



VENTSPILS AUGSTSKOLA

# VENTSPILS AUGSTSKOLAS STRATĒGIJA 2021. – 2027. GADAM

# SATURA RĀDĪTĀJS

SAĪSINĀJUMI .....	3
IEVADS.....	4
1. <b>VISPĀRĒJĀ DAĻA</b> .....	6
1.1. Vispārējās situācijas raksturojums un ekosistēmas novērtējums: VeA stratēģisko attīstības virzienu 2020 analīze .....	6
1.2. Mērķa grupas raksturojums .....	13
1.3. Attīstības plānošanas ietvars .....	14
2. <b>STRATĒGIJAS DAĻA</b> .....	21
2.1. Stratēģijas koncepts: vīzija, misija, mērķi.....	21
2.2. SVID analīze .....	22
2.3. Stratēģiskās attīstības virzieni .....	24
2.4. Stratēģiskās attīstības ietvars .....	39
<b>BIBLIOGRĀFIJAS SARAKSTS</b> .....	51

# SAĪSINĀJUMI

SAĪSINĀJUMS	ATŠIFRĒJUMS, SKAIDROJUMS
1	2
a.g.	akadēmiskais gads
AI	augstākā izglītība
AIC	Akadēmiskās informācijas centrs
AII	augstākās izglītības iestāde
DTP 2027	Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021.-2027. gadam
EPF	Ekonomikas un pārvaldības fakultāte
ES	Eiropas Savienība
IAP 2027	Izglītības attīstības pamatnostādnes 2021.-2027. gadam “Nākotnes prasmes nākotnes sabiedrībai”
ITF	Informācijas tehnoloģiju fakultāte
IZM	Izglītības un zinātnes ministrija
KPR IAS 2030	Kurzemes plānošanas reģiona ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2015.-2030. gadam
LIAS 2030	Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam
MIC	Mūziklizglītības centrs
MK	Ministru kabinets
MSAN	Mārketinga un sabiedrisko attiecību nodaļa
NAP 2027	Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.-2027. gadam
PLE	pilna darba laika ekvivalents
SAM	specifiskā atbalsta mērķis
STEM	zinātnes, tehnoloģiju, inženierzinātņu un matemātikas virzieni ( <i>science, technology, engineering and mathematics</i> )
StP	studiju programma
StV	studiju virziens
TSF	Tulkošanas studiju fakultāte
VeA	Ventspils Augstskola
VSRC	Ventspils Augstskolas Inženierzinātņu Institūts “Ventspils Starptautiskais radioastronomijas centrs”
ZTAIP 2027	Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2021.-2027. gadam

# IEVADS

Ventspils Augstskolas (VeA) attīstības stratēģija izstrādāta laika periodam no 2021. gada līdz 2027. gadam (VeA Stratēģija 2027) un ir ilgtermiņa plānošanas un attīstības dokuments. VeA Stratēģija 2027 ir pēctecīgs turpinājums VeA stratēģijai no 2016. gada līdz 2020. gadam (VeA Stratēģija 2020).

VeA Stratēģija 2027 ir izstrādāta, ievērojot ANO ilgspējīgas attīstības mērķus, Eiropas un Latvijas attīstības plānošanas dokumentos noteiktos mērķus un prioritātes.

Jaunajā plānošanas periodā VeA izvirza trīs stratēģiskās attīstības mērķus, kas saistīti ar studiju modernizēšanu, zinātnes izcilību un mūžizglītības piedāvājuma pilnveidi, un četrus horizontālās attīstības mērķus, kas sekmē labu pārvaldību, ilgtspēju, sadarbību un tīklošanos.

Stratēģija izvirza četrus attīstības virzienus – studijas, zinātne, efektīva pārvaldība, mūžizglītība - katram no tiem nosakot konkrētus veicamos uzdevumus un rādītājus, kas palīdzēs sekot līdzi stratēģijas īstenošanai un realizēt VeA vīziju – digitāli atvērta un pieejama Eiropas līmeņa augstskola, kas ir starptautiski atpazīstama un sniedz būtisku ieguldījumu tautsaimniecības un zinātnes attīstībā.

## **VeA Stratēģijai 2027 ir šāda struktūra:**

- Vispārējā daļa, kurā ietverta pamatinformācija par VeA un informācija par stratēģiskajām specializācijām.
- Vispārējs situācijas raksturojums, kurā ietverta VeA attīstības stratēģijā no 2016. gada līdz 2020. gadam noteikto mērķu un uzdevumu izpildes analīze un esošās situācijas apraksts, kā arī mērķa grupas analīze un attīstības plānošanas ietvars, kurā apkopota informācija par aktuālajiem politikas plānošanas dokumentiem starptautiskā, nacionālā un vietējā mērogā, kuri nosaka izglītības un zinātnes jomas attīstību.
- Stratēģijas daļa, kurā definēts VeA stratēģiskās attīstības koncepts, veikta stipro, vājo pušu, iespēju un draudu analīze (SVID), identificēti un raksturoti četri stratēģiskās attīstības virzieni un sniegta stratēģijas īstenošanai svarīgo aspektu (organizācijas struktūra un modelis, sadarbības partneri, risku analīze, mārketinga, īstenošanas uzraudzība) apraksts.
- Rīcības plāns VeA Stratēģijas 2027 ieviešanai.

## **Stratēģija 2027 ir izstrādāta, izmantojot vairākas datu un informācijas vākšanas un analīzes metodes:**

- Fokusgrupas diskusijas un tiešsaistes progresu tikšanās ar VeA stratēģijas izstrādes darba grupu.
- Fokusgrupas diskusija ar VeA fakultāšu dekaniem.
- Daļēji strukturētas intervijas ar VeA vadības un administrācijas pārstāvjiem.
- Diskusija ar studējošo pārstāvjiem.
- Komentāri un atgriezeniskā saite no VeA stratēģijas izstrādes darba grupas.
- Datu un statistikas analīze (IZM un VeA dati).
- Dokumentu analīze (starptautiskie un nacionālie politikas plānošanas dokumenti, normatīvie akti, VeA iekšējās politikas, nolikumi, procesi).
- Potenciāli pārņemamās prakses analīze (citu augstākās izglītības institūciju stratēģiju apskats).

