



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 – Latvia
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 PROJECT
WP 8

—

National Report of Latvia

Quality and Management

Research Team: Dr. Alberts Prikulis, Dr. Andrejs Rauhvargers, Dr. Agnese Rusakova

Riga, May 2012

INTRODUCTION

National context of quality and management

Latvian universities are rather active in following the main principles of Bologna process. Thus National qualifications framework has been elaborated a few years ago and now it is used by universities as an obvious tool to develop structure and contents of study programmes, although only recently (2011) it has been adopted by the Government. Recent amendments in Latvian legislation on Higher Education (2011) also put universities in Latvia more in line with the general objectives of ESG concerning quality management and internal quality assurance. While most universities had taken up establishing some quality management system voluntarily, now every university has to set it up by law, and those who had been doing only parts of quality management are expected to develop the QMS through all the academic processes and all management levels in the course of this calendar year. The standard to follow is not prescribed, and so most of the HEI seem to choose an ISO type, and some, notably University of Latvia, prefer the system of EFQM. Also the ESG are mentioned in the amendments, and therefore the quality criteria in QMS have to at least be following the principles stated in ESG if not refer to them directly. Before this, the accreditation system was guided by those principles, and the institutions have been obliged to analyze their conformity to some of them in self-evaluation reports.

At present an overall evaluation of all the study programmes in Latvia is about to finish, and the preliminary results of the project seem to show that only a very small fraction (less than 5%) will have to be reorganized on the grounds of being either with some quality and management problems or else for not enough evidence on their relevance to labour market needs.

The management structures themselves are not described in the National legislation, and so there may be variations depending on the size of the institution and the local tradition. The National legislation does not prescribe how quality management has to concern particular management levels or management structures. Nevertheless, as the Statute (Constitution) of all HEIs are adopted centrally, the overall structure, and the division of responsibilities tends to be more or less similar

Research methodology

As in previous WPs, the 4 institutions have been visited to study the documentation and to carry out interviews with the target groups defined by the lead partner of the WP8. The choice of representatives of each target group has been mostly left to the central management, except for University of Latvia, where separate interviews have been organized by the research team in 2 faculties and in the Rectorate; the central management was represented by vice-rectors responsible for academic affairs, heads of the units for quality management, and academic departments (where they exist); the mid-level management was represented by deans, heads of chairs and directors of study programmes; also in the University of Latvia the situation was discussed with the governing board of the faculty. Altogether we interviewed 9 persons from central management, 30 persons from mid-level management, 8 frontline teachers, and 20 students.

As the answers to many questions were similar, we have tried to give the most repetitive ones in our report, and only in cases where answers contain noteworthy differences we are pointing out the target group or the institution.

ANSWERS TO RESEARCH QUESTIONS

1) What is the institutional context of governance? (Data)

a) What are the main changes for institutional governance and quality in the national framework and how they affect the governance structures and processes within the institution? (Data/SSI)

Study programmes in Latvia have been reoriented to learning outcomes during the last few years, and that has led to introduction of new procedures, to harmonize the course descriptions and student assessment methods within study programmes and the way contents and structure of study programmes is evaluated and updated. However this has not brought about new governance structures except that academic departments have been created or expanded to cope with the management of systems for maintenance and updating the data, and mid-level management has been added specific tasks in these procedures. Recent amendments in the legislation has made it compulsory to develop internal quality management systems and introduce in them criteria following from ESG; that has added to or change the list of tasks to the unit of quality management; however many institutions have had QMS fully or partially developed already before that, and the governance structure has not changed specifically. What has been changed during reorientation to these new features is the relationship among different levels of management, introducing such new features as cooperation, delegation of tasks, and responsibility for particular processes and procedures.

b) What is in general characteristic in the decision-making culture in the institution: strongly bottom-up or strongly top-down? (Data/SSI)

As it has been established in internal normative documentation and acknowledged by various representatives in all the studied institutions, it is actually always a two-way process. The changes are initiated at the level which is concerned, but there is always a discussion process involving the parties who will be affected, and finally the decision is taken. Seminars are organized in chairs and faculties to introduce new approaches that will have to be taken. It depends, certainly, on the nature of changes to be introduced. E.g., outer regulations coming from National governments or European institutions take more top-down while changes in the teaching and learning processes are usually bottom-up nature. For understandable reasons there is a stronger component of top-down decision making tradition in regulated professions as there is less freedom for variations. And strong top-down component is present in some specific aspects like security or safety at work, even though the academic processes in the institutions are with a great deal of individual initiative..

c) How strong or weak is, in general, the top administration in the higher education institution: e.g. does it regularly take initiatives for changing institutional policies? (SSI)

Top administration in all the studied cases is always taking initiative to adapt to changes in national policies; that also concerns institutional strategies. Nevertheless, the management of changes is rather democratic, and in large institutions it is necessarily rather decentralized. E.g., when criteria for institutional evaluation of teaching staff were being developed in one of the institutions, all management levels and front-line teachers got involved actively..

