucionālos vai individuālos mērķus.** Dažādu uzdevumu vērtējuma svaru var noteikt vadītāji vai darbinieki, vienojoties par snieguma mērķiem. Prognozējamajai karjerai nav jābūt standartizētai sistēmai ar augstu pētniecības intensitāti, kas nodrošina indivīdu ar atšķirīgu sniegumu salīdzināmību. To var veidot uz citiem pieņēmumiem, piemēram, individuālo attīstību un atbalstu izglītojošām darbībām.

Jautājumi:

- Kāds ir valsts līmenī regulējama minimums?
- Kuras ir galvenās ieinteresētās puses prognozējamās karjeras plānošanā, ieviešanā un novērtēšanā Latvijā?

## 6. Procesi

Personāla piesaistes, atlases un akadēmiskās karjeras virzības procesi ir atkarīgi no karjeras modeļa veida. Vakancēs balstītajā modelī oficiālās kvalifikācijas, kā arī piesaiste un tās caurredzamība ir izšķiroši svarīgi aspekti modeļa plānošanā un ieviešanā. Karjerā balstītajā modelī svarīgi ir vērtēšanas kritēriji un vērtēšanas biežums, kā arī amatā paaugstināšanas prakse. Tālāk apskatītās **ar prognozējamās karjeras modeļa procesiem saistītas detaļas**, balstoties uz *Pekkola, Siekkinen, un Kivistö* (2019).

### 1. Nosaukumi un posmi

Akadēmiskā personāla kategorijas (skat. 4. nodaļu) ir cieši saistītas ar karjeras virzības procesu. **Starptautiskais tipiskais karjeras modelis ietver trīs soļus: docents (*assistant professor*), asociētais profesors un profesors**. Dažās sistēmās ir vēl ceturtais solis – “ievērojamie” profesori. Tipiski, ka pirmais solis tiek uzskatīts par pārbaudes posmu, pēc kura pieņem lēmumu par prognozējamo karjeru.

**Eiropā lietotie nosaukumi ne vienmēr ir viegli attiecināmi uz valsts sistēmu un salīdzināmi ar tradicionālo karjeras modeli**. Pēc nesenā Satversmes tiesas nolēmuma laikam varētu piemērot starptautisko praksi Latvijas sistēmai, atbilstoši kurai docentu varētu identificēt ar *assistant professor*<sup>14</sup>, un tas būtu amats uz noteiktu termiņu, bet asociētā profesora un profesora amatus varētu uzskatīt par prognozējamās karjeras modeļa amatiem.

Tāpat arī, plānojot karjeras posmus, vienlaikus vajadzētu apspriest atlīdzību. Latvijas nākotnes akadēmiskās karjeras ietvaram jāmazina nevienlīdzība nodarbinātības nosacījumos un skaidrāk jāsaista darba slodze un atlīdzība gan sistēmas, gan institucionālajā līmenī.

Jautājumi:

- Cik pakāpēm jābūt prognozējamās karjeras modelī?
- Kā šīm pakāpēm jābūt saistītām ar pašreizējo praksi un citiem akadēmiskiem amatiem (piemēram, kādas ir asistenu attiecības ar prognozējamo karjeru)?
- Kādiem principiem jānosaka atlīdzība sistēmas līmenī? Institucionālajā līmenī?
- Kādā veidā atlīdzības modelis varētu motivēt uzlabot sniegumu gan pasniegšanā, gan pētniecībā?

### 2. Piesaiste un atlase

**Ir dažādi piesaistes varianti prognozējamās karjeras amatiem**. Piesaiste iespējama visos prognozējamās karjeras līmeņos vai arī tikai vienā vai divos līmeņos. Šo scenāriju vēl vairāk sarežģī tas, ka pastāv pieteikšanās procedūras varianti. Dažos gadījumos paši pretendenti izvēlas līmeni, uz kuru viņi piesakās; dažos gadījumos atlases komisija izvērtē pretendenta līmeni. Pretendentu salīdzināšana ir ārkārtīgi sarežģīta, jo tie var atrasties dažādos karjeras līmeņos; tādējādi, tā vai citādi, atlases komisijai ir jāvērtē ne tikai nopelni un kvalifikācijas, bet arī “potenciāls”.