VeA Stratēģija 2027 tika izstrādāta laika posmā no 2020. gada novembra līdz 2021. gada janvārim un saskaņota ar:

- valsts līmeņa organizācijām: Latvijas Lielo pilsētu asociāciju, Latvijas Darba devēju konfederāciju, Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameru;
- nozaru asociācijām: Latvijas Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas asociāciju, Latvijas Elektrotehnikas un elektronikas rūpniecības asociāciju, Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociāciju, Latvijas Kokrūpniecības federāciju;
- sadarbības partneriem: Ventspils pilsētas pašvaldību un Ventspils novada pašvaldību;
- VeA Padomnieku konventu, kur nodrošināta darba devēju, nozaru asociāciju, reģiona pašvaldību, izglītības un zinātnes institūciju pārstāvniecība;
- VeA Satversmes sapulci.

VeA Stratēģija 2027 tika pilnveidota 2023. gadā ciešā sadarbībā ar visām iesaistītajām un ieinteresētajām pusēm. VeA Stratēģijas, kvalitātes vadības un risku uzraudzības komisija (pārstāvniecība: VeA rektors, prorektori,

izpilddirektors, fakultāšu dekāni, zinātnisko institūtu direktori, Studentu Padomes priekšsēdētājs, citu struktūrvienību vadītāji) analizējusi un pārskatījusi VeA Stratēģijā 2027 noteikto attīstības virzienu, mērķu, rīcību, uzdevumu un saistīto sasniedzamo rādītāju izpildi un veicamo izmaiņu atbilstību starptautiska, nacionāla un reģionāla līmeņa attīstības plānošanas dokumentos noteiktajām attīstības jomām. Sadarbībā ar VeA Padomnieku konventu un VeA Padomes vadībā vērtēts stratēģijas ieviešanas progress un attīstības iespējas.

VeA Stratēģija 2027 pēc pilnveidošanas tika saskaņota ar:

- Aizsardzības ministriju un Ekonomikas ministriju;
- valsts līmeņa organizācijām: Latvijas Lielo pilsētu asociāciju, Latvijas Pašvaldību savienību, Latvijas Darba devēju konfederāciju, Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameru;
- nozaru asociācijām: Latvijas Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas asociāciju, Latvijas Elektrotehnikas un elektronikas rūpniecības asociāciju, Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociāciju, Latvijas Kokrūpniecības federāciju;
- sadarbības partneriem: Ventspils valstspilsētas pašvaldību un Ventspils novada pašvaldību;
- VeA Padomnieku konventu, kur nodrošināta darba devēju, nozaru asociāciju, reģiona pašvaldību, izglītības un zinātnes institūciju pārstāvniecība;
- VeA Senātu.

# 1. VISPĀRĒJĀ DAĻA

VeA ir 1997. gadā dibināta lietišķo zinātņu augstskola un zinātniskā institūcija, kura atrodas Izglītības un zinātnes ministrijas (IZM) pārraudzībā. VeA savu darbību un attīstību virza saskaņā ar starptautiskā un nacionālā mēroga, Kurzemes reģiona un Ventspils valstspilsētas un novada attīstības plānošanas dokumentos noteiktajiem virzieniem un mērķiem. VeA galvenie darbības virzieni ir studiju, zinātnes, mūžizglītības un efektīvas pārvaldības ilgtspējīga attīstība.

VeA darbojas trīs fakultātes: kopš 1997. gada Ekonomikas un pārvaldības fakultāte (EPF) un Tulkošanas studiju fakultāte (TSF), un kopš 2005. gada – Informācijas tehnoloģiju fakultāte (ITF). VeA tiek īstenotas studiju programmas četros studiju virzienos: 1) Vadība, administrēšana un nekustamo īpašumu pārvaldība; 2) Tulkošana; 3) Valodu un kultūras studijas, dzimtās valodas studijas un valodu programmas un 4) Informācijas tehnoloģijas, datortehnika, elektronika, telekomunikācijas, datorvadība un datorzinātne. VeA piedāvā bakalaura, maģistra un doktora līmeņa studiju programmas. VeA zinātniskās darbība tiek īstenota šādos stratēģiskās specializācijas virzienos<sup>1</sup>: **dabaszinātnes**, īstenojot pētījumus matemātiskās modelēšanas, optisko signālu tehnoloģiju, astronomijas un astrofizikas, kosmosa tehnoloģiju un inženierelektronikas jomās, IKT un elektronikā; **sociālās zinātnes**, īstenojot pētījumus uzņēmējdarbības, inovāciju, reģionālās ekonomikas jomās; **humanitārās** un mākslas **zinātnes**, īstenojot pētījumus lietišķajā valodniecībā, sastatāmajā valodniecībā un tulkojumzinātnē.

VeA ir svarīga nozīme reģionam, gan Ventspils valstspilsētai un novadam, gan Kurzemei. Gadu no gada lielākā daļa no uzņemtajiem studentiem nāk tieši no reģiona. Tāpat lielākā daļa no absolventiem paliek reģionā. Līdz ar to VeA pilda kritisku lomu reģiona darbaspēka ar augstu izglītību piesaistīšanā un radīšanā. Savā darbībā VeA cieši sadarbojas ar reģiona uzņēmumiem, valsts iestādēm, izglītības iestādēm un aģentūrām. Sadarbība notiek dažādos veidos, ieskaitot vieslekcijas, vieslektoros, prakses darbus, gala darbus. Reģions strauji attīstās ekonomiski, tā piemēram pēc rādītāja apstrādes rūpniecība uz vienu iedzīvotāju Ventspils valstspilsēta ir pirmajā vietā valstī (2023.g dati). Lielākajā daļā Ziemeļkurzemes uzņēmumos un iestādēs tieši VeA absolventi ieņem lielu daļu darbavietu, kur nepieciešama augstākā izglītība. Līdz ar to var paredzēt, ka gan pieprasījums pēc augsti izglītota darbaspēka gan VeA nozīme reģiona attīstībā tikai pieaugs.