2) How does the institutional governance relate to quality assurance (ESG standard 1.1)? (Data)

a) To what extent do governance structures and processes affect the quality culture of your institution? Give examples. (SSI)

Quality culture in Latvian universities very much depends on the attitude of various governance towards quality. It is quite common that the teaching staff is focused on the contents of the courses they are teaching, and if left alone, the quality culture will be rather different in different departments and chairs. Those institutions where the top management is very active demonstrate higher awareness about quality issues and are more uniform in performance. This can be particularly said about smaller institutions and institutions that are narrowly specialized. In large institutions the central management level only can reach the deans' level and so it is possible to have faculties with more daring approach, involved in experiments concerning new methods of teaching, and with all the staff active in discussions about quality, and also faculties and chairs that are rather indifferent.

b) To what extent have the mechanisms for the approval, periodic review and monitoring of study programmes increased the control of central/middle level administration over academic staff/director of study programmes? (SSI)

By the existing regulations, the main responsible persons for study programmes are directors of study programme, and they are mostly the only ones who can give a full account on all the questions concerning the study programmes. The middle level management (usually the Dean) has to approve all the changes that have been done in the programme in the current period, and the interviews show that deans are very well informed about contents, structure and teaching and learning methods in the programmes. However they do not use the word 'control', and they rather prefer to see it as the coordinating and advising role with the purpose to reach the situation that study programmes (if more than one) are following the same requirements. Also they consider the interaction as the way to exchange expertise and good practice. In large institutions the top management does not have a possibility to get acquainted with all the study programmes, and the usual way to keep track is regular seminars organized for study programme directors. In smaller institutions the Rector or vice-rector (or both) are looking through the layouts of study programmes and course descriptions and self-evaluation reports and claim they are in control of the situation. During the interviews they maintained the position that the overall evaluation of study programmes that has been organized by the Ministry of Education last year did not produce for them any unexpected results.

c) How regularly are curricula reviewed in this higher education institution, as a rule? How strongly is the quality function (quality office, senate committee, etc.) involved in vetting reviewed curricula? (ESG Standard 1.2) (SSI)

By the regulations in all the institutions it is compulsory to review all the course descriptions once a year. At this time also some courses may be added or dropped from the study programmes. In most institutions it is a pattern of revisiting all the information on the programme once a year and perform the necessary amendments in the electronic system where the data are kept. But changes are proposed and discussed at the level of chairs and faculties throughout the academic year, in particular in those cases

when staff has been involved in certain training activities outside the institution or in cooperation projects that produce results pertaining to the courses that are taught, This is especially encouraged in smaller, business-oriented or regional institutions, and also in faculties that are dealing with business studies in larger institutions. It is common that professors and junior teaching staff are active in these changes, and in the interviews it was not confirmed that the proposals might be coming from quality officers. We did not find evidence about quality officers vetting the curricula either in normative papers or in practice.

d) What are the authorities/responsibilities/freedoms on quality assurance, curriculum renewal, etc. of:

i) Senior managers/leaders and representative bodies of the higher education institution? (SSI)

ii) Middle level managers/leaders (faculty Deans, Heads of Departments) and representative bodies at these levels? (SSI)

iii) “Street level” teaching staff? (SSI)

iv) Students? (SSI)

Except for 1 institution where restriction stem out of rules for regulated professions, all the institutions claim they have a very great deal of freedom at all levels, especially to propose changes that would lead to better quality. But, certainly, everybody has to follow internal regulations, and so both responsibilities of everybody and the procedures to follow are well defined and in interviews we mostly were referred to these rules and regulations, and here we could not find significant differences depending on the institution, only there may be differences because individual perception and activity of the respondents.

Higher representative body (senate) is only involved in adoption of new curricula and of QMS when it has been developed and discussed at appropriate lower levels; the Senate has representations of academic staff, researchers and students in pre-defined proportions (in the Statute/Constitution). In some institutions there is also so-called Convent of Counsellors, but this body is dealing with the general strategy and does not consider specific curricula or management systems.