**Vairumā augstākās izglītības iestāžu pilnas slodzes vai štata profesoru piesaiste notiek tā dēvētajos profesionālās piesaistes modeļos** (*Siekkinen et al.* 2016). Tas nozīmē, ka zinātnisko izcilību un kvalifikācijas vērtē ārējie profesionālās kopienas locekļi nevis vadītāji, administratori vai iekšējie kolēģi. Latvijas augstākās izglītības sistēma kaut kādā mērā seko šim modelim. Atlasi izdara Profesoru padome, kas ir konkrētas nozares institūcija. Padomē ir pieci locekļi, un tajā var būt no ārpusē piesaistīts loceklis, ja universitātē nav piecu attiecīgās nozares profesoru. Valsts regulējums nenosaka, ka ārējo ekspertu piesaiste

<sup>14</sup> Jādāma, kā latviskot terminu “assistant professor”, jo tulkojums “profesora asistents” var radīt pārprotamus.

būtu obligāta, atšķirībā no daudzām citām valstīm, kurā šādu praksi uzskata par līdzsvarotāku, vairāk uz āru vērstu pieeju, kā norādīts Pasaules Bankas ziņojumā (Arnhold et al. 2020; skat. AL, 33.–35. pantu). Tomēr, kā redzams Augstākās izglītības padomes mājas lapā 2020. gada 25. maijā, 58 Profesoru padomes un 18 padomes ir iesaistījušas ārējos ekspertus.<sup>15</sup> Tāpat arī Augstākās izglītības padome ir sagatavojusi rekomendācijas attiecībā uz profesoru un asociēto profesoru ievēlēšanu, kā arī pretendentu kvalifikāciju vērtēšanas kritērijiem. Otrā rekomendācija attiecas uz starptautiskajiem ekspertiem: “ Katram pretendentam, kas kandidē uz profesora štata vietu, ir jāatbilst vismaz vienam no Augstākās izglītības padomes (AIP) noteiktajiem starptautiskajiem vērtējuma kritērijiem. Ja pretendents neatbilst nevienam no šiem kritērijiem, tad viņam jāsaņem neatkarīgs starptautisks vērtējums, kuru organizē attiecīgās nozares profesoru padome, ievērojot AIP izstrādātos noteikumus.”

Ja Latvijā ieviestu tipisko prognozējamās karjeras modeli, **būtu jāveic būtiskas izmaiņas lēmumu pieņemšanas metodē, pārejot no ievēlēšanas uz atlasī.** Citiem vārdiem sakot, būtu jāmaina pašreizējā piesaistes sistēma, lai izmantotu ārējos (starptautiskos) ekspertus, kurus izvēlētos konkrēti katram amatam. Visticamāk būtu nepieciešams neformāls nacionālo ekspertu kopums, lai izraudzītos ekspertu komisijas, jo dažas institūcijas ir pārāk mazas, lai nodrošinātu nepieciešamo neitralitāti ekspertu atlasē.

Jautājumi:

- Kādas būs galvenās profesoru piesaistes metodes nākotnē?
- Kā nodrošināt procesa leģitimitāti, ja tas nebalstās vēlēšanās?
- Kā Latvija var izmantot pieejamās ekspertu zināšanas, piesaistot starptautiskos ekspertus?

### 3. Prognozējamās karjeras laika grafiks un novērtējums

Plānojot prognozējamās karjeras sistēmu, laiks spēlē divas nozīmīgas lomas. Pirmkārt, tā saistība ar atsevišķiem akadēmiskajiem darbiniekiem (to reizēm dēvē par karjeras pulksteni). **Prognozējamās karjeras pulkstenis nosaka individuālo laika ietvaru, kurā jāpanāk prognozējama karjera.** Jau plānojot prognozējamās karjeras modeļus, ir jāņem vērā leģitīmie iemesli, kuru dēļ pulksteņa tikšķēšana var apstāties (piemēram, grūtniecība, pārtraukums karjerā, slimība, utt.), kā arī tas, cik daudz “otru iespēju” jādod indivīdam gadījumā, ja kritēriji netiek ievēroti. Pirmkārt, tā saistība ar apsvērumiem par to, kas notiek ar sākotnējo darba līgumu ar institūciju, ja indivīds pāriet no neprognozējamās uz prognozējamās karjeras modeli.

**Posmu laika grafiks un vērtēšanas cikls** ir vēl viens prognozējamās karjeras sistēmā vērā ņemamais laika aspekts. Tipiski prognozējamā karjerā izmanto piecus vērtējuma veidus:

1. Ikgadējais novērtējums un sarunas par profesionālo attīstību;
2. Vidējā termiņa vērtējums prognozējamās karjeras posmos (piemēram, ieņemot profesora asistenta amatu), lai sasniegtu šī posma mērķus;
3. Prognozējamās karjeras posma novērtējums pirms nākamā amata piešķiršanas;
4. Ar lēmumu par prognozējamo karjeru saistīts vērtējums;
5. Vērtējums, kas saistīts ar paaugstināšanu amatā pēc lēmuma par prognozējamo karjeru.

