



*With the support of the Lifelong Learning Programme of the European Union*

**„Identifying Barriers in Promoting the European Standards and Guidelines  
for Quality Assurance at Institutional Level“**

**IBAR**

Agreement number – 2010 – 4663/001 - 001

**WP8**  
**Quality and Management/Governance**  
National study – Latvian version  
2012

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

**IBAR PROJEKTS**  
**WP 8**

—

**Latvijas Nacionālais ziņojums**

***Kvalitāte un Vadība***

Pētījuma grupa: Dr. Alberts Prikulis, Dr. Andrejs Rauhvargers, Dr. Agnese Rusakova

**Rīgā, 2012. gada maijā**

## IEVADS

### **Kvalitātes un vadības nacionālais konteksts**

Latvijas augstskolas diezgan aktīvi ievieš Boloņas procesa galvenos principus. Pirms vairākiem gadiem ir izstrādātas nacionālās kvalifikāciju ietvarstruktūras, un tagad augstskolas tās lieto kā pašsaprotamu instrumentu, lai veidotu studiju programmu saturu un struktūru, kaut gan tikai nesen (2011. g.) to apstiprināja valdība. Nesenie labojumi Latvijas likumdošanā par augstāko izglītību (2011. g.) arī tuvina augstskolas Latvijā vispārējiem ESG mērķiem attiecībā uz kvalitātes vadību un iekšējo kvalitātes apliecināšanu. Vairums augstskolu ir ķērušās pie kvalitātes vadības sistēmu izveides brīvprātīgi, bet tagad likums to uzliek par pienākumu katrai augstskolai, un tām, kuras veica tikai daļēju kvalitātes vadību, ir tagad jāizveido KVS visiem akadēmiskajiem procesiem un visiem vadības līmeņiem šā kalendāra gada laikā. Nav norādīts, kuru standartu jāizvēlas, un vairums augstskolu izvēlas ISO tipa standartu, bet piem., Latvijas Universitāte, priekšroku dod EFQM sistēmai. Likuma labojumos ir pieminēti arī ESG, un tāpēc KVS kvalitātes kritēriji vismaz pieskaņosies ESG deklarētajiem principiem, ja arī neatsauksies uz tiem tiešā veidā. Bet arī agrāk akreditācijas sistēma vadījās pēc šiem principiem, un iestādēm bija savos pašnovērtējuma ziņojumos jāanalizē savu procesu atbilstība šiem principiem,

Patlaban Latvijā tuvojas noslēgumam visu studiju programmu vispārējais izvērtējums, un tā sākotnējie rezultāti, šķiet, liecina, ka nepietiekamās kvalitātes dēļ pilnīgi būs jāpārorganizē pavisam maza to daļa (zem 5%).

Vadība struktūras nav sīki aprakstītas valsts likumdošanā, un tāpēc iespējamās variācijas atkarībā no augstskolas lieluma un vietējām tradīcijām. Valsts likumdošana nenorāda, kā konkrēti kvalitātes vadībai jāskar katru vadības līmeni vai vadības struktūru. Bet visu augstskolu satversmes tiek apstiprinātas valsts līmenī, tāpēc vispārējā struktūra un atbildības sadalījums veidojas daudz maz līdzīgi visās augstskolās.

### **Pētījuma metodika**

Tāpat kā iepriekšējos darbu komplektos, esam apmeklējuši izraudzītās 4 augstskolas lai izpētītu dokumentāciju un veiktu intervijas ar vadošā partnera noteikto mērķgrupu pārstāvjiem. Pārstāvju izvēli katrā mērķgrupā pamatā atstājām centrālās vadības ziņā, izņemot Latvijas Universitāti, kur izpētes grupa organizēja atsevišķas intervijas 2 fakultātēs un rektorātā; centrālo vadību pārstāvēja prorektori, kas atbildīgi par akadēmisko darbu, kvalitātes vadības struktūrvienību un akadēmisko departmentu vadītāji (ja šādas struktūrvienības eksistē); vidējā līmeņa vadību pārstāvēja dekāni, katedru vadītāji un studiju programmu direktori; Latvijas Universitātē situācija tika pārrunāta ar fakultāšu domēm. Kopumā intervējām 9 personas no centrālās vadības, 30 personas no vidējā līmeņa vadības, 8 ierindas docētāji un 20 studenti.

Tā kā atbildes uz daudziem jautājumiem bija līdzīgas, mēs ziņojumā centāmies dot vispārinātā veidā tās, kas atkārtojas visbiežāk, un tikai tais gadījumos, kad bija ievērojamas atšķirības, mēs norādām uz konkrētu mērķgrupu vai institūciju.

## **ATBILDES UZ PĒTĪJUMA JAUTĀJUMIEM**

## **1) Kāds ir vadības institucionālais konteksts? (Dati)**

### **a) Kādas ir galvenās izmaiņas augstskolu un kvalitātes pārvaldībā valsts mērogā un kā tās ietekmē pārvaldības procesus augstskolā? (Dati/SSI)**

Studiju programmas Latvijā pēdējo gadu laikā ir pārorientētas uz studiju rezultātiem, un tāpēc ir ieviestas jaunas procedūras, lai harmonizētu kursu aprakstus un studentu vērtēšanas metodes studiju programmu ietvaros un veidu, kā studiju programmu saturs un struktūra tiek izvērtēti un atsvaidzināti. Tomēr, tas nav novedis pie jaunu pārvaldības struktūru veidošanas, izņemot to, ka vajadzēja tikt galā ar datu uzturēšanu un aktualizāciju, un tam nolūkam bija jārada vai jāpaplašina akadēmiskie departamenti. Šajās procedūrās jauni uzdevumi nāca klāt arī vidējā līmeņa vadībai. Nesen izdarītie grozījumi likumdošanā tagad padara par obligātu iekšējo kvalitātes vadības sistēmu izveidi un ESG kritēriju iekļaušanu; tas papildināja vai mainīja kvalitātes vadības nodaļu pienākumu sarakstu; tomēr daudzām augstskolām KVS bija pilnīgi vai daļēji izveidota jau pirms tam, un pārvaldības struktūra vairs īpaši nemainījās. Taču, pārorientējoties uz šiem jaunajiem parametriem, mainījās attiecības starp dažādiem vadības līmeņiem, ieviešot tādas jaunas pazīmes kā sadarbība, uzdevumu deleģēšana un atbildība par konkrētiem procesiem un procedūrām.

### **b) Kā vispārīgi būtu raksturojama lēmumu gatavošanas kultūra augstskolā: stingri no apakšas uz augšu vai stingri no augšas uz leju? (Dati/SSI)**

Gan pēc iekšējās normatīvās dokumentācijas, gan saskaņā ar dažādu pārstāvju apliecinājumu visās pētītajās augstskolās, tas faktiski ir divvirzienu process. Izmaiņas tiek ierosinātas tajā līmenī, kuru tas būtiski skar, bet pēc tam vienmēr ir diskusijas, kurās iesaistās visas puses, ko šis lēmums ietekmēs, un beigās tiek pieņemts lēmums. Katedrās un fakultātēs tiek organizēti semināri, lai iepazīstinātu ar paredzētajām jaunajām pieejām. Sprotams, tas atkarīgs no konkrēto ieviešamo pārmaiņu dabas. Piem., ārējie regulējumi, kas nāk no valdības, ir vairāk no augšas uz leju, bet izmaiņas mācīšanas un studiju procesā parasti tiek rosinātas no apakšas uz augšu. Sprotamu iemeslu pēc reglamentētajās profesijās ir stiprāka lejup vērsta komponente, jo tur ir mazāka variāciju brīvība. Stipra lejup vērsta komponente ir dažos specifiskos aspektos, piemēram darba aizsardzībā, pat ja akadēmiskajos procesos augstskolā ir stipra individuālā iniciatīva.

### **c) Cik kopumā spēcīga vai vāja ir augstākā līmeņa administrācija augstskolā: t.i., vai tā bieži uzsāk institucionālās politikas izmaiņu iniciatīvas? (SSI)**

Centrālā vadība visos pētītajos gadījumos vienmēr izrāda iniciatīvu, kad jāpielāgojas izmaiņam valsts likumdošanā, tas attiecas arī uz augstskolu stratēģiju. Bet tik un tā, pārmaiņu vadība ir diezgan demokrātiska, un lielās augstskolās tā, zināms, ir diezgan decentralizēta. Piem., kad viena no augstskolām tika izstrādāti kritēriji docētāju izvērtēšanai iestādes ietvaros, aktīvi iesaistījās visu līmeņu vadība un ierindas docētāji.

## **2) Kā institucionālā pārvalde sasaistās ar kvalitātes apliecināšanu (ESG standarts 1.1)? (Dati)**

### **a) Kādā apmērā pārvaldes struktūras un procesi iesekmē institūcijas kvalitātes kultūru? Sniedziet piemērus. (SSI)**

Kvalitātes kultūra Latvijas augstskolās ir ļoti atkarīga no dažādu līmeņu pārvaldes struktūru attieksmes pret kvalitāti. Ir gluži normāli, ka docētāji koncentrējas uz savu mācāmo kursu kvalitāti, un, ja to atstāj pašplūsmā, kvalitātes kultūra stipri atšķirsies pa nodaļām un katedrām. Tās augstskolas, kurās centrālā vadība ir ļoti aktīva, uzrāda labāku izpratni par kvalitātes jautājumiem un ir ar vienādāku sniegumu. Īpaši tas sakāms par nelielām augstskolām un tām, kas ir šauri specializētas. Lielās augstskolās centrālā

vadība var aizsniegt tikai dekānu līmeni un tāpēc sanāk, ka ir fakultātes ar lielāku uzdrīkstēšanos, kas ir iesaistītas eksperimentos attiecībā uz jaunām apmācības metodēm, un viss personāls ir aktīvs diskusijās par kvalitāti, un arī fakultātes un katedras, kas ir samērā pasīvas.