VeA piedāvātā izglītība un zinātniskie sasniegumi ir starptautiski ļoti labā līmenī. To parāda absolventu konkurētspēja darba tirgū - absolventi ir augsti novērtēti starptautiskos uzņēmumos, tāpat vietējos uzņēmumos, kas orientēti uz eksportu. Paši studenti ir augsti novērtēti praksēs starptautiski nozīmīgās organizācijās (piemēram Eiropas Kosmiskā Aģentūra un Paula Šērera institūts). Starptautiskie partneri ļoti augstu vērtē ne tikai VeA absolventu kompetenci bet arī VeA infrastruktūru. VeA radioteleskopu komplekss Irbenē ir daļa no Eiropas radioteleskopu tīkliem (JIVE, ILT) ar būtisku nozīmi zinātniskajos novērojumos. Irbenei ir vairākas svarīgas unikālas īpašības - zems trokšņu līmenis novērojumos, kā tīkla ārējam punktam izšķiroša nozīme leņķiskajā izšķirtspējā, iespēja veikt interferometrijas mērījumus starp abiem Irbenes radioteleskopiem. Tāpat notiek komercializācijas attīstība balstīta uz Irbenes infrastruktūru. VeA ir svarīgi noturēt savu starptautisko līmeni izglītībā un zinātnē arī nākotnē.

## 1.1. Vispārējās situācijas raksturojums un ekosistēmas novērtējums: VeA stratēģisko attīstības virzienu 2020 analīze

Lai īstenotu VeA Stratēģiju 2027, ir būtiski novērtēt VeA Stratēģijas 2020 izpildi, analizējot iepriekš definēto misiju, vīziju un mērķus.

### Iepriekšējā plānošanas periodā VeA kā savu misiju definēja:

Sniegt kvalitatīvu, mūsdienīgu Eiropas un pasaules izglītības attīstības tendencēm atbilstošu izglītību, organizēt un attīstīt elastīgu mācību sistēmu, iedzīvinot mūžizglītības principus un veikt sabiedrībai vitāli svarīgu pētniecības darbu, nodrošinot zinātnes un pētniecības integrāciju studiju procesā un zināšanu pārnesi tautsaimniecībā.

### VeA nākotnes redzējums 2020:

Kļūt par uz tehnoloģijām un attīstību vērstu, konkurētspējīgu Eiropas līmeņa universitāti, kas sniedz būtisku ieguldījumu izglītības un zinātnes attīstībā starptautiskā līmenī.

<sup>1</sup> Ministru kabineta 2022. gada 237. septembra noteikumi Nr. 595 "Noteikumi par Latvijas zinātnes nozaru grupām, zinātnes nozarēm un apakšnozarēm"

### Par virsmērķi tika noteikts:

Sekmēt VeA kā starptautiski atzīta Baltijas līmeņa augstākās izglītības un zinātnes centra attīstību ceļā uz Eiropā integrētas universitātes statusu.

### VeA mērķu un rādītāju izpildes analīze:

Tālāk ir analizēti VeA Stratēģijā 2020 izvirzītie septiņi mērķi, rezultātu rādītāju sasniegšanas progress un citas ar mērķu izpildi saistītās darbības, kuras īstenotas iepriekšējās stratēģijas ieviešanas periodā.

1. Mērķis: Konkurētspējīgu studiju virzienu (vadībbzinātne, lietišķā valodniecība, tulkošanas studijas, datorzinātnes, inženierzinātnes un citi) attīstība.

Sasniegto rezultātu raksturojums:

- Sasniedzamais indikators 2020: 996 studenti  
Studentu skaits kopš 2016. g. ir pakāpeniski samazinājies, bet saglabājas stabils robežās no 725 līdz nepilniem 900. 2019. g. atskaitīti 28% studentu, maksas studenti veidoja 23%.
- Sasniedzamais indikators 2020: 350 studenti STEM jomās.  
Kopš 2017./2018. a.g. vērojams STEM studentu skaita kritums no 266 līdz 228.
- Sasniedzamais indikators 2020: 5 studiju virzieni, 18 bakalaura un maģistra studiju programmas un 3-4 doktora programmas.  
VeA ir akreditēti četri studiju virzieni, darbojas trīs fakultātes, tiek īstenotas 16 studiju programmas, no tām 2 doktora studiju programmas.
  - Izveidotas piecas jaunas studiju programmas: (1) bakalaura StP "Jaunuzņēmumu vadība", (2) pirmā līmeņa profesionālā augstākā StP "Programmēšanas speciālists", (3) profesionālā bakalaura StP "Kuģu navigācijas elektronika", (4) maģistra StP "Starptautiskais bizness un eksporta menedžments", (5) maģistra StP "Valodas un kultūrvidē" un viena jauna specializācija angļu-krievu-vācu valodā profesionālā bakalaura StP "Tulkošana". Būtiski ir mainītas četras StP: (1) profesionālā bakalaura StP "Elektronikas inženierija", (2) profesionālā maģistra StP "Lietišķo tekstu tulkošana", (3) profesionālā maģistra StP "Uzņēmējdarbības vadība" (4) doktora StP "Biznesa vadība".
  - Īstenotas četras kopīgas studiju programmas: (1) bakalaura StP "Kuģu navigācijas elektronika" ar Latvijas Jūras akadēmiju; (2) maģistra StP "Starptautiskais bizness un eksporta menedžments" ar Kremas Lietišķo zinātņu universitāti (IMC University of Applied Sciences Krensdorf GmbH); (3) doktora StP "Valodniecība" ar Liepājas Universitāti; (4) doktora StP "Ekonomika un uzņēmējdarbība" ar Vidzemes augstskolu un Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmiju.
  - Noslēgts sadarbības līgums ar Latvijas Universitāti par kopīgas doktorantūras programmas izveidi astrofizikā un astronomijā, noslēgts sadarbības līgums ar Rīgas Tehnisko universitāti par kopīgas doktora StP izveidi signālu apstrādē un tālīzpētē.
- Sasniedzamais indikators 2020: Tālmācības studiju formas ieviešana studiju programmās un e-kursu izveide – 30% no programmām.  
VeA tālmācības īstenošanai izstrādāta jauna studiju programma Vadībbzinātnē, kas iesniegta AIC licencēšanai un akreditēšanai.
- Sasniedzamais indikators 2020: grādu un kvalifikāciju ieguvušo skaits – 250.  
2019./2020. a.g. grādu un kvalifikāciju ieguvušo skaits bija 150.
- Atbilstoši valstī noteiktai kārtībai, notiek studiju virzienu pārvērtēšana (akreditācija). Katru gadu VeA Studiju padome vērtē studiju programmas pilnveidi (t.sk. pārveidošanas kārtību), studiju kursu pilnveidi un studiju programmu sasniegtos rezultātus.
- VeA profesionālajās studiju programmās studiju kursus docē VeA akadēmiskais personāls un nozaru piesaistītie speciālisti, kas veido proporciju attiecīgi 62% un 38%.
- Stratēģijā 2020 tika paredzēts izveidot filiāli/ pārstāvniecību citā pilsētā, šī iecere nav īstenota.
- Studiju kvalitātes kontrolei tiek organizētas ikgadējas absolventu aptaujas, ik semestra studējošo aptaujas, profesionālajās StP – darba devēju aptauja – vienu reizi 2 gadus. VeA kursa darbu un studiju gala pārbaudījumu darbu kvalitātes uzraudzībai, sadarbībā ar 12 citām Latvijas augstskolām, izmanto vienotu Latvijas Universitātes plaģiāta sistēmu.
- VeA izstrādāta kārtība iepriekšējā izglītībā un Erasmus+ mobilitātē iegūto studiju rezultātu pielīdzināšanai un atzīšanai, kā arī ārpus formālās izglītības apgūto vai profesionālajā pieredzē iegūto prasmju un kompetenču atzīšanas kārtība.