<sup>15</sup> [http://www.aip.lv/prof\\_saraksts.htm](http://www.aip.lv/prof_saraksts.htm)



Prognozējamās karjeras posmu tipiskais skaits ir starp trīs un pieciem, un tipiska prognozējamās karjeras posma ilgums ir četri līdz pieci gadi. Pašreizējās Latvijas sistēmas pamatā ir vērtējums un pieteikšanās uz vakanci no jauna ik pēc sešiem gadiem. Veidojot prognozējamās karjeras amatus, jāņem vērā tas, ka profesoriem nav noteikts obligātais pensionēšanās vecums. Pasaules Bankas ziņojumā (Arnhold et al. 2018) pausts viedoklis, ka tas nodrošinātu izejas punktu karjerai un veidotu dinamisku, līdzsvarotāku personāla struktūru, ņemot vērā prognozējamās karjeras amatu pastāvību.

#### Jautājumi:

- Kāds būtu ideālais prognozējamās karjeras posma ilgums (vai diapazons) Latvijas institūcijās?
- Kā izturēties vienlīdzīgi (taisnīgi) pret indivīdiem, kuri ir dažādās dzīves un darba situācijās, vērtējot tos prognozējamā karjerā?
- Kā un kad vajadzētu veikt novērtējumu, kam vajadzētu to veikt?
- Kādā veidā vajadzētu izbeigt karjeru, ja persona neiztur vērtējumu vai sasniedz noteiktu vecumu?
- Vai pastāv politiski, finansiāli un tiesiski ceļi pensionēšanās jautājumu apspriešanai?

#### 4. Pētniecības, pasniegšanas un citu uzdevumu novērtējums

Pamatojoties uz starptautisko literatūru par novērtēšanas praksi, *Pekkola et al.* (2020) apskatīts jebkura akadēmiskās karjeras modeļa akadēmiskā darba triju dimensiju novērtējuma svarīgums. Akadēmiskā personāla taisnīgs novērtējums prasa labus un caurskatāmus kvantitatīvos indikatorus, kā arī kvalitatīvā novērtējuma metodes, jo akadēmisko darbu ir grūti vērtēt un mērīt. Tāpat arī jāņem vērā būtiskas nozaru atšķirības, kā arī dažādas pieejas pasniegšanas, pētniecības un citu uzdevumu augstākajā izglītībā novērtēšanai, kas īsi apskatītas zemāk.

Pasniegšana novērtēšanā tiek ievēroti divi principi. Pirmais ir ar pasniegšanu saistīto tiešo rezultātu vērtējums. Piemēram, doktora disertāciju vadīšanas pieredzi vai skaitu var uzskatīt par indikatoru, kas atklāj doktora disertāciju vadīšanas kompetenci. Otrs ir kompetences vērtējums. Pasniegšanas kompetenci var vērtēt tieši (to dara kolēģi vai studenti) vai netieši (izmantojot portfolio, pedagoģiskos sertifikātus vai balvas), tāpat arī iespējams abas pieejas apvienot.

Pētniecību tipiski vērtē, izmantojot kvantitatīvos indikatorus vai pētniecības tiešos rezultātus, vērtējot publikāciju forumu kvalitāti (piemēram, žurnālus), vai arī izmantojot kolēģu recenzijas, vērtējot pētniecības kvalitāti. Pēdējos gados pētniecības tiešo rezultātu un kvalitātes taisnīga novērtēšana ir bijusi nozīmīgu starptautisku diskusiju temats, un aizvien pieaug prasības izstrādāt pētniecības kvalitatīvas vērtēšanas metodes. Sanfrancisko deklarācija par pētniecisko sasniegumu novērtēšanu (DORA) ir labs piemērs globālajiem centieniem nodrošināt taisnīgas un caurskatāmas pētniecības novērtēšanas metodes.<sup>16</sup>

Tāpat arī jānovērtē akadēmiskā darba administratīvās vai pakalpojumu funkcijas, lai aprakstītu uzdevumus, kas neietilpst ne pētniecībā, ne pasniegšanā, izmantoti tādi termini kā “publiskums”, “iesaiste kopienā”, “informēšanas darbības” un “akadēmiskā pilsonība”. Šos uzdevumus bieži vien mēra, vērtējot kuratora darbu, vērtēšanas aktivitātes, amatus ar atzītu uzticību, administratīvos pienākumus, vadības uzdevumus, komunikāciju ar sabiedrību, eksperta uzdevumus, kā arī plašākai sabiedrībai domātas publikācijas.

<sup>16</sup> <https://sfdora.org>.

## Jautājumi:

- Kādus vērtēšanas kritērijus un metodes vajadzētu izmantot?
- Kādā veidā vērtējumā izlīdzsvarot dažādus uzdevumus?