**b) Kādā apmērā studiju programmu apstiprināšana, periodiska pārskatīšana un monitorings ir palielinājis centrālās/vidējā līmeņa administrācijas kontroli pār akadēmisko personālu/studiju programmu direktoru? (SSI)**

Saskaņā ar spēkā esošo regulējumu, studiju programmas galvenā atbildīgā persona ir studiju programmas direktors, un viņi pārsvarā ir vienīgie, kas var pilnībā atbildēt uz jebkuru jautājumu attiecībā uz savām studiju programmām. Vidējā līmeņa vadība (parasti Dekāni) apstiprina visas kārtējā posmā veiktās izmaiņas programmā, un intervijas liecina ka dekāni ir ļoti labi informēti par programmu saturu, struktūru, apmācības metodēm. Tomēr viņi nelieto vārdu 'kontrolē', un drīzāk savu lomu saskata kā koordinējošu un padomdevēju, lai sasniegtu situāciju, ka visas studiju programmas (ja fakultātē tādas ir vairākas) sekotu tām pašām prasībām. Arī iejaukšanos viņi pamatā saskata kā pieredzes un labas prakses apmaiņu. Lielās augstskolās centrālā vadība nevar būt lietas kursā par visām studiju programmām, un parasti viņi seko līdzi tam, kas notiek, ar semināriem, ko organizē studiju programmu direktoriem. Mazās augstskolās rektors vai prorektors (vai abi) izskata arī studiju programmu izkārtojumu un kursu aprakstus un pašnovērtējuma ziņojumus un uzskata ka viņi pārvalda situāciju. Interviju laikā augstskolu vadība pastāvēja uz to, ka vispārējais studiju programmu izvērtējums, ko organizēja IZM, neuzrādīja rezultātus, kas viņiem būtu negaidīti.

**c) Cik regulāri tiek izskatīts studiju programmas saturs šajā augstskolā? Cik spēcīgi izskatāmo augstskolu vadības struktūras ir iesaistītas programmas kvalitātes nodrošināšanā (kvalitātes centrs, senāts, komisija utml.)? (ESG Standarts 1.2) (SSI)**

Saskaņā ar visās augstskolās spēkā esošo regulējumu, kursu apraksti jāpārskata vienreiz gadā. Tai laikā atsevišķi kursi studiju programmās var tikt pievienoti vai izmesti. Vairumā augstskolu ir izveidojusies tradīcija reizi gadā izskatīt visu studiju programmas informāciju un veikt nepieciešamās izmaiņas elektroniskajā sistēmā kur tiek glabāti dati. Bet izmaiņas katedru un fakultāšu līmenī tiek ieteiktas un apspriestas visā akadēmiskā gada garumā, sevišķi tais gadījumos, kad personāls ir bijis iesaistīts kaut kādā apmācībā ārpus augstskolas vai sadarbības projektos, kuru rezultāti saistīti ar mācāmajiem kursiem. Tas īpaši tiek rosināts mazās, uz biznesu orientētās vai reģionālās augstskolās, kā arī lielu augstskolu fakultātēs, kurās studē uzņēmējdarbību. Ir pierasts, ka šajās izmaiņās aktīvi ir profesori un jaunākie docētāji, toties intervijās neguvām apliecinājumu tam, ka priekšlikumi nāktu no kvalitātes vadības personāla. Mēs arī neatradām pierādījumus, ka kvalitātes vadības personāls pēc moteikumiem vai praktiski nodarbotos ar mācību procesa probāciju.

**d) Kādas ir pilnvaras/atbildība/brīvība attiecībā uz kvalitātes nodrošināšanu, studiju programmas satura atjaunošanu, u.tml:**

**i) Vecākajiem vadītājiem/līderiem un šī līmeņa augstskolu pārstāvjiem? (SSI)**

**ii) Vidējā līmeņa vadītājiem/līderiem (fakultātes dekāniem, nodaļu vadītājiem) un šī līmeņa pārstāvjiem? (SSI)**

**iii) Ierindas docētājiem? (SSI)**

**iv) Studentiem? (SSI)**

Izņemot 1 augstskolu, kurā ierobežojumi izriet no reglamentēto profesiju noteikumiem, visas augstskolas uzskata, ka visos līmeņos ir pietiekama brīvība, īpaši attiecībā uz izmaiņām, kas uzlabo studiju kvalitāti. Taču, saprotams, katram jāievēro iekšējo reglamentāciju, un tāpēc gan katra atbildība, gan pildāmās procedūras tiek stingri definētas, intervijās mums parasti norādīja uz šiem noteikumiem un reglamentāciju, un te mēs nevarējām atrast būtiskas atšķirības starp augstskolām, atšķirības parādās vienīgi respondentu dažādas personīgās uztveres un aktivitātes dēļ.

Augstākais pārstāvniecības orgāns (senāts) ir iesaistīts vienīgi jaunu programmu un KVS apstiprināšanā, kad tās ir izveidotas un zemākos līmeņos pienācīgi apspriestas; Senātā ir pārstāvēts akadēmiskais personāls, pētnieki un studenti iepriekš (Satversmē) noteiktās proporcijās. Augstskolās ir arī t.s. Padomnieku Konvents, bet šī institūcija nodarbojas ar vispārējo stratēģiju un neizskata specifiskus mācību procesa vai vadības jautājumus.

Par augšminētajiem jautājumiem dekāni organizē sanāksmes, un fakultāšu domes pieņem attiecīgos lēmumus; domē ietilpst dekāns, katedru vadītāji, citi personāla pārstāvji un studenti. Dekānam arī oficiāli jāapstiprina izmaiņas kursu aprakstos elektroniskajā vadības sistēmā; tomēr parasti šīs izmaiņas iepriekš tiek apspriestas darbinieku sanāksmēs attiecīgajās katedrās.

Ierindas docētāji piedalās semināros un sanāksmēs, ko organizē vidējā līmeņa vadība. Katram lektoram norādītā laika periodā ir jāiziet cauri kursu aprakstiem un jāizdara nepieciešamās izmaiņas vai vienkārši par jaunu jāapstiprina apraksts bez izmaiņām. Dažās augstskolās (bet ne visās) docētāji arī tiek regulāri iesaistīti savstarpējos nodarbību apmeklējumos (pēc spēkā esošajiem noteikumiem, ir īpaši uzrādītas vai organizētas atklātās nodarbības pirms pārvēlēšanas vai ievēlēšanas amatā uz kārtējo 6 gadu periodu, lai varētu gūt nepieciešamo priekšstatu par apmācības kvalitāti; tas ir viens no obligātajiem kritērijiem docētāju vēlēšanās).

Studenti tiek iesaistīti regulārās aptaujās par to, vai katrs pasniedzamais kurss viņus apmierina. Oficiālās aptaujas tiek veiktas elektroniska veidā, un atsaucība nav ļoti liela (līdz 30%); daudzos gadījumos vidējā līmeņa vadība vai paši docētāji organizē neoficiālas aptaujas, lai iegūtu vairāk atbilžu vai lai uzzinātu viedokļus par specifiskiem akadēmiskā procesa aspektiem.

**3) Cik lielā mērā institucionālā pārvalde ņem vērā studiju programmu kvalitātes nodrošināšanu sevišķi attiecībā uz:**

**a) studiju rezultātu izstrādi un publiskošanu (ESG standarts 1.2)? (Dati/SSI)**

Studiju rezultātu izstrāde tiek uzskatīta par ļoti būtisku un tiek īstenota. Studiju rezultāti ir pieejami augstskolu internet vietnēs; tie tiek arī publicēti caur dažādiem informācijas un kontaktu kanāliem, tikai tā nav vispārējā pieeja – dažas mazākas augstskolas un dažas fakultātes ir aktīvākas visu iespēju izmantošanā, un tas atspoguļojas reflektantu skaitā uz šīm studijām. Dažas studiju programmas

sabiedrības viedoklī kotējas ļoti augstu un tām nav vajadzīgs liels informatīvais atbalsts. Reģionālās augstskolas ir ļoti pazīstamas konkrētajā reģionā, jo tās intensīvi piedalās sabiedrības dzīvē.

**b) studiju programmas plāna un satura dizainu; pasniegšanas veidus un institucionālo profilu (ESG standard 1.2)? (Dati/SSI)**

Šos aspektus uzskata par ļoti svarīgiem, un visi respondenti no vadības struktūrām uzskata, ka tos stingri ievēro. Taču reglamentēto profesiju gadījumā šie aspekti ir jau ļoti pārdomāti vēl pirms ESG, un tāpēc izmaiņas nebija nepieciešamas.

**c) atbilstošu mācību resursu pieejamību un studentu atbalstu (ESG standart 1.2 un 1.5)? (Dati/SSI)**

Visās augstskolās tiek diskutēti un aprakstīti mācību resursi, un akreditācijas iestādes tos izvērtē jau kopš sākta gala. Protams, mācību resursu piemērotība vienmēr ir apspriešanas vērtā un krīzes situācijā tā ir sāpīga vieta. Par dažiem resursu veidiem atbild centrālā vadība (piemēram, bibliotēku resursi – pieeja datubāzēm, mācību grāmatas, žurnāli), kā likums, tiek plānoti kā atsevišķa rinda iestādes budžetā, bet daži atkarīgi no situācijas fakultātē (piemēram pētniecības aparātūra, kas pieejama studentiem), un šai aspektā dabas zinību fakultātes ir vārīgākā stāvoklī un tām vajag vairāk resursu piemērotu iekārtu pirkšanai un uzturēšanai.

**d) programmu periodisku pārskatīšanu, ieskaitot atsauksmes no darba devējiem un absolventiem (ESG standarts 1.2)? (Dati/SSI)**

Programmas tiek regulāri pārskatītas, un tas, saskaņā ar normatīvajiem aktiem, ietver atgriezenisko saiti ar darba devējiem un absolventiem. Tas jā dara regulāri ik pa sešiem gadiem (akreditācijas dēļ), bet augstskolas to praktizē katru gadu (sakarā ar visu centrāli pieejamo elektronisko materiālu apskati).