Deans are organizing the meetings and seminars concerning the above issues, and the necessary decisions are taken by the Governing board of the faculty that includes the Dean, Heads of chairs, other representatives of staff and of students. Deans are also formally adopting changes in the course descriptions submitted to the electronic management system; however these changes are normally discussed before in the meetings of the staff of particular chairs.

Street-level teaching staff is participating in seminars and meetings organized by middle-level management. Each lecturer has to go through the course descriptions at the specified period to make the necessary revisions or just to revalidate the description if no changes are made. In some institutions (but not all) teaching staff is also involved in visiting each other's classes on a regular basis (by regulations, there are classes that have been appointed or organized specifically before a lecturer is elected (or re-elected) for the current 6-year period so as to get the necessary judgement on the quality of teaching (one of the compulsory criteria in staff elections)

Students are involved in regular reviews concerning the satisfaction about each course taught. The formal reviews are done electronically, and the level of response usually is not very high (up to 30%); in

many cases informal reviews are organized by middle level management or street-level teaching staff to get more response and collect opinion on more specific aspects of the academic process.

3) To what extent does institutional governance take into account quality

assurance of study programmes in particular with respect to:

a) Development and publication of learning outcomes (ESG standard 1.2)? (Data/SSI)

Development of learning outcomes is considered crucial and is well taken into account, The learning outcomes are available at internet pages of the institutions; they are also made publicly available through various information and contact channels, but this is not an overall approach – some smaller institutions and some faculties are more active in exploiting all the possibilities, and this is reflected on the number of applicants to these studies. Some study programmes have very high profile in public opinion and they do not need much information support. Regional universities are well known in the particular region though an intensive interaction in public activities.

b) Curriculum and programme design content; modes of delivery and

institutional profile (ESG standard 1.2)? (Data/SSI)

These aspects are considered very important and all the respondents from management claim they are followed closely. However in the case of regulated professions these aspects have already been well thought out before ESG, and so the changes were not necessary

c) Availability of appropriate learning resources and student support (ESG standards 1.2 and 1.5)? (Data/SSI)

Learning resources are discussed and described in all institutions, and they have been considered by accreditation bodies already since the beginning. Appropriateness of learning resources, of course, can always be the subject of discussion, and it is a painful issue in the situation of crisis. Some kinds of the resources is the responsibility of central management (e.g., the library resources such as access to databases, text books, journals are as a rule set aside as a separate line in the institutional budget), some of the resources are dependent on the situation in the faculty (e.g. the research equipment available to students), and in this respect the faculties of Natural Sciences are in a more vulnerable position as they need more financial resources for purchase and maintenance of appropriate equipment.

d) Periodic reviews of programmes including feedback from employers

and alumni (ESG standard 1.2)? (Data/SSI)

Review of programmes is done on a regular basis and that by regulations include feedback from employers and alumni. This has to be done thoroughly every six years (for accreditation) and institutions practice it every year (in connection with the annual review of all the centrally electronically available materials)

4) The views of students, academics and decision-makers on ESG (SSI):

a) How well are students, academics and decision-makers familiar with the ESG?

Students are familiar with the procedures in the institution and with the particular changes organized by management, but, with very few exceptions they are not familiar with the text of ESG. In general, the awareness of academics about ESG is at a very low level, although they mostly know the principles relating specifically to aspects of teaching, student assessment, evaluation of courses and study programmes, as well as learning resources. It is common that the staff involved in elaboration or analysis of QMS or in quality audits is well-aware of ESG

b) How do students, academics and decision-makers see the ESG impacting on curricula and quality assurance? (Give examples)

Decision makers appreciate impact of ESG on quality of the academic process. Students are of positive opinions about the improvement of quality caused by the changes made. E.g., it is appreciated that during the semester the student can view his own progress electronically. Students are satisfied with the possibility to take part in decision making processes at faculty and institution level.

It is difficult to evaluate impact of ESG on curricula, because, strictly speaking, ESG does not deal with contents and structure of the curriculum, but both students and lecturers are happy with the fact that assessment is accumulated through the semester work and not left for final exam.

c) How do students, academics and decision-makers assess the level of implementation of Part 1 ESG standards?

In general the decision makers consider level of implementation of ESG as fair to good. Some particular aspects will vary.

d) What barriers do students, academics and decision-makers see when implementing Part 1 ESG guidelines?

Decision makers consider inertia of teaching staff as one of the barriers to fuller implementation of ESG. Also certain aspects of ESG would be easier in a better financial situation (e.g., learning resources, staff recruitment across borders).