## 5. Prognozējamās karjeras sistēmas organizēšana

Institucionālajā līmenī prognozējamās karjeras sistēmas organizēšana ir prasīga un resursietilpīga. Pirmkārt, **institūcijām nepieciešama vajadzīgā pārvaldes kapacitāte** (akadēmisko vadītāju un kolēģu), lai izvērtētu, novērtētu, atbalstītu, kā arī sniegtu atgriezenisko saiti par indivīda karjeras virzību. Otrkārt, ir nepieciešami **personāla vadības resursi**, lai standartizētu ar novērtējumu saistītās procedūras un tās profesionāli ieviestu. Treškārt, nepieciešama rūpīga **finanšu plānošana**, papildus elastīgam resursu izmantojumam, lai paredzētu prognozējamās karjeras modeļa amatu finansiālās sekas, jo, ja piesaiste ir sekmīga, kandidātu kvalifikācija uzlabosies, to alga pieaugs, un tie ilgstoši ieņems prognozējamās karjeras amatus.

Jāizvirza konkrēts jautājums par to, vai prognozējama karjera tiks **organizēta kā “normāla” CR pārvaldības prakse vai arī pret prognozējamās karjeras sistēmā iekļauto akadēmisko personālu izturēsies citādi, proti, kā pret “īpašiem” darbiniekiem**. Tāpat arī CR pārvaldību iespējams organizēt centralizēti vai kā decentralizētus pakalpojumus fakultātēs.

**Pasaules Bankas darbs Latvijā atklājis, ka personāla pārvaldība galvenokārt koncentrējusies uz ar štata vietu izveidi un aizpildīšanu saistīto līgumu un procedūru pārvaldību, kā arī oficiālo kvalifikāciju novērtēšanu.** Tādējādi cilvēkresursu pārvaldība koncentrējas uz pasniegšanas stundām un projektu uzdevumiem. Kvalifikācijas tiek vērtētas kā daļa no vēlēšanu procesa, taču ne ilgtermiņa skatījumā saistībā ar talantu vadību un nepārtrauktiem darba procesiem (Arnhold et al. 2018). Tas nozīmē, ka prognozējamās karjeras ieviešana prasītu lielu Latvijas universitāšu administrāciju un institucionālās pārvaldības adaptēšanos.

Līdz šim Latvijas sistēma sešu gadu noteikuma dēļ nav pieļāvusi prognozējamā karjerā balstītu pieeju, kas radītu pastāvīgu, prognozējamu profesūru. Vienlaikus Latvijas augstākās izglītības darbinieki un zinātnisko institūtu darbinieki ir pieraduši pie sava darba nepārtraukta vērtējuma. Tādējādi “vidējā termiņa vērtējums” nebūt nav gluži jauns Latvijas augstākās izglītības un zinātnes sistēmai. Taču vērtējums prognozējamā karjerā tipiski nebalstās vēlēšanās, bet gan profesionālā (bieži vien – ārējā) kandidātu novērtējumā. Prognozējama karjera arī prasītu kandidāta nodarbinātību pilnā slodzē vienā amatā, jo tikai tādā veidā iespējams izveidot taisnīgus un caurskatāmus prognozējamās karjeras vērtēšanas kritērijus un laika grafiku. Prognozējamās karjeras amatos jābūt izejas punktam karjeras noslēgumā. Citiem vārdiem sakot, prognozējamās karjeras ieviešanas rezultātā būtu jāpārvērtē arī pensionēšanās prakse.

## Jautājumi:

- Vai visas atbilstošās institūcijas ir gatavas un vēlas ieviest prognozējamās karjeras praksi, kā arī – vai tām ir nepieciešamie resursi?
- Ja nē, kas būtu darāms, lai uzlabotu personālvadības darbinieku prasmes un kompetenci?
- Vai ir reālistiski uzskatīt, ka pieņemtie jaunie darbinieki strādās tikai vienā institūcijā?

## 7. Heiristiskais modelis un turpmākie soļi

Projekta (kuru atbalsta Eiropas Komisijas Strukturālo reformu atbalsta Ģenerāldirektorāts un realizē Pasaules Banka) konkrētais mērķis ir atbalstīt Latvijas Izglītības un zinātnes ministriju akadēmiskās karjeras sistēmas reformā, piedāvājot jaunu akadēmiskās karjeras ietvaru atbilstoši Eiropas un starptautiskajai labajai praksei, ieskaitot priekšlikumus par akadēmisko amatu sistēmu un saistītajiem atlases un amatā paaugstināšanas procesiem. Tas balstās Pasaules Bankas iepriekšējā darbā, kura kopsavilkums atrodams *Arnhold et al.* (2020):

“Tālākajā ceļā Latvijas augstākās izglītības sistēmas lielākais izaicinājums ir izveidot integrētu pieeju karjerai individuālajā, institucionālajā un sistēmas līmenī, kā arī tās apvienot visaptverošā pieejā un ar to saistītā praksē. Individuālajā līmenī tas nozīmētu koncentrēties nevis uz daudziem līgumiem, bet gan ikgadējā darba laika pārvaldību un pamata akadēmiskā personāla karjeras attīstību. Institucionālajā līmenī akadēmiskā personāla piesaiste un attīstība jāsaista ar universitāšu un attiecīgo fakultāšu un nodaļu stratēģiju, turpretim sistēmas līmenī ir jāintegrē pētniecības un pedagoģiskās karjeras.”