**4) Studentu, akadēmiskā personāla un lēmuma pieņēmēju viedokļi par ESG (SSI):**

**a) Cik pazīstami ir studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji ar ESG?**

Studenti ir lietas kursā par augstskolas procedūrām un par konkrētam izmaiņam, ko organizē vadība, bet, ar retiem izņēmumiem viņi nepazīn ESG tekstu. Vispār arī akadēmiskā personāla zināšanas par ESG ir ļoti zemā līmenī, lai gan viņi pārsvara pārzin tos principus, kas īpaši attiecas uz apmācību, studentu vērtēšanu, kursu un studiju programmu izvērtēšanu, kā arī par mācību resursiem. Ļoti labi ar ESG pazīstams ir personāls, kas iesaistīts KVS izstrādē un kvalitātes auditos.

**b) Kā studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji redz ESV ietekmi uz programmas plānu un kvalitātes nodrošināšanu? (Sniedziet piemērus)**

Lēmumu pieņēmēji ESG ietekmi uz akadēmiskā procesa kvalitāti vērtē atzinīgi. Studenti ir pozitīvi noskaņoti attiecībā uz kvalitātes uzlabojumu, ko ir izraisījušas šīs izmaiņas. Piem., atzinīgi tiek uztverts tas, ka semestra laikā students var sekot savam progresam elektroniskā veidā. Studenti ir apmierināti ar iespēju piedalīties lēmumu gatavošanas procesā fakultātes un iestādes līmenī.

Ir grūti novērtēt ESG iespaidu uz mācību procesu kopumā, tāpēc ka, strikti runājot, ESG nenodarbojas ar mācību programmas saturu un struktūru, taču gan studenti, gan docētāji ir apmierināti ar faktu, ka vērtējums sakrājas semestra laikā un netiek atstāts uz gala pārbaudījumu.

**c) Kā studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji novērtē ESG īstenošanu?**

Vispārīgi, lēmumu pieņēmēji uzskata, ka ESG īstenošana notiek samērā sekmīgi. Taču konkrētos aspektos šeit ir plašas variācijas.

**d) Kādas barjeras saskata studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji attiecībā uz ESV īstenošanu?**

Lēmumu pieņēmēji par vienu no barjerām ESG pilnīgākā ieviešanā uzskata docētāju inertumu. (Tas tomēr ļoti atkarīgs no pašas centrālās vadības aktivitātes; augstskolās, kur centrālā vadība izrāda lielu interesi par reālas kvalitātes kultūras izveidi, nevis tikai par formālu KVS apstiprināšanu, arī personāls uzrāda augstāku izpratni par kvalitātes standartiem un kvalitātes kritērijiem.) Ar dažiem ESG aspektiem būtu vieglāk, ja būtu labāka finansiālā situācija (piem., mācību resursi, personāla pieņemšana darbā ar starptautisku atlasī).

## **SECINĀJUMI**

Augstskolu vadība labi apzinās kvalitātes aspektus, un vairumā iestāžu jau ir labi funkcionējoša kvalitātes vadības sistēma kurā kvalitātes kritēriji nav pretrunā ar ESG.

Pēdējo dažu gadu laikā vadība ir labāk iepazinusi pašus ESG, un tie tiek iestrādāti kvalitātes sistēmās, kas tiek veidotas no jauna.

Vairumā iestāžu arvien vēl ir nepieciešamība paaugstināt izpratni par ESG starp ierindas docētājiem un studentiem, jo šo izpratnes trūkumu var uzskatīt par vienu no traucējošiem faktoriem ceļā uz labas kvalitātes kultūras izveidi.



# **Augstskolu analītiskās izpētes rezultāti Latvia**

## **DAŽI FAKTI PAR ANALIZĒTAJĀM AUGSTSKOLĀM**

### **Latvijas Universitāte (LU) – Latvijas Universitāte**

Pēc studentu skaita – lielākā Latvijas augstskola, 21% no visiem Latvijas studentiem studē Latvijas Universitātē

Pilna laika studentu skaits: 14959

Nepilna laika studentu skaits: 4641

Mācībspēku skaits: 861-ievēlēti

Personāla skaits: apm. 2026

Fakultātes: Bioloģijas fakultāte, Datorzinātņu fakultāte, Ķīmijas fakultāte, Ekonomikas un vadības fakultāte, Izglītības, psiholoģijas un mākslas zinātņu fakultāte, Ģeogrāfijas un zemes zinātņu fakultāte, Vēstures un filozofijas fakultāte, Humanitāro zinātņu fakultāte, Juridiskā fakultāte, Medicīnas fakultāte, Fizikas un matemātikas fakultāte, Sociālo zinātņu fakultāte, Teoloģijas fakultāte

### **Rēzeknes Augstskola (RA) – Rezekne Higher School**

Pēc studentu skaita – 8- lielākā starp 19 valsts un 12- lielākā starp visām Latvijas augstskolām

Pilna laika studentu skaits: 1568

Nepilna laika studentu skaits: 690

Mācībspēku skaits: 114-ievēlēti (41% ar Doktora grādu, 53% ar Maģistra grādu, 6% profesionāļi)

Personāla skaits: apm. 2000

Fakultātes: Izglītības un dizaina fakultāte, Humanitāro un juridisko zinātņu fakultāte, Inženieru fakultāte, Ekonomikas un vadības fakultāte

### **Latvijas Jūras akadēmija (LJA) –LatvijasMaritime academy**

Pēc studentu skaita – starp 6 mazākajām valsts augstskolām Latvijā

Studentu skaits: apm. 880

Personāla skaits: apm. 150

Nodaļas: Jūras transporta nodaļa, Kuģu inženieru nodaļa

### **Biznesa Augstskola Turība (BAT) –School of Business Administration Turība**

Pēc studentu skaita – lielākā starp privātajām augstskolām Latvijā

Studentu skaits: apm. 5800

Mācībspēku skaits: apm. 150

Personāla skaits: apm. 350

Fakultātes: Uzņēmējdarbības vadības fakultāte, Juridiskā fakultāte, Starptautiskā tūrisma fakultāte, Sabiedrisko attiecību fakultāte

Tabula Nr. 1. Analizēto augstskolu raksturojuma kopsavilkums

<b>Analizētās augstskolas</b>	<b>Valsts</b>	<b>Privāta</b>	<b>Maza</b>	<b>Liela</b>	<b>Atrodas galvaspil sētā</b>	<b>Atrodas reģionā</b>	<b>Plaša studiju joma</b>	<b>Speciali- zēta studiju joma</b>
Latvijas Universitāte	x			x	x		x	
Biznesa augstskola “Turība”		x		x	x			x
Latvijas Jūras akadēmija	x		x		x			x
Rēzeknes augstskola	x		x			x	x	

## **ATBILDES UZ PĒTĪJUMA JAUTĀJUMIEM**

### **Latvijas Universitāte (LU)**

#### ***1. Kāds ir pārvaldes institucionālais konteksts?***

##### ***1a. Kādas ir galvenās izmaiņas institucionālajā pārvaldē un kvalitātē nacionālajā ietvarstruktūrā un kā tās ietekmē pārvaldes struktūru un procesus institūcijas iekšienē?***

Studiju rezultātu ieviešanu un mācību procesa orientēšanos uz studiju rezultātiem var droši saukt par pēdējā laika galvenajām izmaiņām.

Pārvaldes struktūra tiek ietekmēta tādā ziņā, ka procesi institūcijas iekšienē kļūst vairāk orientēti uz kooperāciju, deleģēšanu un atbildību.

***1b. Kāda ir vispārējā lēmumu-pieņemšanas kultūra iezīme institūcijā: izteikti no apakšas->uz augšu vai no augšas->uz apakšu?***

Gan tā, gan tā. Eiropas līmeņa augstākās izglītības telpu regulējošo dokumentu ieviešana, protams, vairāk notiek virzienā no augšas uz leju.

Turpretī tādas izmaiņas, kas vairāk skar ikdienas mācību procesu, biežāk nāk no apakšas un iet uz augšu.

***1c. Cik kopumā spēcīga vai vāja ir augstākā līmeņa administrācija augstskolā: t.i., vai tā bieži uzsāk institucionālās politikas izmaiņu iniciatīvas?***

Tas ir atkarīgs no ieviešamajām izmaiņām.

Sakarā ar to, ka mums līdz šim salīdzinoši labi ENQA ietvaros funkcionēja un Latviju pārstāvēja AIKNC, nav vērojamas adaptācijā tik lielas grūtības kā citām, nedaudz robustākām vecās Eiropas augstskolām.

Tāpat salīdzinājumā ar citām vecās Eiropas augstskolām jāsaka, ka universitātē augstākā līmeņa administrācija biežāk ir uzsākusi institucionālās politikas izmaiņu iniciatīvas, taču tas ir vairāk saistīts ar vēlmi pielāgoties nacionālajai ietvarstruktūrai, kas strauji mainās un dažu gadu desmitu laikā ir piedzīvojusi pāreju uz diametrāli pretējiem tirgus modeļiem.

Tajā pašā laikā Latvijas augstskolas un universitāti raksturo tur valdošā autonomija lēmumu pieņemšanā. Šī deleģēšana ir organizācijas kultūrā iesakņojusies, formējot arī attiecības starp centrālo administrāciju un atsevišķajām fakultātēm.

***2. Kā institucionālā pārvalde sasaistās ar kvalitātes nodrošināšanu?***

***2a. Kādā apmērā pārvaldes struktūras un procesi iesekmē institūcijas kvalitātes kultūru? Sniedziet piemērus.***

Augstākā līmeņa administrācija ir samērā demokrātiska un nodrošina zināmu autonomijas pakāpi. Tajā pašā laikā notiek mēģinājumi sinhronizēt darbības dažādās fakultātēs. Šī mērķa sasniegšanai lieti noder kopēju vadlīniju izstrāde.