CONCLUSIONS

Management of universities is well aware of quality aspects, and in most institutions there is a well functioning Quality management system in which the quality criteria are not inconsistent with ESG

During the last few years the management has become well aware of ESG proper, and they are introduced in quality systems where they are established anew

It is still necessary to raise awareness on ESG among front-line teaching staff and students as this lack of awareness can be considered as a hindering factor in the way of developing a good quality culture

The Institutional Case studies in Latvia

DAŽI FAKTI PAR ANALIZĒTAJĀM AUGSTSKOLĀM

Latvijas Universitāte (LU) – University of Latvia

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) –Latvian Maritime 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

Analizētās augstskolas	Valsts	Privāta	Maza	Liela	Atrodas galvaspil sētā	Atrodas reģionā	Plaša studiju joma	Speciali- zēta studiju joma
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 jāsaprot, 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 ietekmē 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 mācībspēki.

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 iekļaujamos jaunus 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 lasītavā¹. 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 dažs no studentiem.

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

¹ Izmantota arī informācija no Bakalaura akadēmiskā studiju programma „Moderno valodu un biznesa studijas” pašnovērtējuma ziņojuma: <http://www.aiknc.lv/zinojumi/lv/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 puda 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 termiņus 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 paļaušanās 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 medijiem, 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, izskatot lūgumam, un sniegts atbalsts, lai studenti var apmeklēt tādus izglītojošus notikumus.

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 īstenošana, 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 institūcijas 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 jurniecības 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 jurniecības sfērai pamatā ir disciplīna un kārtība.

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

Pamatojoties uz stingri reglamentēto jurniecības 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 pārstāvjuprāt 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. Atvērtο 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 jūrmiecībā, 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 jūrmniecības 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 institūcijās iekšienē?

Pamatā institucionālajā pārvaldē un kvalitātē notiek ikdienas procesi. Šis 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 uzsāk 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. nesēn tika pieņemts jauns apsardzes priekšnieks, kurš pats atnāca uz senātu un prezentēja savus priekšlikumus saistībā ar sargiem, kas sēž būdīnā. 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/vidējā 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 neskar. 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 atvieglotu 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 atvieglotu 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 darba 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	<ul style="list-style-type: none"> a) Learning outcomes; QMS oriented on EFQM Standard is being implemented at present b) Both ways c) Strong, but that depends on the changes being taken 	<ul style="list-style-type: none"> a) Learning outcomes, QMS b) Both ways, with top-down slightly more c) Strong, but initiative from bottom-up is also practiced 	<ul style="list-style-type: none"> a) The QMS based on learning outcomes is functioning for a number of years and no major changes are seen recently b) More top-down c) Strong 	<ul style="list-style-type: none"> a) The QMS is functioning very well and no major changes done recently, only improvements where found necessary b) Both ways; at any rate its is discussed and agreed by parties concerned c) Strong, but initiative is usually taken by the party concerned
2	<ul style="list-style-type: none"> a) Attempts to harmonize processes among faculties b) Particularly at deans' level, but also general understanding about the state of arts at central level c) 1x a year according to the regulation. The main responsibility lies with the director of the programme 	<ul style="list-style-type: none"> a) Management is usually organizing team-work to discuss changes and propose actual solutions b) Central management is getting more informed. The most change is felt at deans' level c) Compulsory revision once a year; on an ongoing basis results of various projects 	<ul style="list-style-type: none"> a) Every newly-hired staff member is instructed by the quality specialist; it is practiced to use special forms to collect information about processes performed b) See 1a c) 1x a year 	<ul style="list-style-type: none"> a) Management culture is directly reflected in quality culture b) The ownership of the programme is assigned to the director of the programme, and he is fully aware of all the aspects; the dean is mostly seeing that programmes (if several) are following the same quality

	<p>d) It is a multi-step process, and it involves several management levels. Involvement of students and other stakeholders is effectuated through polling and through representatives in decision-making bodies</p>	<p>and training events result in proposals for changes</p> <p>d) This all is fixed in internal regulations and is followed closely</p>	<p>d) The freedom to change the courses is very limited, and it is dependant on external regulations</p>	<p>pattern; top management is only dealing with general layout and checking if general requirements are met</p> <p>c) At least 1x a year. Quality specialist 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 lecturers are mostly aware of ESG, but do not see much application of them. Study programme directors and higher managements are using ESG in their work and find them useful.</p>	<p>The lower in hierarchy, the lower is the awareness about ESG; but all the changes towards enhancement of quality are valued positively at all levels</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, and no significant changes had to be done because of that.</p>	<p>Top management and the quality specialist, as well as directors of study programmes are aware of ESG. The rest of involved persons are guided by internal regulations and follow the defined procedures</p>