IZM īstenošā Latvijas All absolventu monitoringa dati<sup>2</sup> liecina, ka All absolventiem ir salīdzinoši augsti nodarbinātības rādītāji – gadu pēc absolvēšanas 81% Latvijas All absolventu bija nodarbināti, turklāt 2017. gada absolventiem vidēji darba atalgojums bija par 22% augstāks nekā vidēji valstī. Nodarbinātības rādītāji ir kopumā augsti, bet salīdzinoši lielāks bezdarbs vērojams sociālo un humanitāro zinātņu izglītības tematiskajās jomās.<sup>3</sup>

VeA absolventu nodarbinātības rādītāji ir līdzīgi valsts vidējiem rādītājiem – kopumā gadu pēc absolvēšanas 80,6% absolventu ir nodarbināti, 10,6% ir ekonomiski neaktīvi, 2,5% dzīvo ārvalstīs, bet par 6,3% trūkst informācijas. Izglītības tematisko jomu griezumā visaugstākie nodarbinātības rādītāji raksturīgi “Inženierzinātņu un tehnoloģiju (52)” jomas absolventiem (100% absolventi bija nodarbināti)<sup>4</sup> un tematiskās jomas “Datorika” absolventiem (84,21% absolventu bija nodarbināti). Salīdzinoši zemāki, bet joprojām augsti, nodarbinātības rādītāji vērojami tematiskajās jomās “Humanitārās zinātnes (22)” (73,21% absolventu bija nodarbināti) un “Komerccinības un administrēšana (34)” (82,89% absolventu bija nodarbināti).<sup>5</sup>

Vairāki IT nozares uzņēmumi ir atvēruši reģionālās filiāles Ventspilī, kas norāda, ka VeA spēj piedāvāt kvalificētus speciālistus darba tirgū pieprasītās specialitātēs. SIA “Accenture” un SIA “Emergn” VeA absolventu pieejamība bija būtisks priekšnosacījums savu biroju atvēršanai Ventspilī. Veiksmes stāsts ir ITF absolventu 2011.g. dibinātais SIA “TestDevLab”. ITF absolventi strādā komercuzņēmumos, kā arī valsts, pašvaldības iestādēs un kapitālsabiedrībās, piemēram, Skype, IBM Latvia, Sabiedrība Tilde, Tieto Latvia, SIA “Ventspils Nafta” termināls, Ventspils Augsto tehnoloģiju parks, Ventspils Digitālais centrs, SIA “Accenture Latvia”, SIA “Emergn”, AS “Ventbunkers”, AS “Digital Mind”, Baltic Technology Group, TELE2, SIA “TestDevLab”, SIA “Hansa Matrix”, SIA “EuroLCD’s”, SIA “Lightspace Technologies”, SIA “Mikrotik”, Azeron, kā arī pašu dibinātās komercsabiedrībās.

EPF programmu absolventi strādā valsts (ministrijas, valsts SIA) un pašvaldību iestādēs, uzņēmumos un bankās, piemēram, Ventspils pilsētas Dome, Ventspils Brīvostas pārvalde, VeA, SIA “Arbo”, PSIA “Ventspils siltums”, Bucher Municipal, UPB, HansaMatrix, Ventspils Augsto Tehnoloģiju parks, kā arī dibina savas komercsabiedrības.

TSF absolventu sagatavotības līmenis ļauj tiem veikt tulkošanas uzdevumus valsts un pašvaldību iestādēs un uzņēmumos; privātos uzņēmumos, t.sk. tulkošanas birojos un aģentūrās; kā arī starptautiskajā tulkošanas darba tirgū Eiropas Savienības (ES) institūcijās.