***2b. Kādā apmērā studiju programmu apstiprināšanas, periodiskas izskatīšanas un monitorings ir palielinājis centrālās/vidējā līmeņa administrācijas kontroli pār akadēmisko personālu/studiju programmu direktoru?***

Nepārtrauktu studiju kursu pasniegšanas kvalitāti nodrošina atklāto nodarbību organizēšana un nodarbību hospitēšana, ko veic gan studiju programmas direktors, gan attiecīgās nozares eksperti, gan pārējie mācītājspēki.

***2c. Cik regulāri tiek izskatīts studiju programmas saturs šajā augstskolā? Cik spēcīgi ir iesaistīta izskatāmās programmas kvalitātes nodrošināšanā (kvalitātes centrs, senāts, komisija utml.)?***

Studiju programmas tiek izskatītas saskaņā ar skaidri reglamentēto kārtību, kas ir iepriekš paredzama.

Kvalitātes daļa pamatā veic audita funkcijas, neejot dziļāk studiju satura kvalitātē. Šajā ziņā studiju programmas direktors ir atbildīgs. Pārējās struktūras drīzāk jādefinē kā atbalstu sniedzošās struktūras.

Taču nenoliedzami, visas universitātē esošās vienības rūpējas par to, lai klientam tiktu piedāvāts kvalitatīvs produkts.

**2d. Kādas ir pilnvaras/atbildība/brīvība attiecībā uz kvalitātes nodrošināšanu, studiju programmas satura atjaunošanu, utml:**

- i) Vecākajiem vadītājiem/līderiem un šī līmeņa augstskolu pārstāvjiem?**
- ii) Vidējā līmeņa vadītājiem/līderiem (fakultātes dekāniem, nodaļu vadītājiem) un šī līmeņa pārstāvjiem?**
- iii) Pasniedzējiem?**
- iv) Studentiem?**

Studiju programmas kvalitātes nodrošināšanas sistēma ir vairākpakāpju. Kopējā studiju programmas koncepcija, saturs un kvalitāte vispirms tiek izvērtēta fakultātes Studiju programmu padomē, kuras sastāvā ir arī studējošo pārstāvji, kas nodrošina ne tikai nozares ekspertu viedokļa klātbūtni, bet arī studējošo interešu ievērošanu programmas izveidē un īstenošanā. Pēc tam programmu izvērtē fakultātes Dome, tad LU Kvalitātes novērtēšanas komisija un tikai tad to apstiprina LU Senāts.

**3. Kādā apmērā institucionālā pārvalde ņem vērā studiju programmu kvalitātes nodrošināšanu sevišķi attiecībā uz:**

- a) studiju rezultātu publicēšanu un attīstību?**
- b) studiju programmas plāna un satura dizainu; pasniegšanas veidus un institucionālo profilu?**
- c) atbilstošu mācību resursu esamību un studentu atbalstu?**
- d) programmu periodisku izskatīšanu, ieskaitot atsauksmes no darba devējiem un absolventiem?**

Studiju programmas un studiju kursu izstrāde notiek, īstenojot LU kvalitātes kontroles un vadības sistēmu. Jauni kursi programmā tiek izstrādāti, mācībspēkiem apvienojoties darba grupās un iesaistot nozares ekspertus. Jebkuru jaunu izstrādātu kursu vispirms vērtē nozares eksperts, bet programmā iekļaujamais jauno kursus, apstiprina HZF un/vai EVF Studiju programmu padome un pēc tās pozitīva lēmuma arī iesaistītās fakultātes Dome. Tikai tad kursu iekļauj studiju programmā. Kad jauno kursu docē pirmo reizi, kursa autori un pārējie kursa docētāji regulāri apspriežas par to, ko kursā vajadzētu uzlabot, mainīt un, pirms kursu docē nākošo reizi, izmaiņas tiek ievadītas kursa aprakstā.

Gatavojot studiju programmu akreditācijai, docētāji kopā ar nozares ekspertiem un programmas direktoru strādā kopā, lai saskaņotu kursu prasības, saturu un sagaidāmos rezultātus, tādējādi kontrolējot, lai kursu saturs nepārklātos, bet kopumā studējošie iegūtu nepieciešamās zināšanas, prasmes un kompetenci.

Kā studiju kvalitātes nodrošināšanas mehānisms kalpo arī regulāra studiju programmas un kursu salīdzināšana ar līdzīgām studiju programmām Latvijā un ārzemēs.

Lai nodrošinātu studiju kvalitāti, tiek arī veiktas regulāras studentu aptaujas un, kad programmā būs pirmie absolventi, plānots sākt absolventu un turpināt darba devēju aptaujas, lai noskaidrotu studiju kursu satura un pasniegšanas kvalitāti, programmas atbilstību darba tirgus prasībām.

Programmas realizācija galvenokārt ir atkarīga no Humanitāro zinātņu fakultātes infrastruktūras attīstības, jo lielākā daļa studiju kursu tiek docēta šajā fakultātē, nepieciešamības gadījumā, protams, izmantojot arī pārējo LU infrastruktūru.

Studiju obligātā literatūra studējošajiem pieejama gan HZF lasītavā, gan EVF lasītavā<sup>1</sup>. Docētāji pastāvīgi atjauno mācību literatūras sarakstus un pasūta jaunu literatūru, lai tā būtu pieejama studentiem. Studējošajiem ir pieejams plašs elektronisko resursu klāts – LU abonētās elektroniskās datu bāzes, kas pieejamas arī attālināti.

#### **4. Studentu, akadēmiskā personāla un lēmuma pieņēmēju uzskatus par ESV?**

**a) Cik pazīstami ir studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji ar ESV?**

**b) Kā studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji redz ESV ietekmi uz programmas plānu un kvalitātes nodrošināšanu?**

**c) Kā studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji novērtē ESV īstenošanu?**

**d) Kādas barjeras saskata studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji attiecībā uz ESV īstenošanu?**

Programmas apguves rezultāti ir mērāmi orientējoties uz Eiropas kvalifikāciju ietvarstruktūras (EKI) 6. līmeni. Tā kā Universitāte ir piederīga kopējai Eiropas augstākās izglītības telpai, tad šo telpu regulējošā ietvarstruktūra tiek ņemta par pamatu darbības organizēšanā, vai vismaz tiek ievēroti visi principi. Pazīstami ar ESV ir lēmuma pieņemšanas augstākajos līmeņos.

Pateicoties regulāri notiekošajām konferencēm un semināriem, par ESV ir dzirdējuši arī pasniedzēji un varbūt pat daži no studentiem.

Ņemot vērā studentu apmierinātību ar veiktajām izmaiņām, jāsecina, ka ESV īstenošana tiek pozitīvi novērtēta. Taču, iespējams, studentu apmierinātības līmenis nākotnē nedaudz koriģēsies uz leju, jo nākošajiem studentiem vairs nebūs iespējas salīdzināt ieviestos jauninājumus ar veco praksi.

---

<sup>1</sup> Izmantota arī informācija no Bakalaura akadēmiskā studiju programma „Moderno valodu un biznesa studijas” pašnovērtējuma ziņojuma: <http://www.aiknc.lv/zinojumi/1v/LUModValStudBSP11.pdf>

## **Rēzeknes Augstskola (RA)**

### ***1. Kāds ir pārvaldes institucionālais konteksts?***

#### ***1a. Kādas ir galvenās izmaiņas institucionālajā pārvaldē un kvalitātē nacionālajā ietvarstruktūrā un kā tās ietekmē pārvaldes struktūru un procesus institūcijas iekšienē?***

Prorektora pienākumi nav mainījušies. Kvalitātes vadības sistēmā ir ieviestas izmaiņas – īstenoti satura jauninājumi, tapuši vairāki dokumenti.

- 1) personāla novērtēšana (studiju programmas direktora un akadēmiskā personāla novērtēšana)
- 2) studiju rezultātu novērtēšanas sistēma (izstrādātas rekomendācijas, pārbaudītas visās studiju programmās)

Augstskolas personāls ir akceptējis, ka personāla novērtēšana ietekmēs atalgojumu. Tika dots mēnesis aprobācijas veidā, tā laikā radās ieteikumi, ko uzlabot. Ņemot vērā sistēmas sasaisti ar atalgojumu, docētājiem ir stimulēti ar to iepazīties. Attieksme pret jauninājumu ir pozitīva, jo sistēmu izprast palīdz skaidri spēles noteikumi.

Ir izstrādāti un nedefinēti kvalitatīvi kritēriji, kas veicinās pasniedzēju profesionālās un akadēmiskās darbības kvalitātes uzlabošanu. Kritēriju pielietojums saistīts ar motivāciju.

#### ***1b. Kāda ir vispārējā lēmumu-pieņemšanas kultūra iezīme institūcijā: izteikti no apakšas->uz augšu vai no augšas->uz apakšu?***

Drīzāk jauninājumu galvenais virzītājs augstskolā ir augstākā līmeņa administrācija, taču ļoti bieži iniciatīva nāk no apakšas.

Personāla kvalitātes novērtēšanas kritēriju izstrādē bija iesaistīti visi līmeņi. Pašu sistēmu un kritērijus izveidoja administrācijas līmenī, katedrās un fakultātēs izvērtēja kritēriju svaru. Sākotnējie, pilnveidotie kritēriji tika izsūtīti vienībām, kas, tajā skaitā, ir saistītas ar studiju programmu īstenošanu. Fakultāšu iekšienē dažādos līmeņos notika iepazīšanās ar sistēmu, semināri gan fakultātes, gan katedru līmeņos. Šo semināru laikā, docētāji pauda viedokļus, veidojot šādi atgriezenisko saiti un iestrādājot komentārus kritēriju un sistēmas uzlabošanas nolūkā.