Šajā dokumentā aprakstīta autoru izpratne par pašreizējām akadēmiskā personāla kategorijām, piedāvātas jaunas, integrētas kategorijas, kā arī izklāstīts ar šīm kategorijām saistītais prognozējamas karjeras modelis. 1. tabulā parādītie pašreizējie karjeras posmi, kas sagrupēti, balstoties Eiropas pētniecības karjeras modelī (R1-R4).<sup>17</sup> Tāpat arī piedāvāti jauni, integrēti amati uz pasniegšanu un uz pētniecību orientētiem amatiem. Šīs jaunās akadēmiskā personāla kategorijas varētu izmantot visu veidu institūcijās atkarībā no ar amatu saistītajiem pamatuzdevumiem. Lektora amats ir ievietots patstāvīgā “lodziņā”, jo to ir grūti ievietot karjeras modelī. Tāpat arī esam atsevišķā lodziņā ievietojuši “prakses profesoru” (PP), lai atgādinātu lasītājam, ka, veidojot modeli, jāapsver integrēšanās citās sabiedrības sfērās.

### 1. tabula. Eiropas karjeras posmi un to ekvivalenti Latvijā

Karjeras posmi	Pašreizējie nosaukumi Latvijā <sup>18</sup>	Nosaukums tradicionālajā modelī, balstoties uz vakancēm (ja nepieciešams)	Nosaukums prognozējamās karjeras modelī (ja cits)	Kvalifikācijas
Jaunākais (R1) (4 līdz 8 gadi, pastāvīgs)	Zinātniskais asistents Asistents (doktorants)	Jaunākais pētnieks Jaunākais lektors		Maģistra grāds ar izcilām sekmēm, doktora līmeņa studijām nepieciešamā kompetence
	Lektors			
Pēcdoktorantūras (R2) (4 līdz 5 gadi, pastāvīgs)	Docents Pētnieks (iespējams, pēcdoktorantūras)	Pēcdoktorantūras pētnieks Lektors	<i>Assistant Professor</i>	Doktora grāds (vai cita darba pieredze, lai atbilstu kritērijiem?)
Neatkarīgs (R3) (4 līdz 5 gadi, pastāvīgs)	Asociētais profesors Vecākais pētnieks	Vecākais lektors Vecākais pētnieks	Asociētais profesors	Četriem pēcdoktorantūras pētniecības gadiem pielīdzināma kvalifikācija vai citi sasniegumi
		PP		
Vadošais (R4), pastāvīgs	Profesors	Profesors	Profesors	Ārējs novērtējums

<sup>17</sup> <https://euraxess.ec.europa.eu/europe/career-development/training-researchers/research-profiles-descriptors>.

<sup>18</sup> Šo akadēmisko amatu funkcijas atšķiras no prakses citviet.

Amati varētu būt uz noteiktu termiņu vai pastāvīgi. Prognozējamās karjeras modelis tiek piedāvāts kā atsevišķs modelis, ko varētu izmantot/ izmēģināt kā pilotprojektu vispirms dažās (lielās) institūcijās. Lai izvairītos no pārpratumiem, nosaukumi (vismaz to tulkojumā angļiski) ir dažādi “prognozējamās karjeras modeli” un “normālajiem amatiem”. Tāpat arī esam piedāvājuši dažas sākotnējās idejas par kvalifikācijām dažādos karjeras posmos. Taču, pirms turpinām izstrādāt ietvaru, sperami daudzi soļi. Tie jāintegrē projekta aktivitātēs, un tos veido **intervijas, semināri un institūciju apmeklējumi**, kā aprakstīts turpmākajās sadaļās.

### **1. solis – Jaunā akadēmiskās karjeras ietvara vīzija**

Mērķis: Izveidot stabilu pamatu reformai, pamatojoties uz kopēju vīziju par jaunā akadēmiskās karjeras ietvara nepieciešamību, nolūkiem un mērķiem.

Lai šo vīziju noformulētu, ir jāapspriež šādi jautājumi:

- Kā sasniegt līdzsvaru starp akadēmiskās zinātkāres virzītiem pētījumiem un zinātnes sabiedrisko nozīmību un kā noteikt prioritātes?
- Kā integrēt jauno akadēmiskās karjeras ietvaru Latvijas augsti kvalificēta darbaspēka darba tirgū?
- Kādas ir akadēmiskās karjeras ietvara attiecības ar starptautiskajiem akadēmiskā darbaspēka tirgiem?
- Kādas ir galvenās vērā ņemamās administratīvās vērtības (piemēram, efektivitātes un līdzdalības pieeju līdzsvars)?
- Kā jaunajam akadēmiskās karjeras ietvaram vajadzētu iekļauties pašreizējā tiesiskajā (administratīvās tiesības, likumdošana par augstāko izglītību, darba tiesības), politiskajā (ietverot darba devējus un arodbiedrības) augstākās izglītības un zinātnes virzībā?