Darba devēji kopumā atzinīgi vērtē VeA sagatavotos speciālistus un labprāt tos pieņem darbā. Darba devēji vērs uzmanību uz nepieciešamību augstākās izglītības iegūšanas procesā veidot un stiprināt starpdisciplinārās jeb horizontālās prasmes, kuras nepieciešamas uzsākot darba gaitas. Darba tirgus prognozes norāda uz nepieciešamību attīstīt digitālās prasmes, t.sk. strādāt ar liela apjoma datiem, spēju nepārtraukti, patstāvīgi mācīties, prasmi sadarboties un vadīt projektus un procesus. Darba devēji uzsver nepieciešamību stiprināt praktisko iemaņu attīstību, sekmēt vērtību un attieksmju attīstību (disciplīna, motivācija, ieinteresētība), kā arī pilnveidot caurviju prasmes (kritisku un patstāvīgu domāšanu).<sup>6</sup>

2. Mērķis: Zinātnes un pētniecības integrācija visos studiju virzienos un zinātnes izcilības un starptautiskās konkurētspējas nodrošināšana.

Sasniegto rezultātu raksturojums:

- Sasniedzamais indikators 2020: 12. 2019./2020. a.g. VeA promocijas darbus aizstāvēja 2 doktoranti.
- Sasniedzamais indikators 2020: 2 doktorantu vasaras skolas.
- Faktiski līdz 2019. g. doktorantu vasaras skolas netika izveidotas.
- Sasniedzamais indikators 2020: Izdoti 3 zinātnisko rakstu krājumi (VeA vai sadarbībā ar citām augstskolām). 2020.g. tika izdoti 4 izdevumi: 2 rakstu krājumi, 1 monogrāfija un 1 veltījumi izdevums (nerecenzēts).
- Sasniedzamais indikators 2020: 8 mērķsadarbības līgumi ar citiem zinātniskajiem institūtiem. 2020. g. sasniegtais rādītājs ir 10 mērķsadarbības līgumi.
- Sasniedzamais indikators 2020: 10 pieteikto projektu. Faktiski iesniegto projektu pieteikumu skaits ir 41.
- Sasniedzamais indikators 2020: 7 iekšējie granti izciliem pētījumiem.

<sup>2</sup> Izglītības un zinātnes ministrija, “Augstskolu monitoringa rezultāti – kāda ir izglītības un darba tirgus reālā sasaiste”, pieejams: [https://www.rtu.lv/writable/public\\_files/RTU\\_inta\\_jaunzeme.pdf](https://www.rtu.lv/writable/public_files/RTU_inta_jaunzeme.pdf) (aplūkots 16.12.2020.)

<sup>3</sup> Izglītības un zinātnes ministrija, “Absolventu monitoringa pirmie dati apliecina pārmaiņu nepieciešamību augstākajā izglītībā”, pieejams: <https://www.izm.gov.lv/lv/jaunums/absolventu-monitoringa-pirmie-dati-apliecina-parmainu-nepieciešamibu-augstakaja-izglitiba> (aplūkots 16.12.2020.)

<sup>4</sup> 2017. gadā tematiskajā jomā “Inženierzinātnes un tehnoloģijas (52)” bija salīdzinoši neliels absolventu skaits (9 absolventi).

<sup>5</sup> Latvijas atvērto datu portāls, “Latvijas augstskolu 2017.gada absolventi gadu pēc absolvēšanas (2018.gadā)”. Pieejams: <https://data.gov.lv/dati/eng/dataset/latvijas-augstskolu-2017-gada-absolventi-gadu-pec-absolvesanas-2018-gada> (aplūkots 16.12.2020) un Zvaigzne Arkādijs, “Interaktīvs apkopojums par absolventu reģistra pirmajiem datiem”. Pieejams: <http://www.zvaigzne.net/interaktive-dati-par-augstako-izglitiba/absolventu-nodarbinatibas-statistika/> (aplūkots 16.12.2020.)

<sup>6</sup> Ventspils Augstskolas studiju Modernizācijas plāns, 2020. gada februāris



Līdz 2019. g. tika organizētas iekšējo projektu atlases, bet finansējuma trūkuma dēļ 2020. g. tās netika rīkotas. 2016. gadā VSRC tika uzņemts Eiropas radioastronomijas novērojumu tīklā (EVN). Ventspils Augstskolas Starptautiskā konsultatīvā padome izveidota 2015.gadā.