Viens no sistēmas izstrādes etapiem bija ziņojums par citās izglītības iestādēs eksistējošiem kritērijiem un citu augstskolu pieredzi pasniedzēju novērtēšanā. Informācija tika vākta gan internetā, gan uz personīgo kontaktu bāzes. Uz iegūtās informācijas pamata tika izveidots modelis atbilstoši augstskolas vajadzībām.

#### ***1c. Cik kopumā spēcīga vai vāja ir augstākā līmeņa administrācija augstskolā: t.i., vai tā bieži uzskā institucionālās politikas izmaiņu iniciatīvas?***

Gan iestādes politiku, gan stratēģijas izstrādes terminus koriģē no administrācijas puses. Tādus jauninājumus kā moduļu ieviešanu, studiju metodes, studiju virzienu stiprināšanu, pamatā apspriež katedrās, tad domes sēdē.

Ļoti daudz institucionālās politikas izmaiņu veikšanas darbā palīdzējušas ESV. No administrācijas ierosinājumi nāk arī no ENQA standartiem.

### ***2. Kā institucionālā pārvalde sasaistās ar kvalitātes nodrošināšanu?***

#### ***2a. Kādā apmērā pārvaldes struktūras un procesi ietekmē institūcijas kvalitātes kultūru? Sniedziet piemērus.***

Visus jautājumus attiecīgajā līmenī izdiskutē. Augstākajā līmenī tiek definēts, kas vajadzīgs, pamatojoties uz atgriezenisko saiti, tiek pieskaņoti normatīvie dokumenti. Viens no labākajiem piemēriem - minimālā

nepieciešamā dokumentācija studiju programmas īstenošanai, kas demonstrēja īstu augstskolas personāla (gan akadēmiskā, gan administratīvā) personāla komandas darbu.

**2b. Kādā apmērā studiju programmu apstiprināšanas, periodiskas izskatīšanas un monitorings ir palielinājis centrālās/vidējā līmeņa administrācijas kontroli pār akadēmisko personālu/studiju programmu direktoru?**

Centrālā/vidējā līmeņa kontrole nevar teikt, ka ir palielinājusies, drīzāk tā ir kļuvusi informētāka par studiju programmā notiekošo. Tas balstās uz piem. tādu monitoringa dokumentu izstrādi kā programmas studiju rezultātu sasaisti ar atsevišķajiem programmas kursiem un kalendāru.

**2c. Cik regulāri tiek izskatīts studiju programmas saturs šajā augstskolā? Cik spēcīgi ir iesaistīta izskatāmās programmas kvalitātes nodrošināšanā (kvalitātes centrs, senāts, komisija utml.)?**

Studiju programmu saturs tiek pārskatīts regulāri, gan pamatojoties uz normatīvos aktos paredzēto kārtību, gan atbilstoši izmaiņu ieviešanas nepieciešamībai. Jebkurā gadījumā katru gadu pašnovērtējuma ziņojumos tiek iestrādātas aktuālās izmaiņas. Izmaiņu veikšanai nepieciešamo informāciju bieži iegūst no piem. studentu aptaujām, kas notiek katru semestri, docētāju darba kvalitātes, aktualitātēm programmā. Tāpat docētāji paši priekš sevis veic aptaujas. Notiek regulāri dažādi projekti, kuru rezultāti nereti tiek iestrādāti programmās. Izmaiņas programmās parastajā kārtībā tiek iestrādātas un apstiprinātas vispirms fakultātes domē, tad senātā.

**2d. Kādas ir pilnvaras/atbildība/brīvība attiecībā uz kvalitātes nodrošināšanu, studiju programmas satura atjaunošanu, utml.:**

- i) Vecākajiem vadītājiem/līderiem un šī līmeņa augstskolu pārstāvjiem?*
- ii) Vidējā līmeņa vadītājiem/līderiem (fakultātes dekāniem, nodaļu vadītājiem) un šī līmeņa pārstāvjiem?*
- iii) Pasniedzējiem?*
- iv) Studentiem?*

Vecākā, vidējā līmeņa vadītāju, pasniedzēju un studentu atbildības un tiesību robežas ir normatīvi noteiktas. Veidojot augstskolas kvalitātes nodrošināšanas modeli, mērķis bija padarīt sistēmu pārskatāmāku. Skaidras atbildības un tiesību robežas ļauj veidoties palaušanās kultūrai starp procesā iesaistītajām personām. Sistēma ar sakārtotām funkcijām rada pārskatāmību. Vienlaicīgi tiek nodrošināta iekšējās kvalitātes kultūras pēctecība un uzlabota savstarpējā aizvietojamība. Lai gan ikdienas darbā pamatā caur diskusiju, visvairāk studiju programmas saturu var ietekmēt senāts un fakultātes dome to virzot uz apstiprināšanu, kā arī apstiprinot/neapstiprinot. Arī studenti var ietekmēt kvalitātes nodrošināšanu, lemjot par esošajām problēmām vai veicamajiem pasākumiem studentu pašpārvaldēs un pastāvošajā kārtībā nododot informāciju augstāk.

**3. Kādā apmērā institucionālā pārvalde ņem vērā studiju programmu kvalitātes nodrošināšanu sevišķi attiecībā uz:**

- a) studiju rezultātu publicēšanu un attīstību?*
- b) studiju programmas plāna un satura dizainu; pasniegšanas veidus un institucionālo profilu?*
- c) atbilstošu mācību resursu esamību un studentu atbalstu?*
- d) programmu periodisku izskatīšanu, ieskaitot atsauksmes no darba devējiem un absolventiem?*

Informāciju studiju rezultātu publicēšanai sagatavo studiju programmas direktors. Augstskola to nodod mēdijiem, piem. vietējiem laikrakstiem. Informācija par nepieciešamajiem mācību resursiem ir programmas direktora un



katedras kompetence. Pastāv arī iespējas papildināt mācību resursus, piem. gadās, ka karjeras konsultantu studiju programmas studenti grib piedalīties tādos pasākumos kā semināros karjeras konsultantiem. Attiecīgi tiek izskatīta iespēja, izskanot lūgumam, un sniegts atbalsts, lai studenti var apmeklēt tādu izglītojošu notikumu.

Docētājs ieraksta bibliotēkas sagatavotā un izsūtītā formā rekomendējamās grāmatas, kuras bibliotēka pasūta. Bibliotēka arī nodrošina pieeju e-grāmatām, epsco, scopus u.c. Šobrīd tiek strādāts pie iniciatīvas, lai šīs datu bāzes būtu pieejamas ne tikai no augstskolas tīkla, bet arī no mājām. jauninājumi. Pastāv rektora rīkojums par mācību resursu izmantošanu, tā ir docētāju atbildība par literatūru. Atbildība kopumā par mācību resursu pieejamību ir atrunāta. Moodle vidē plānots ka būs pieejams viss studiju kursa materiāls.

Plašāka sabiedrība var iepazīties ar studiju kvalitātes nodrošināšanas pasākumiem gan akreditācijas un licencēšanas materiālos, Papildus šajā virzienā strādā sabiedriskās attiecības sadarbībā ar reģionālajiem medijiem. Tiek izmantoti ziņu raidījumi, Latgales radio un tv ziņas, sabiedrība par izmaiņām tiek informēta. Potenciālo studentu informēšanai tiek izmantoti arī sociālie tīkli, piem. draugiem.lv, twitteris.

Tiek rīkotas analītiskas sanāksmes ar darba devējiem par studiju rezultātiem.

#### ***4. Studentu, akadēmiskā personāla un lēmuma pieņēmēju uzskatus par ESV?***

***a) Cik pazīstami ir studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji ar ESV?***

***b) Kā studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji redz ESV ietekmi uz programmas plānu un kvalitātes nodrošināšanu?***

***c) Kā studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji novērtē ESV īstenošanu?***

***d) Kādas barjeras saskata studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji attiecībā uz ESV īstenošanu?***

Kopumā jāsecina, ka, jo zemāka līmeņa politikas īstenoātājs, jo mazāka iespēja, ka viņš būs informēts par ESV. Tas neliedz pasniedzējam ikdienā strādāt saskaņā ar ESV un studentam sagaidīt, ka pasniedzējs strādās pēc ESV. Aptaujātie studenti, kas pārstāv dažādas studiju jomas, uzskata, ka izmaiņas pēdējā gada laikā ir noteikti manāmas. Atsevišķosursos ir mainījušās pasniegšanas metodes, tiek vairāk strādāts ar izdales materiāliem. Ir pasniedzēji, kas, iepazīstinot kursa sākumā studentus ar kursa studiju rezultātiem, iesaista studentus diskusijā par studiju rezultātu sekmīgākas sasniegšanas metodēm, citi paši tās izdomā. Kursu noslēgumā tiek novērtēta apmierinātība ar studiju kursa saturu. Studentiem patīk, ka novērtējumam var sekot līdz kursa norises laikā. Studenti atzinīgi izsakās par kalendāro plānu esamību, jo, zinot, kura tēma kad tiek skatīta, kad plānotas lekcijas, kad semināri un praktiskie darbi, var labāk sagatavoties un darbs auditorijā ir mērķtiecīgāks. Sistēma samazinājusi konfrontāciju starp studentiem un profesoriem, palīdz risināt domstarpības, izstrādātie un aprobētie vērtējuma mehānismi atvieglo vērtēšanas organizāciju un nodrošina objektivitāti.

## **Latvijas Jūras akadēmija (LJA)**

### ***1. Kāds ir pārvaldes institucionālais konteksts?***

#### ***1a. Kādas ir galvenās izmaiņas institucionālajā pārvaldē un kvalitātē nacionālajā ietvarstruktūrā un kā tās ietekmē pārvaldes struktūru un procesus institūcijās iekšienē?***

Pēdējā gada laikā pieeja kvalitātei nav sevišķi mainījusies, ja nu vienīgi subjektīvi spriežot, kvalitātes vadības sistēma agrāk nebija tik pamanāma. Studenti pēdējo 2-3 gadu laikā pievērs vairāk uzmanības studiju kvalitātei. Pamatā kvalitātes vadības sistēma ir, tā darbojas, bet par to nav informēti ierindas docētāji, studenti. Augstskolas pārstāvji uzskata, ka sistēma strādā labi, ja tā nav manāma. Atsevišķi ierindas docētājam nemaz nav jāzina, kas notiek visas kvalitātes vadības sistēma ietvaros. Iespējams, šāda uzskata pastāvēšana ir saistīta ar faktu, ka augstskola strādā stingri reglamentētā studiju jomā un jūrniecības sfērai pamatā ir disciplīna un kārtība.