Aktivitātes: Galveno iesaistīto pušu intervēšana un seminārs par politiku.

### **2. solis – Integrācijas dziļums**

Uz pasniegšanu orientēto darbinieku un uz pētniecību orientēto darbinieku karjeru integrēšana vienā ir viens no galvenajiem reformas mērķiem. Integrācijai ir vairākas dimensijas, un daļēji tā sniedzas tālāk par akadēmiskās karjeras ietvaru augstākajā izglītībā. Tāpēc, kā minimums, ir jāapspriež šādi jautājumi:

- Vai būtu saprātīgi veidot vienu akadēmiskā personāla kategoriju kopu gan AII, gan zinātniskajiem institūtiem vai arī uz pētniecību un uz pasniegšanu orientēto akadēmiskā personāla kategorijām vajadzētu turpināt pastāvēt tajā pašā ietvarā?
- Kādā veidā pētniecības un pasniegšanas pienākumus vajadzētu integrēt abās apakšnozarēs (augstākā izglītība un zinātniskie institūti), vai arī integrācijai jānotiek tikai augstākajā izglītībā?
- Vai dažādu akadēmiskā personāla kategoriju minimālo kvalifikāciju regulē valsts līmenī un vai tai vajadzētu būt vienādaī visu veidu institūcijām?
- Vai visām institūcijām vajadzētu spēt izmantot visas akadēmiskā personāla kategorijas, piemēram, doktoranti (vai tiem vajadzētu būt akadēmiskā personāla kategorijai?) un profesorus?

Aktivitātes: Grupu intervijas/ AII un zinātnisko institūtu vadītāju fokusgrupas.

### **3. solis – Pārejas pamatnosacījumi un priekšnoteikumi**

Pēc tam, kad apspriesti jaunā akadēmiskās karjeras ietvara vispārīgie mērķi un sektoru integrācijas dziļums, jaunā vīzija jāadaptē konkrētajam Latvijas politiskajam, tiesiskajam un finansiālajam kontekstam. Diskutējot par to, kāda veida akadēmiskās karjeras ietvars jāveido, kā minimums, jāapspriež šādi jautājumi:

- Vai dažām akadēmiskā personāla kategorijām vienmēr vajadzētu būt pastāvīgām vai ar līgumu uz noteiktu laiku, vai arī tas varētu būt atkarīgs no institūcijas apstākļiem?
- Vai ietvars balstās prezumpcijā par pilnas slodzes amatiem un nepilnas slodzes amatiem kā izņēmumu?
- Vai pastāv politiski, finansiāli un tiesiski ceļi pensionēšanās jautājumu apspriešanai?
- Kādā veidā ietvarā vajadzētu atzīt dažādus finansējuma avotus (stipendija, ārējais finansējums, utt.), vienlaikus taisnīgi izturoties pret visiem akadēmiskajiem darbiniekiem, neatkarīgi no finansējuma avota, sekmējot to karjeras attīstību?
- Kādā veidā akadēmiskā personāla kategorijas vajadzētu saistīt ar minimālo kvalifikāciju, algām un (valsts) finansējumu?
- Kā jaunajam akadēmiskās karjeras ietvaram vajadzētu iekļauties pašreizējā tiesiskajā (administratīvās tiesības, likumdošana par augstāko izglītību, darba tiesības), politiskajā (ietverot darba devējus un arodbiedrības) augstākās izglītības un zinātnes virzībā? Kādas pārmaiņas ir nepieciešamas?

Aktivitātes: juridiskā analīze, institūciju pārstāvju, Izglītības un zinātnes ministrijas, Rektoru padomes un citu pārstāvniecisku institūciju intervēšana; semināri un diskusijas ar darba grupu.

#### **4. solis – Prognozējamas karjeras nolūks un nepieciešamība**

Tiklīdz definēti akadēmiskās karjeras ietvara pamatelementi un konteksts, ir jāapspriež prognozējamas karjeras modelis. Vissvarīgākie diskusiju temati ir prognozējamas karjeras modeļa joma, tā nolūks, kā arī saistība ar citām (ja vispār) akadēmiskās karjeras ietvara modeļa daļām.