- Sasniedzamais indikators 2020: Publikāciju skaits uz vienu ievēlēto zinātnisko personālu PLE izteiksmē: 2,0. 2019. g. faktiskais rādītājs bija 3.86. Publikāciju skaits datubāzēs nav būtiski pieaudzis, bet palicis stabils. VeA zinātnieki cenšas celt savu pētījumu izcilību, t.sk., publicējoties zinātniskajos izdevumos ar augstu ietekmes faktoru.
- Sasniedzamais indikators 2020: 50 zinātnisko darbinieku ar doktora zinātnisko grādu. 2019. g. 47 personām no akadēmiskā personāla bija zinātniskais grāds.
- Dalība pētniecības projektos un tīklos nacionālā un starptautiskā līmenī: VSRC darbības attīstība, piedaloties ES pētniecības un inovācijas atbalsta programmas "Horizon 2020" jeb "Apvārsnis 2020" projektu konkursos (RISE, ECSEL, SME instrument, SECURITY, ENERGY, Marie Skłodowska-Curie (MSCA) individual and widening fellowships), Latvijas Zinātnes padomes projektu konkursos, Latvijas administrētajos ES struktūrfondu projektu konkursos, īstenojot Eiropas kosmosa aģentūras projektus Sagatavošanās valsts statusā (PECS) un citus inovāciju projektus, kā arī pētījumu spektra paplašināšana. VSRC plāno attīstīt sadarbību ar Zviedrijas kosmosa tehnoloģijas korporāciju (Swedish Space Corporation (SSC)) un citiem kosmosa industrijas pārstāvjiem, pielāgojot VSRC pārvaldībā esošo radio teleskopu kompleksa infrastruktūru satelītkomunikācijām.
- Tiek īstenots projekts "Atbalsts Ventspils Augstskolas starptautiskās sadarbības projektu sagatavošanai pētniecībā un inovācijās (ATVASE)", kura ietvaros tiek gūts finansiāls atbalsts par daudzgadu finanšu plānošanas programmas zinātnēi un pētniecībai "HORIZON 2020" jeb "Apvārsnis 2020" un nākamā plānošanas perioda programmai "Horizon Europa" jeb "Apvārsnis Eiropa" pētniecības un ekselences projektu ar virssliekšņa novērtējumu sagatavošanu, tiek atbalstīta starptautiska mēroga zinātnisko konferenču organizēšana Latvijā, kā arī piešķirts finansiāls atbalsts iesaistei starptautiskajā "JIVE-ERIC" konsorciā radioastronomijā, nacionālā JiveEric konsorcijs plāna attīstīšanai un īstenošanai, kā arī tīmekļošanas pasākumu apmeklēšanai jaunu "Horizon Europe" jeb "Apvārsnis Eiropa" projektu konsorcijs veidošana un starptautisku konferenču, kas nav saistīti ar JIVE-Eric un kuru rezultātā varētu rasties jaunu projektu konsorcijs un projektu pieteikumi, apmeklēšana.
- Lai motivētu studijām doktorantūrā, VeA studējošajiem un zinātnes tehniskajam personālam tiek nodrošināts pieredzējušu kolēģu atbalsts pētniecības grupu ietvaros, kā arī ir iespēja saņemt finansiālu atbalstu – Ventspils pilsētas domes stipendiju studijām doktorantūrā un promocijas darba izstrādei.
- VeA strādā augsti kvalificētu pētnieki arī no ārzemēm. Pamatā pētnieki tiek piesaistīti zinātnisko projektu, t.sk. ES struktūrfondu specifiskā atbalsta mērķa (SAM) 1.1.1.1. "Atbalsts praktiskās ievirzes pētījumiem"<sup>7</sup> ietvaros. Kvalificēti ārvalstu viespētnieki ir iesaistīti arī ES struktūrfondu SAM 1.1.1.2. "Pēcdoktorantūras pētniecības atbalsts"<sup>8</sup> projektos, piemēram, "Ārpusgalaktisko radioavotu mainīguma dienas un vairāku dienu ietvaros pētījumi ar Ventspils Starptautiskā radioastronomijas centra teleskopiem (RISE)" kā arī citos projektos, t.sk. Latvijas Zinātnes Padomes lietišķo pētījumu projektos "Latvijas un Ukrainas saskaņoti savdabīgas radio galaktikas "Perseus A" pētījumi radio un optiskajās joslās" un "Radio lokācijas, balstīta uz radioviļņu izkliedes efektu, metodes pielietojums kosmosa objektu detektēšanai".
- Doktoranti piedalās zinātniskajās konferencēs, piemēram, TSF doktoranti iesaistās starptautiskajā zinātniskajā konferencē "The Word: Aspects of Research", kuras ietvaros tie publicē savus rakstus zinātnisko rakstu krājumā, savukārt VSRC doktoranti piedalās regulāri rīkotajā jauno radioastronomu konferencē YERAC, kā arī zinātniskos rakstus publicē VSRC rakstu krājumā "Space Research Review". 2020.g. elektroniski izdots VeA kopīgs zinātnisko rakstu krājums, kurā apkopotas VeA fakultāšu un VSRC pētnieku un studentu kopīgi sagatavotas publikācijas. VeA jaunie zinātnieki iesaistās projektu sagatavošanā, t.sk. SAM 1.1.1.2. "Pēcdoktorantūras pētniecības atbalsts" projektu atlases ietvaros pēcdoktoranta atbalsta finansējumu ir saņēmuši trīs VeA jaunie zinātnieki.
- VeA zinātnieki pētījumos un kopīgos projektos iesaista studentus. Talantīgākie studenti tiek piesaistīti arī kā zinātnes tehniskais personāls (t.sk. inženieri, laboranti, projektu koordinatori) un tiek aicināti studēt doktorantūrā un veidot zinātnieka karjeru VeA. Studenti ir līdzautori zinātniskajām publikācijām, t.sk. publikācijām, kuras ir indeksētas datubāzēs Scopus un Web of Science. Ik gadu pavasarī tiek organizēta studentu zinātniskā konference „Aktualitātes tautsaimniecībā, tulkošanā un tehnoloģijās” kur studenti informē kolēģus par sasniegumiem zinātniski pētnieciskajā darbībā.
- VeA zinātnieki aizvien lielāku uzmanību pievērš pētījumiem ar potenciālu pielietojumu nākotnē, piemēram, projekti:
  - "Mobilā lietotne "Medicīnas terminu angļu - latviešu - angļu tulkojošā un sarunvārdnīca"";
  - "Viedais bioloģijas speciālās leksikas informācijas sistēmu komplekss lingvistiskās daudzveidības pētniecībai un saglabāšanai IMDS";

<sup>7</sup> Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 1.1.1. SAM "Palielināt Latvijas zinātnisko institūciju pētniecisko un inovatīvo kapacitāti un spēju piesaistīt ārējo finansējumu, ieguldot cilvēkresursos un infrastruktūrā" 1.1.1.1. pasākuma "Praktiskās ievirzes pētījumi"

<sup>8</sup> Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 1.1.1. SAM "Palielināt Latvijas zinātnisko institūciju pētniecisko un inovatīvo kapacitāti un spēju piesaistīt ārējo finansējumu, ieguldot cilvēkresursos un infrastruktūrā" 1.1.1.2. pasākuma "Pēcdoktorantūras pētniecības atbalsts"

- "Mobila ūdeņraža hidrauliskās saspiešanas un uzpildes kompleksa prototipa izstrāde (KPI)";
- "Ūdeņraža hidrauliskās saspiešanas eksperimentālie pētījumi un tehnoloģijas izstrāde";
- "Kriogēnās izolācijas siltumvadītspējas testēšanas sistēma (KIS)".
- VeA sadarbojas ar Latvijas Investīciju un attīstības aģentūru, konsultējoties ar ekspertiem komercializācijas jautājumos, iesaistās inovācijas vaučeru atbalsta pasākumos. VSRC veido jaunuzņēmumus (spin - off). Sadarbība līgumpētījumos notiek ar Ventspils pilsētas pašvaldību, kā arī ar privāto sektoru, piemēram, kopīgi projekti ar SIA "Cryogenic and vacuum systems".