#### ***1b. Kāda ir vispārējā lēmumu-pieņemšanas kultūra iezīme institūcijā: izteikti no apakšas->uz augšu vai no augšas->uz apakšu?***

Lēmumpieņemšanas procesu var raksturot kā divvirzienu ceļu. Diezgan lielā mērā virzība notiek no augšas uz apakšu - augstskola strādā stingri reglamentētā studiju jomā un jūrniecības sfērai pamatā ir disciplīna un kārtība.

#### ***1c. Cik kopumā spēcīga vai vāja ir augstākā līmeņa administrācija augstskolā: t.i., vai tā bieži uzskā institucionālās politikas izmaiņu iniciatīvas?***

Pamatojoties uz stingri reglamentēto jūrniecības profesiju, visām institucionālās politikas izmaiņām jābūt skaidri pamatotām un jāatbilst starptautiskajai praksei. Daudzas organizācijas kontrolē augstskolas darbību, augstskolas darbība ir pakļauta, tajā skaitā, starptautiskām konvencijām. Attiecīgi augstskola ir ierobežota savās manevru iespējās, darbību reglamentējošajiem noteikumiem ir stingri jāseko.

### ***2. Kā institucionālā pārvalde sasaistās ar kvalitātes nodrošināšanu?***

#### ***2a. Kādā apmērā pārvaldes struktūras un procesi ietekmē institūcijas kvalitātes kultūru? Sniedziet piemērus.***

Pēdējā gada laikā tiek aktualizēti procesi, nekas nav īpaši izmainījies. Augstskolā ir nolemts atteikties no dažām procedūrām. Kvalitātes vadības sistēma ir kā dzīvs organisms, tiek konstatētas nepilnības, neatbilstības, ja nepieciešamas izmaiņas – tās tiek veiktas.

Runājot par veidiem kā struktūra un procesi ietekmē kvalitātes kultūru augstskolā - pastāv unificētās veidlapas, līdz ar to katrs zina, par ko runa, kad vērsas citā struktūrā. Pastāv absolūta skaidrība – kas, kur, kādā hierarhijā atrodas, kas, kam ir pakļauts, kāds ir kurš dokuments. Visiem ir skaidrs lēmumu pieņemšanas algoritms augstskolā un kas ir jādara, ja ir konstatētas nepilnības. Augstskolā ir iedibināta kārtība, ka katrs jauns darbinieks nāk pie kvalitātes vadības speciālista, kas iepazīstina ar augstskolā pastāvošo lietu kārtību, pieejamiem dokumentiem un to aprites principiem. Tā rodas un tiek uzturēta augstskolas iekšējā kvalitātes kultūra. Šāda pieeja ir sevišķi svarīga ekonomiskā cikla periodos, kad notiek strauja kadru mainība. Tādos brīžos šāda pieeja ļauj nodrošināt salīdzinoši nemainīgu kvalitātes līmeni. Studenti augstskolā ir izteiktāki mainīga parādība, līdz ar to ne vienmēr spēj tikt līdzī. Augstskolas iekšējai kvalitātes kultūrai orientācija vairāk uz procedūru, atkarībā no funkcionāliem pienākumiem.

Administrācija reizi gadā ievāc no katras struktūrvienības unificētu pārskatu. Šajā pārskatā atbilstošajās sadaļās struktūrvienību pārstāvji informē, kādas izmaiņas gada laikā notikušas izmantotajā dokumentācijā, kādas ir bijušas klientu atsauksmes, informē par izmaiņām starp pasniedzējiem. Šādi notiek informācijas apmaiņa starp struktūrvienībām augstskolas iekšienē un attiecīgi palielināts caurspīdīgums. Tāpat tiek sagatavots plāns materiāltehnisko resursu iegādei, kā arī izvērtēti auditā konstatētie trūkumi un to novēršanas pasākumi. Augstskolā strādā Det Norske Veritas apmācīts un sertificēts kvalitātes auditors.

**2b. Kādā apmērā studiju programmu apstiprināšanas, periodiskas izskatīšanas un monitorings ir palielinājis centrālās/vidējā līmeņa administrācijas kontroli pār akadēmisko personālu/studiju programmu direktoru?**

Procedūra notiek reizi gadā, tās pamatā vienmēr ir orientācija uz klientu. Izlases veidā studentu aptaujās konstatētais tiek ievietots augstskolas gada mērķos. Lai arī orientācija ir uz klienta vēlmēm, taču izmaiņas veicamas ņemot vērā budžeta iespēju robežas. Augstskolā pastāv vispārējie un gada kvalitātes mērķi.

**2c. Cik regulāri tiek izskatīts studiju programmas saturs šajā augstskolā? Cik spēcīgi ir iesaistīta izskatāmās programmas kvalitātes nodrošināšanā (kvalitātes centrs, senāts, komisija utml.)?**

Runājot par mācību kursu un programmu pilnveidi, reizi gadā tiek veiktas izmaiņas vispārīzglītojošosursos, profesionālosursos parasti biežāk – kad izmaiņas parādās kursu saturs tiek aktualizēts. Dēļ straujām izmaiņām bieži grūti noturēt kursu saturu atbilstoši aktuālajām atziņām. STCW definētas izmaiņas tiek ieviestas ārpuskārtas.

**2d. Kādas ir pilnvaras/atbildība/brīvība attiecībā uz kvalitātes nodrošināšanu, studiju programmas satura atjaunošanu, utml.:**

- v) **Vecākajiem vadītājiem/līderiem un šī līmeņa augstskolu pārstāvjiem?**
- vi) **Vidējā līmeņa vadītājiem/līderiem (fakultātes dekāniem, nodaļu vadītājiem) un šī līmeņa pārstāvjiem?**
- vii) **Pasniedzējiem?**
- viii) **Studentiem?**

Savu lomu studiju rezultātu definēšanā jādefinē kā diezgan ierobežotu, nav pārāk lielas iniciatīvas iespējas. Studiju programmas ir sertificētas, jo profesija ir reglamentēta. Daudzos priekšmetos ir vērtētāju komisijas, kurās ietilpst cilvēki no ārienes.

Tiek veiktas studējošo aptaujas, kur konstatē trūkumus. Administrācija regulāri pārbauda, kā strādā pasniedzēji.

Studenti ir pārstāvēti LR Augstskolu likuma definētajā apmērā. Paši studenti atzīst, ka būtu vēlams lielāka darbība komitejās, kuru darba rezultāts ir izstrādāti nolikumi. Šobrīd šī līdzdarbība reizēm ir par mazu, var gadīties, ka to sastāda viens cilvēks. Vienlaicīgi dokumentu apspriede senātā notiek diezgan detalizēti pa punktiem un šādi projekta nepilnības var tikt novērstas. Taču, ja komisijā būtu vairāk cilvēki un tā agrāk tiktos, izstrādātie nolikumu projekti būtu pilnvērtīgāki. Tas ir jautājums par iniciatīvu. Studentu pašpārvalde paši sastāda savus reglamentus, izstrādā kārtību un lemj par finansējuma izlietošanu. 2 nedēļas pirms projekta apspriešanas senātā tie tiek ievietoti un ir pieejami tiešsaistē, diskusijai. par iniciatīvu jautājums. Vienlaicīgi jāatzīst, ka daudz iniciatīvas tomēr nāk no studentiem. Sevišķi jautājumos, kas skar studiju maksas, maksu par internetu. Tātad studentus vairāk interesē finanšu jautājumi. Taču runājot tieši par jautājumiem, kas skar organizatorisko līmeni, studenti varētu būt vairāk aktīvi.

Studenti ir parakstījuši līgumus, ka jābūt uz vietas. Studentu apmeklētība ir viens no kritērijiem. Studenti reaģē ātri, ja nav apmierināti. Studenti var piedalīties katrā izvērtēšanas komisijas darbā. Studentu aptaujas veic Studentu Pašpārvalde, taču būtiskais ieguldījums kvalitātes veicināšanā ir anonīmās aptaujas, kur studenti izsaka attieksmi. Tas raksturo apmācības procesu. Augstskolas pārstāvjuaprāt svarīgākais kvalitātes sistēmā, lai viss notiktu atbilstoši mērķiem. Iekšējā kvalitātes kultūra ir veids kā tiek piemērots process, lai tiktu realizēts mērķis, kā tiek uzlabota iekšējā darbības vide. No docētāju viedokļa notiek regulāras katedras sēdes, kur tiek pārrunāta kvalitātes vadības sistēma, studiju programmas mērķi un izmaiņas, studiju rezultāti. Tas viss notiek saskaņā ar kvalitātes vadības procedūras aprakstu.

**3. Kādā apmērā institucionālā pārvalde ņem vērā studiju programmu kvalitātes nodrošināšanu sevišķi attiecībā uz:**

**a) studiju rezultātu publicēšanu un attīstību?**

**b) studiju programmas plāna un satura dizainu; pasniegšanas veidus un institucionālo profilu?**

**c) atbilstošu mācību resursu esamību un studentu atbalstu?**

**d) programmu periodisku izskatīšanu, ieskaitot atsauksmes no darba devējiem un absolventiem?**

Studiju rezultātu publicēšanai līdztekus tradicionālajiem veidiem tiek izmantoti Latvijas masu mediji (piem. TV, drukātie mediji). Tajos tiek sniegti pārskati un izteikti aicinājumi piedalīties un novērot augstskolā notiekošos procesus. Augstskolai ir mājas lapa, aktīvi notiek iesaiste sociālos tīklos - facebook, twitter, citur. Tāpat augstskolai ir sava lapa wikipedia. LJA ir pietiekami laba slava, tās motto - absolventi nodrošināti ar labi apmaksātu darbu. Atvērto durvju dienas ir populāras un labi apmeklētas, augstskola ir pārstāvēta arī izglītības izstādēs, piem. „Skola”. Augstskolas formas savā ziņā var tikt uzskatītas par augstskolas slēpto reklāmu. Administrācija veido diagrammas, kuras katrs pasniedzējs var aplūkot un izmantot.