- Kādi ir prognozējamas karjeras kā akadēmiskās karjeras ietvara daļas izveides nolūki un mērķi?
- Kas lems par prognozējamo amatu izveidi (un finansēšanu) un uz kāda pamata
- Kādām vajadzētu būt attiecībām starp “pašreizējo”, “jauno” un “prognozējamas” akadēmiskās karjeras ietvaru Latvijā
- Kāds ir valsts līmenī regulējama minimums un kuras ir galvenās ieinteresētās puses prognozējamas karjeras plānošanā, ieviešanā un novērtēšanā ?

Aktivitātes: Semināri institūciju vadītājiem un Rektoru padomei, kā arī citām ieinteresētajām pusēm.

#### **5. solis – Karjeras virzības modeļa izveide**

Paša modeļa (proti, mērķa sasniegšanas līdzekļa) izveide var sākties tikai pēc vispārējās akadēmiskās karjeras ietvara plānošanas. Atkarībā no reformas mērķiem un integrācijas dziļuma gala produkts var būt aptuvena ietvarstruktūra, kas sniedz institūcijām pamata norādījumus, vai arī tā var ietvert detalizētāku procedūras aprakstu. Plānojot karjeras virzības modeli, kā minimums, jāapspriež šādi jautājumi:

- Cik pakāpēm jābūt prognozējamas karjeras modelī?
- Kā šīm pakāpēm jābūt saistītām ar pašreizējo praksi un citiem akadēmiskiem amatiem (piemēram, kādas ir asistentu attiecības ar prognozējamo karjeru)?
- Kādas būs galvenās profesoru piesaistes metodes nākotnē?
- Kā nodrošināt procesa leģitimitāti, ja tas nebalstās vēlēšanās?
- Kāds būtu ideālais prognozējamas karjeras posma ilgums (vai diapazons) Latvijas institūcijās?
- Kā izturēties vienlīdzīgi (taisnīgi) pret indivīdiem, kuri ir dažādās dzīves un darba situācijās, vērtējot tos prognozējamā karjerā?
- Kā un kad vajadzētu veikt novērtējumu, kam vajadzētu to veikt?

- Kādus vērtēšanas kritērijus un metodes vajadzētu izmantot?
- Kādā veidā vērtējumā izlīdzsvarot dažādus uzdevumus?
- Kādā veidā vajadzētu izbeigt karjeru, ja persona neiztur vērtējumu vai sasniedz noteiktu vecumu?

Aktivitātes: Institūciju aptaujas; institūciju apmeklējumi (Somija un Īrija); diskusijas darba grupā.

## **6. solis – Institucionālā gatavība un pārdomas**

Visbeidzot, ieviešana notiks visās AII un zinātniskajos institūtos. Tāpēc, lai izvairītos no neveiksmīgas ieviešanas, institūcijām ir jāpārdomā un jāapsver tas, kā nodrošināt ietvara funkcionēšanu.

- Vai visas institūcijas ir gatavas un vēlas ieviest prognozējamās karjeras praksi, kā arī – vai tām ir nepieciešamie resursi?
- Ja nē, kas būtu darāms, lai uzlabotu personālvadības darbinieku prasmes un kompetenci?
- Vai ir reālistiski uzskatīt, ka pieņemtie jaunie akadēmiskie darbinieki strādās tikai vienā institūcijā?

Aktivitātes: Institūciju komentāri, ieviešanas izaicinājumu kartēšana, ceļveža izstrāde, tiesisko un finansiālo seku apsvēršana.