Arvien pieaugoša nozīme ir tehnoloģiju pārnesei un auglīgai sadarbībai starp AII un tautsaimniecības nozarēm. Ziņojumā par Eiropas 2020 stratēģijas ieviešanu Latvijā minēts, ka lai arī pēdējos gados ir vērojams investīciju pieaugums pētniecībā un attīstībā, tas joprojām saglabājas kā viens no zemākajiem starp ES dalībvalstīm, turklāt ir pamatā atkarīgs no ES struktūrfondu finansējuma. Tāpat ziņojumā norādīts uz zinātniskā personāla salīdzinoši mazskaitlīgumu – Latvijā tikai 0,62% darbaspēka (PLE) ir nodarbināti zinātniskajās institūcijās, salīdzinot ar ES vidējo rādītāju (1,39%) un kaimiņvalstīm – Lietuvu (0,88% un Igauniju 0,97%)<sup>9</sup>.

Kā aktuālākie problēmjautājumi pētniecības un attīstības jomā Latvijā tiek minēti:

- Privāto sektoru Latvijā pamatā veido maza un vidēja lieluma uzņēmēji, kuriem trūkst resursu nozīmīgām investīcijām pētniecībā un attīstībā.
  - Salīdzinoši vāja cilvēkresursu kapacitāte pētniecības un zinātnes jomā, kā arī raksturīga nepietiekoša zinātniskā personāla atjaunotne.
  - Nepietiekoša sadarbība un koordinācija starp zinātniskajām institūcijām, augstākās izglītības institūcijām, valsts pārvaldi un tautsaimniecības nozarēm.
  - Fragmentāra zinātnes un inovāciju finansējuma pārvaldība.
  - Lai arī ir vērojami būtiski uzlabojumi pēdējo gadu laikā, starptautiskā sadarbība joprojām vērtējama kā nepietiekama.
  - Nepietiekoši attīstīta sistēma pētniecības rezultātu saglabāšanai, pēctecība un intelektuālā īpašuma aizsardzībai.<sup>10</sup>
3. Mērķis: Mūžizglītības nozīmes izglītībā nostiprināšana un piedāvājuma nodrošināšana.

Sasniegto rezultātu raksturojums:

- VeA Mūžizglītības centrs (MIC) organizē un īsteno neformālo izglītību, t.sk. interešu izglītību un pieaugušo izglītību. MIC sadarbojas ar NVA un citām valsts institūcijām un profesionālajām darba devēju asociācijām, lai nodrošinātu pieaugušo profesionālās pilnveides programmas.
- Sasniedzamais indikators 2020: Mūžizglītībā un profesionālajā pilnveidē iesaistītās personas (gadā) – 400.
- 2019. g. MIC pakalpojumus izmantoja 589 cilvēki.
- Sasniedzamais indikators 2020: 30 mūžizglītības un profesionālās pilnveides programmas (gadā).
- 2019.g. MIC piedāvājumā bija 22 mūžizglītības un profesionālās pilnveides kursi.
- MIC organizē bērnu interešu izglītību, t.sk. vasaras nometnes un tematiskās skolas, kursus un vairāku projektu pasākumus.
- VeA ir izstrādāta klausītāja statusa piešķiršanas kārtība, kur klausītāju statusu ieguvušie var apmeklēt un izmantot profesionālai pilnveidei ikvienu VeA realizēto studiju kursu.
- VeA ITF izveidots un darbojas "STEM klubs" 8.-12. klases skolēniem, savukārt TSF darbojas "Jauno tulkotāju skola". MIC organizē un īsteno vairākus kursus skolēniem un vidusskolēniem (piem., sagatavošana centralizētiem eksāmeņiem matemātikā, latviešu valodā un svešvalodās).

4. Mērķis: Sadarbība ar ieinteresētajām pusēm, nacionāla un reģionāla līmeņa sadarbības stiprināšana.

Sasniegto rezultātu raksturojums:

- Sasniedzamais indikators 2020: Darba devēju dalība gala pārbaudījumu komisijās – 12.
- VeA gala pārbaudījumu komisijās izdevies piesaistīt 23 darba devējus, kas ir uz pusi vairāk, nekā plānots.
- Sasniedzamais indikators 2020: 10 līgumi par prakses vietām ar reģiona uzņēmumiem.

<sup>9</sup> National reform programme of Latvia for implementation of Europe 2020 strategy: Progress report 2020. Pieejams: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2019-european-semester-national-reform-programme-latvia\\_en\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2019-european-semester-national-reform-programme-latvia_en_0.pdf) (aplūkots 16.12.2020)

<sup>10</sup> National reform programme of Latvia for implementation of Europe 2020 strategy: Progress report 2020. Pieejams: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2019-european-semester-national-reform-programme-latvia\\_en\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2019-european-semester-national-reform-programme-latvia_en_0.pdf) (aplūkots 16.12.2020)

Faktiski izdevies noslēgt 52 līgumus par prakses vietām.

- Sasniedzamais indikators 2020: 5 patentu un licenču līgumi.  
2020. g. faktiskais rādītājs ir 1 patenta pieteikums un 1 reģistrēta preču zīme.
  - Ir izveidota Darba devēju konsultatīvā padome.
  - 2020.g. noslēgti 12 mērķsadarbības līgumi ar uzņēmumiem, citām Latvijas augstskolām un zinātniskajām institūcijām.
5. Mērķis: Augstskolas starptautiskās darbības dimensijas stabilizēšana un paplašināšana visās darbības jomās.