Attiecībā uz mācību resursiem – tas zināmā mērā ir finansējuma jautājums. Šobrīd augstskola ir uzsākusi aktīvi izmantot simulātorus, trenāžierus. Šī brīža resursi jau nodrošina, lai būtu viss, kam jābūt programmā. Ja gribam labāku kvalitāti, nepieciešami labāki resursi – studenti, pasniedzēji, materiālais nodrošinājums, ar vienu vēlēšanos tas ir diezgan grūts uzdevums., LJA tiek strādāts ar diezgan ierobežotiem līdzekļiem un sasniedz labus rezultātus, taču vienmēr ir vieta uzlabojumiem.

Augstskolā pastāv atgriezeniskā saite ar darba devējiem un absolventiem. Notiek ikgadēja absolventu anketēšana, tās rezultāti tiek vērtēti. Valsts pārbaudījumu komisijā praktiski tikai darba devēji. Kontakta uzturēšanai pastāv bijušo absolventu reģistrs. Pamatojoties uz absolventu aptauju tika noskaidrotas vidējās darba algas dažādos laika periodos pēc augstskolas absolvēšanas. Tas ļāva redzēt, kāds ir augstskolas ieguldītā darba produkts, rezultāts.

Lielākā daļa darba devēju ir augstskolas absolventi. Attiecīgi pastāv ļoti labs kontakts ar darba devējiem. Augstskolas studentiem tiek pasniegtas kuģu īpašnieku ikgadējās stipendijas.

Augstskolas students ir Jūras savienības valdes loceklis. Jūras savienības valde izskata tādus jautājumus, iespējas un problēmas kā piem. Ainažu jūrasskolas atjaunošanu, kur varētu apgūt vidējo izglītību un iegūt iemaņas jūrniecībā, saņemt dokumentu par piem. mehāniķa, stūrmaņa kvalifikācijas apgūšanu, galvenais, apgūt vēlmi mācīties tālāk.

Augstskola ļoti rūpējas par kvalitatīvu prakses vietu nodrošināšanu saviem studentiem. Šajā sakarā tiek doti konkrēti norīkojumi uz kuģiem, lai prakse tiešām atbilstu konvencijas nolikumiem. Tiek uzskatīts, ka, ja nodrošina visiem studentiem praksi, būs arī darba vietas. Ja neiet tik viegli ar prakses vietu, tad jāskatās, kur ir problēma, un mēģina to risināt. Darba devējs raksturo praktikantu pēc prakses un sniedz šādi atgriezenisko saiti par augstskolas studenta gatavību darba tirgum.

**4. Studentu, akadēmiskā personāla un lēmuma pieņēmēju uzskatus par ESV?**

**a) Cik pazīstami ir studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji ar ESV?**

**b) Kā studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji redz ESV ietekmi uz programmas plānu un kvalitātes nodrošināšanu?**

**c) Kā studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji novērtē ESV īstenošanu?**

**d) Kādas barjeras saskata studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji attiecībā uz ESV īstenošanu?**

Šobrīd notiek studiju virzienu akreditācija. Augstskolai ir sava, detalizēti izstrādāta kvalitātes sistēma. Šo sistēmu, kas zināmā mērā ir balstīta uz ISO, ir nācies cieši salīdzināt ar ESV. Pēc veiktās salīdzināšanas bija jāsecina, ka

praktiski nebija konstatētu pretrunu nevienā punktā. Vienlaicīgi jāatzīst, ka augstskolā jēdzienu ESV nelieto, jo pašos pamatos līdzīgā sistēma pastāv augstskolā jau labu laiku. ISO ir plašāk pielāgots izglītības iestādei.

Ar ESV tekstu ir pazīstami tikai tie, kas bija iesaistīti sistēmu salīdzināšanā. Pie kam, arī tikai tad, ja iedziļinājās. ESV tomēr ir rakstīts ieteikuma formā, tas ir, galvenais, ka darbs notiek kā vajag un tas ir kvalitātes rezultāts. Augstskolas specifika ir ciešā sadarbība ar Jūras reģistru, kas reizēm rada kvalitātes jēdziena izpratnes dilemmas. Tā piemēram, Jūras reģistrs uzskata, ka studentam ir jādod gatavs konspekts, kas jāiekaļ. Tajā pašā laikā tiek uzskatīts, ka studiju viens no pamatprincipiem ir paša studenta līdzdarbība zināšanu atrašanā. Līdz ar to – vienas ir precīzas zināšanas un prasmes kā konvencijas uzstādījums. Otrs -izglītībai jābalstās uz ES kvalitātes prasībām, lai cilvēks būtu konkurētspējīgs, lai cilvēkam pēc studijām būtu plašāks redzesloks. Tas ļauj absolventam pēc darba uz kuģa ieņemt arī kādu vadošu posteni tajā pašā jūrniecības vai pat citā nozarē. Protams, tiem, kas ies uz kuģa strādāt, ir jāzina precīzi, kas jādara. Līdz ar to augstskolas darba kvalitāti kontrolē Izglītības un zinātnes ministrija no vienas puses un Jūras reģistrs no otras puses. Pretrunu it kā nav. Augstskola vēlas, lai tās absolvents saprot pasaulē notiekošos procesus un var tos ietekmēt, pārveidojot attiecīgi pasauli.

## **Biznesa Augstskola Turība (BAT)**

### ***1. Kāds ir pārvaldes institucionālais konteksts?***

#### ***1a. Kādas ir galvenās izmaiņas institucionālajā pārvaldē un kvalitātē nacionālajā ietvarstruktūrā un kā tās ietekmē pārvaldes struktūru un procesus institūcijas iekšienē?***

Pamatā institucionālajā pārvaldē un kvalitātē notiek ikdienas procesi. Šīs tas ir nācis klāt no dokumentācijas, bet nekas īpašs. Katru semestri nāk audits, kas notiek augstskolas pārstāvju vadības dažādos līmeņos. Šobrīd auditori runā arī ar programmu direktoriem un prodekāniem, agrāk ar dekānu, katedras vadītāju. Katru gadu notiekošā darbinieku aptauja tika papildināta ar papildus sadaļu - kuru kolēģi gribi uzteikt un par ko.

#### ***1b. Kāda ir vispārējā lēmumu-pieņemšanas kultūra iezīme institūcijā: izteikti no apakšas->uz augšu vai no augšas->uz apakšu?***

Attiecībā uz lēmuma pieņemšanas kultūru - izmaiņas parasti nāk atkarībā no jautājuma, var būt abpusējos virzienos, iniciatīva var tik virzīta gan no augšas uz apakšu, gan no apakšas uz augšu. Abos gadījumos nozīmīga ir saskaņošana ar ieinteresētām pusēm un apstiprināšana atbildīgajā struktūrvienībā.

#### ***1c. Cik kopumā spēcīga vai vāja ir augstākā līmeņa administrācija augstskolā: t.i., vai tā bieži uzskā institucionālās politikas izmaiņu iniciatīvas?***

Iniciatīva ir stipra. Ja kādai struktūrvienībai kaut ko vajag, tad ierosinātājs ir tas, kuram ir vajadzība, viņš ir arī lēmuma virzītājs. Tā piem. nesen tika pieņemts jauns apsardzes priekšnieks, kurš pats atnāca uz senātu un prezentēja savus priekšlikumus saistībā ar sargiem, kas sēž būdiņā. Ir jautājumi, kurus lemj senāts, un ir jautājumi, par kuriem lemj domes sēdēs. Domnieks ir nozares profesionālis, līdz ar to - cilvēks no malas, arī viņš var kaut ko ierosināt.

### ***2. Kā institucionālā pārvalde sasaistās ar kvalitātes nodrošināšanu?***

#### ***2a. Kādā apmērā pārvaldes struktūras un procesi ietekmē institūcijas kvalitātes kultūru? Sniedziet piemērus.***

Vadības saikni ar kvalitātes nodrošināšanas kultūru zināmā mērā nosaka organizācijas kultūra. Tā piemēram, - katra studentu aptaujā atrodama informācija par pasniedzēja darbu, hospitācijas rezultāti tiek izrunāti ar pasniedzēju. Nozīmīga iezīme augstskolā ir personu aizsargājoša kvalitātes kultūra, to var raksturot arī kā pamatos motivējošu - labākie saņem atzinību, domstarpības tiek risinātas iekšienē. Vadībai ir skaidra nostāja, ko tā vēlas, kādi ir mērķi un notiek neatlaidīga virzība uz to sasniegšanu. Vēl kāda raksturīga iezīme augstskolai, kas darbojas ar privātu kapitālu- visām darbībām jābūt rentablām, visam, kas augstskolā notiek, jābūt ar lielu atbilstojumu. Tas nenozīmē, ka tiek zaudēts plašs skats uz vispārējiem mērķiem un notiek koncentrēšanās uz darbībām, kas sniedz īstermiņa atdevi. Labie sasniegumi tiek publiskoti, atspoguļoti publiskajā telpā, mājas lapā. Notiek nemitīga dalīšanās ar inovatīvo, organizācijas kultūrai nozīmīga ir ilgtspēja. Katrā fakultātē katru gadu notiek starptautiskas konferences, kurās noteikti piedalās pārstāvji no citām fakultātēm zem vienota temata. Augstskola uzskata, ka profesionāla, akadēmiskās vides pārstāvja izaugsme parādās caur konferences materiāliem. Būtiski un svarīgi augstskolas organizācijas kultūrā ir, ka kvalitātes vadības principi tiek vienādi uztverti dažādos vadības līmeņos. Pie kam, runa ir arī par studentiem kā augstskolas pārstāvjiem.