## 8. Atsauces

- Arnhold, N., E. Pekkola, V. Püttmann, and A. Sursock. 2018. *World Bank Support to Higher Education in Latvia. Volume 3: Academic Careers*. Washington, DC: World Bank.  
<http://documents.worldbank.org/curated/en/103901524227639207/pdf/125532-v3-WP-P159642-PUBLIC-Focus-on-performance-World-Bank-support-to-higher-education-in-Latvia.pdf>.
- . 2020, in review. “Academic Careers in Latvia: Reforms in a European Context.” In *Research Handbook on Managing Academics*, edited by S. C. Sarrico, M. J. Rosa, and T. Carvalho. London: Edward Elgar.
- EUA (European University Association). 2017. University autonomy in Europe III. *The Scorecard*. Brussels: European University Association. [https://www.uni-med.net/wp-content/uploads/2019/07/University-autonomy-in-Europe\\_2017.pdf](https://www.uni-med.net/wp-content/uploads/2019/07/University-autonomy-in-Europe_2017.pdf)
- Eurydice. 2018. Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff 2017. Eurydice Report. Brussels: *Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, European Commission*. [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/modernisation-higher-education-europe-academic-staff-%E2%80%93-2017\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/modernisation-higher-education-europe-academic-staff-%E2%80%93-2017_en)
- European Commission. 2019. “Specific Support on the development of the human capital for research and innovation in Latvia. Background report – Study.” Brussels: Directorate-General for Research and Innovation (European Commission).
- Kivistö, J., Pekkola, E., & Pausits, A. 2019. Academic Careers and Promotions in Finland and Austria: System and Institutional Perspectives. In *Achieving Academic Promotion*. Emerald Publishing Limited.
- Law on Higher Education Institutions*. <https://likumi.lv/ta/en/en/id/37967>.
- Law on Scientific Activity*. <https://likumi.lv/ta/en/en/id/107337>.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). *Education in Latvia*. OECD Publishing.
- Pekkola E., E.-N. Kujala., T. Siekkinen, and H. Salminen. 2020, in review. ”Managing Seniority: Employment status of academics and generational differences.” In *Research Handbook on Managing Academics*, edited by C. S. Sarrico, M. J. Rosa, and T. Carvalho. London: Edward Elgar.
- Pekkola, E., R. Piñheiro, L. Geschwind, T. Siekkinen, K. Pulkkinen, and T. Carvalho. Forthcoming. “Nested Hybridity in Nordic Higher Education.” In *Hybrid Governance, Organisation and Society: Value Creation and Value Capture*, edited by J. Vakkuri. Abingdon, UK: Routledge.
- Pekkola E., T. Siekkinen, and J. Kivistö. 2019. “Tenure track Uramallin kuvaus, etenemisen kriteerit ja yliopistokohtaisia sovellutuksia” (“Tenure track Career model description, progression criteria, and university-specific applications”). Working Paper, Finnish Union for University Professors, Helsinki.
- Ryttberg, Malin. 2020. *Professional Support Staff at Higher Education Institutions: Navigating Ambiguities in Hybrid Roles*. Dissertation. KTH Royal Institute of Technology, Stockholm.
- Siekkinen, T., E. Pekkola, and J. Kivistö. 2016. “Recruitments in Finnish universities: practicing strategic or pathetic HRM?” *Nordic Studies in Educational Policy* 2–3: 1–11.  
<http://dx.doi.org/10.3402/nstep.v2.32316>.

## Papildavoti

- Conceptual Report “On the introduction of a new doctoral model in Latvia,” 2020;  
<http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40488284>.
- European Commission, *European Semester: Country Report – Latvia 2019*;  
[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/2019-european-semester-country-report-latvia\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-latvia_en.pdf).
- European Commission, *Specific Support on the development of the human capital for research and innovation in Latvia*, 2019; <https://op.europa.eu/lv/publication-detail/-/publication/e84a9d0f-b98a-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-106068252>.
- European Semester: Country Report – Latvia 2020*; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1584543810241&uri=CELEX%3A52020SC0512>.
- Guidelines for Education Development for the years 2021–2027*, (latviski), p. 20;  
<https://izm.gov.lv/lv/nozares/izglitiba/augstaka-izglitiba/262-augstakas-izglibas-iestades>.
- Guidelines for Science, Technology Development and Innovation for the years 2021–2027*, (izstrādes procesā);  
[https://izm.gov.lv/images/1\\_ZTAIP2027\\_priek%C5%A1likuma\\_dokuments\\_uz\\_16\\_07.pdf#page=7&zoom=100,92,96](https://izm.gov.lv/images/1_ZTAIP2027_priek%C5%A1likuma_dokuments_uz_16_07.pdf#page=7&zoom=100,92,96) (in Latvian), p. 13.
- “Monitoring of the Smart Specialization Strategy,” 2018, (latviski);  
<http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40427624>.
- “Monitoring of the Smart Specialization Strategy. Second Report,” 2020, (latviski);  
<http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40479055>.
- Specific Support to Latvia. The Latvian Research Funding System*, 2018;  
[https://rio.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/report/H2020%20PSF\\_Specific%20Support%20Latvia\\_Final%20report.pdf](https://rio.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/report/H2020%20PSF_Specific%20Support%20Latvia_Final%20report.pdf).
- “Study on open science and the development of a policy road map,” 2020, (latviski);  
[https://www.izm.gov.lv/images/zinatne/P%C4%93t%C4%ABjums-Atv%C4%93rt%C4%81\\_zin%C4%81ne\\_2.pdf](https://www.izm.gov.lv/images/zinatne/P%C4%93t%C4%ABjums-Atv%C4%93rt%C4%81_zin%C4%81ne_2.pdf); European Commission.
- University of Latvia, “The Diaspora of Latvian Scientists: Networks and Capabilities. Study Results,” 2018, (latviski); [https://www.izm.gov.lv/images/statistika/petijumi/LU-SPPI-DMPC\\_Zinatnieku-diaspora-2018.pdf](https://www.izm.gov.lv/images/statistika/petijumi/LU-SPPI-DMPC_Zinatnieku-diaspora-2018.pdf).
- World Bank Support to Higher Education in Latvia. *Academic Careers*, vol. 3., 2018;  
<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/103901524227639207/academic-careers>.