#### ***2b. Kādā apmērā studiju programmu apstiprināšanas, periodiskas izskatīšanas un monitorings ir palielinājis centrālās/vidējās līmeņa administrācijas kontroli pār akadēmisko personālu/studiju programmu direktoru?***

Fakultāšu dekāni ir pietiekami demokrātiski. Tiek uzskatīts, ka programmas direktors ir programmas saimnieks. Pirms domes sēdēm tiek uzklauti, tajā skaitā par to, kas maināms programmā. Augstskolas korporatīvajā kultūrā

viens no vārdiem ir deleģēšana. Dekāns, atkarībā no fakultātes lieluma un studiju programmu daudzuma var tikt definēts kā virsuzraugs, koordinētājs.

**2c. Cik regulāri tiek izskatīts studiju programmas saturs šajā augstskolā? Cik spēcīgi ir iesaistīta izskatāmās programmas kvalitātes nodrošināšanā (kvalitātes centrs, senāts, komisija utml.)?**

Kvalitātes speciālistam ir salīdzinoši maza loma. Kvalitātes speciālistam ir tīkls ar palīgiem, bet ikviens ir tīklojuma sastāvdaļa, jo atbildīgs par kvalitāti.

Idejas izmaiņām var nākt no profesionāļiem, konferencēm, novērotajām tendencēm, studentu izteiktajām vēlmēm, pasniedzēja ar iniciatīvu, prorektoriem, dekāniem. Taču visām izmaiņām jābūt attaisnojāmām, tās nevar būt subjektīvas, tikai objektīvas. Rezultātā kursam un programmai ir jābūt ieguvējiem.

Reizi gadā obligāti pārskata, ja nepieciešams, biežāk. Kurša laikā izmaiņas- tas, kas procesā, to izmaiņas neskars. Parasti pusgadu iepriekš ir zināms, kādas būs izmaiņas.

**2d. Kādas ir pilnvaras/atbildība/brīvība attiecībā uz kvalitātes nodrošināšanu, studiju programmas satura atjaunošanu, utml:**

- ix) *Vecākajiem vadītājiem/līderiem un šī līmeņa augstskolu pārstāvjiem?*
- x) *Vidējā līmeņa vadītājiem/līderiem (fakultātes dekāniem, nodaļu vadītājiem) un šī līmeņa pārstāvjiem?*
- xi) *Pasniedzējiem?*
- xii) *Studentiem?*

Augstskolas pozīcija ir, ka ir vislielākā brīvība un demokrātija veikt izmaiņas, nav svarīgi no kurienes tās nāk. Gan pilnvaras, gan brīvības, gan atbildību visos līmeņos regulē normatīvie akti. Attiecīgi robežas ir skaidri zināmas.

**3. Kādā apmērā institucionālā pārvalde ņem vērā studiju programmu kvalitātes nodrošināšanu sevišķi attiecībā uz:**

- a) *studiju rezultātu publicēšanu un attīstību?*
- b) *studiju programmas plāna un satura dizainu; pasniegšanas veidus un institucionālo profilu?*
- c) *atbilstošu mācību resursu esamību un studentu atbalstu?*
- d) *programmu periodisku izskatīšanu, ieskaitot atsauksmes no darba devējiem un absolventiem?*

Attiecībā uz studiju satura dizainu šobrīd tiek strādāts pie modeļa, ka vienā studiju kursā strādā divi docētāji - akadēmiskais un praktiķis, praktiķis ir sagatavojis problēmu, kuru teorijā apskata akademiķis. Tiek attīstīta tāda studiju forma kā tālmācība - e-studijas. Tas atvieglo tu iespēju tiem kas beiguši, bet vēl nav diploma, vai nevar pabeigt studijas klātienē, iegūt diplomu e-studiju formā.

Moduļu apmācība faktiski ir vēl pilnveidojuma, tas atvieglo tu ārzemju studentu piesaistei un mobilitātes veicināšanai.

Katrā programmā ir sadarbības līgumi par prakšu nodrošināšanu, darba devēji tiek iesaistīti zinātniskajos pētījumos. Tāpat ņem vērā darba devēju un absolventu viedokli, ja tas ir pamatots. Var gadīties, ka uzskati nesaskan, piem. bieži drba devēji grib, lai augstskolas absolvents būtu spējīgs adaptēties vienas dienas laikā un gatavs strādāt uzņēmuma ietvarstruktūrā uzreiz. Lai arī darba devēji grib, ka absolvents pēc apgūtajām kompetencēm būtu sagatavots darbam, tās ne vienmēr ir tik specifiskas augstskolas līmenī. Vērā ņemtas tiek objektīvi pamatotas un argumentētas vēlmes, ir skaidrs, ka nav iespējams 100% nodrošināt ar vēlmju izpildi, tas tad tiek diskusijā atklāti pateikts.

Resursu pieejamība ir augstskolas atbildība. Par datoriem atbild - IT dienests. Bibliotēka regulāri publicē piekļuvi 3-6 jaunām, eksperimentālām datu bāzēm. Vismaz 3 datubāzes, kas ir specifiskas katrai fakultātei, apmaksā augstskola.

Datori un pieejas datu bāzēm, studentiem un docētājam ir par brīvu. Ja bibliotēka nav saņēmusi uzaicinājumu, bibliotēka izsūta katedrām anketu, kurā jānorāda, kas nepieciešams studiju procesa nodrošināšanai.

#### ***4. Studentu, akadēmiskā personāla un lēmuma pieņēmēju uzskatus par ESV?***

***a) Cik pazīstami ir studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji ar ESV?***

***b) Kā studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji redz ESV ietekmi uz programmas plānu un kvalitātes nodrošināšanu?***

***c) Kā studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji novērtē ESV īstenošanu?***

***d) Kādas barjeras saskata studenti, akadēmiskais personāls un lēmuma pieņēmēji attiecībā uz ESV īstenošanu?***

Attiecībā uz informētību par ESV - pietiekoši informēti. Augstskola nevar dot absolventam sliktāku diplomu kā to paredz Eiropas Savienības noteikumi. Visi Eiropas Savienības standarti ir obligāti, mazāk darīt nevar. ESV ietekme, tāpat kā visas citas darbības, kas vērstas uz kvalitātes nodrošināšanu, tiek vērtētas ļoti pozitīvi.



Summary table of findings by institution

Q #	UL	UR	LMA	BAT
1	<p>a) Learning outcomes; QMS oriented on EFQM Standard is being implemented at present.</p> <p>b) Both ways.</p> <p>c) Strong, but that depends on the changes being taken.</p>	<p>a) Learning outcomes, QMS.</p> <p>b) Both ways, with top-down slightly more.</p> <p>c) Strong, but initiative from bottom-up is also practiced.</p>	<p>a) The QMS based on learning outcomes is functioning for a number of years un no major changes are seen recently.</p> <p>b) More top-down.</p> <p>c) Strong.</p>	<p>a) The QMS is functioning very well un no major changes done recently, only improvements where found necessary.</p> <p>b) Both ways; at any rate its is discussed un agreed by parties concerned.</p> <p>c) Strong, but initiative is usually taken by the party concerned.</p>
2	<p>a) Attempts to harmonize processes among faculties.</p> <p>b) Particularly at deans' level, but also general understanding about the state of arts at central level.</p> <p>c) 1x a year according to the regulation. The main responsibility lies with the director of the programme.</p> <p>d) It is a multi-</p>	<p>a) Vadība is usually organizing team-work to discuss changes un propose actual solutions.</p> <p>b) Central vadība is getting more informed. The most change is felt at deans' level.</p> <p>c) Compulsory revision once a year ; on an ongoing basis results of various projects un training</p>	<p>a) Every newly-hired staff member is instructed by the kvalitātespecialist; it is practiced to use special forms to collect information about processes performed.</p> <p>b) See 1a.</p> <p>c) 1x a year .</p> <p>d) The freedom to change the courses is very limited, un it</p>	<p>a) Vadība kultūra is directly reflected in kvalitātekultūra.</p> <p>b) The ownership of the programme is assigned to the director of the programme, un he is fully aware of all the aspects; the dean is mostly seeing that programmes</p>

	<p>step process, un it involves several vadība levels. Involvement of students un other stakeholders is effectuated through polling un through representatives in decision-making bodies.</p>	<p>events result in proposals for changes.</p> <p>d) This all is fixed in iekšējo regulations un is followed closely .</p>	<p>is dependant on external regulations.</p>	<p>(if several) are following the same kvalitātepattern; top vadība is only dealing with general layout un checking if general requirements are met.</p> <p>c) At least 1x a gad . Kvalitātespecialist has little role in this revision.</p>
3	<p>These aspects are taken into account fully.</p>	<p>These aspects are taken into account fully.</p>	<p>These aspects are taken into account fully.</p>	<p>These aspects are taken into account fully.</p>
4	<p>Introduction of principles of QA is appreciated by students positively, although they are usually not familiar with ESG. Front-line lectureres are mostly aware of ESG, but do not see much application of them. Studiju programme directors un higher vadības are using ESG in their work un find them useful.</p>	<p>The lower in hierarchy, the lower is the awareness about ESG; but all the changes towards enhancement of kvalitāteare valued positively at all levels, un staff is aktīvaly participating in discussions on kvalitātekritēriji un in development of a personal kvalitātestyle.</p>	<p>The ESG text has been learnt only by a few specialists that performed analysis of the QMS to see how it fits in with ESG when they had been developed, un no significant changes had to be done because of that.</p>	<p>Top vadība un the kvalitātespecialist, as well as directors of studiju programmas are aware of ESG. The rest of involved persons are guided by iekšējo regulations un follow the defined procedures.</p>