Sasniegto rezultātu raksturojums:

- Sasniedzamais indikators 2020: 50 ārvalstu (apmaiņas) studenti.  
VeA Stratēģijas 2020 īstenošanas periodā ārvalstu (apmaiņas) studentu skaits ir bijis robežās 22 – 28. VeA ik gadu piedalās ERASMUS studentu, docētāju un vispārējā personāla mobilitātes un pieredzes apmaiņas programmā ar līdzīgas jomas un studiju virzienu augstskolām ES un tās asociētajās valstīs.
- Sasniedzamais indikators 2020: 120 pilna laika ārvalstu studentu skaits.  
2019./2020. a.g. VeA mācījās 48 pilna laika ārvalstu studenti. Eiropas Komisijas Pilsētas inovāciju darbības (Urban Innovative Actions) projekta "Eiropas nākamās paaudzes mazās pilsētas" ietvaros VeA ir piešķirts atbalsts ārvalstu studentu piesaistes speciālista darbībai un ārvalstu studentu intereses un skaita palielināšanai, veidojot paaudžu mārketinga stratēģijas kampaņas, piesaistot esošos studējošos kā influencerus, kā arī abonējot starptautiskus studiju programmu reklāmas platformu pakalpojumus. 2020. g. Ārējo sakaru nodaļa uzsāka veidot Ārvalstu studentu piesaistes stratēģiju nākamie 6 gadiem.
- Sasniedzamais indikators 2020: 10 studiju programmas angļu valodā.  
VeA studijas angļu valodā tiek īstenotas septiņās StP:
  - bakalaura StP "Vadībzinātne", bakalaura StP "Valodas un starpkultūru komunikācijas", profesionālā bakalaura StP "Jaunuzņēmumu vadība", profesionālā bakalaura StP "Tulkošana" specializācija angļu-krievu-vācu valodā, bakalaura StP "Datorzinātnes" specializācija angļu valodā.
  - maģistra StP "Starptautiskais bizness un eksporta menedžments", maģistra StP "Valodas un kultūrvidē".
- Sasniedzamais indikators 2020: 3 kopīgs studiju programmu skaits ar ārzemju augstskolām.  
VeA tiek īstenota viena kopīga maģistra StP "Starptautiskais bizness un eksporta menedžments" ar Kremsas Lietišķo zinātņu universitāti.

6. Mērķis: Cilvēkresursu attīstība Ventspils Augstskolā.

Sasniegto rezultātu raksturojums:

- Akadēmiskā personāla skaita ar doktora grādu īpatsvars kopējā akadēmiskā personāla skaitā ir 65%, kas atbilst Stratēģijā 2020 noteiktajai sasniegšanai vērtībai.
- VeA ik gadu piesaista ārvalstu docētājus un pētniekus akadēmiskās un zinātniskās izcilības veicināšanai, kas tiek atbalstīts arī no Eiropas struktūrfondu projektiem. Piemēram, SAM 8.2.2.<sup>11</sup> projektā "Stiprināt Ventspils Augstskolas akadēmisko personālu stratēģiskās specializācijas jomās" atbalsts ir pieejams akadēmiskā personāla apmācībām par IKT prasmēm, prasmju uzlabošanai sadarbībai ar industriju, kā arī līderības prasmju apgūšanai. Vēlētāis akadēmiskais personāls var izmantot iespēju stažēties pie komersantiem, kā arī uzlabot angļu valodas zināšanas. Vispārējā un akadēmiskā personāla attīstībai atbalsts ir pieejams SAM 8.2.3.<sup>12</sup> projektā "Ventspils Augstskolas studiju programmu satura kvalitātes pilnveide, resursu izmantošanas efektivitātes uzlabošana un labākas pārvaldības nodrošināšana", kura ietvaros VeA procesi tiek pārskatīti, lai izveidotu funkcionējošu kvalitātes vadības sistēmu, kā arī ieviestu dokumentu aprites sistēmu. Tāpat SAM 8.2.3. projekta ietvaros VeA vadībai ir iespēja uzlabot angļu valodas prasmes, projektu vadības prasmes, t.sk. iegūstot sertifikātu, kā arī apgūt prasmes pārmaiņu vadībā, organizācijas institucionālās un akadēmiskās attīstības stratēģijas plānošanā, izstrādē un īstenošanā globālo socioekonomisko izaicinājumu kontekstā.
- VeA Mācību daļa organizē metodiskos seminārus akadēmiskajam personālam, kas tiek atbalstīta arī no SAM 8.2.2. projekta "Stiprināt Ventspils Augstskolas akadēmisko personālu stratēģiskās specializācijas jomās" finansējuma.
- Ik gadu notiek pasākumi docētāju profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanai.

<sup>11</sup> Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 8.2.2. SAM "Stiprināt augstākās izglītības institūciju akadēmisko personālu stratēģiskās specializācijas jomās"

<sup>12</sup> Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 8.2.3. SAM "Nodrošināt labāku pārvaldību augstākās izglītības institūcijās"

- Ārvalstu viesdocētāju īpatsvars no vēlētā akadēmiskā personāla iepriekšējos gados bijis 2% robežās, bet 2019./2020. a.g. sasniedza 21%, kas ir vairāk, nekā plānotais sasniedzamais indikators (15%) 2020.g. Ārvalstu docētāju piesaiste īstenojta SAM 8.2.2. projekta "Stiprināt Ventspils Augstskolas akadēmisko personālu stratēģiskās specializācijas jomās" ietvaros.

Kvalitatīvu studiju un pētniecības priekšnoteikums ir pieredzējis akadēmiskais personāls ar aktuālām zināšanām un prasmēm, tāpēc būtiski ir sekot līdzi un nodrošināt personāla laicīgu ataudzi. ES vidēji 63% no akadēmiskā personāla ir jaunāki par 50 gadiem, Latvijā vidējais rādītājs ir 51%, savukārt VeA – 47%. Situācija ar akadēmiskā personāla atjaunotni ir atšķirīga dažādos studiju virzienos – ar informācijas tehnoloģijām saistītajās programmās nodarbinātais akadēmiskais personāls ir jaunāks, proti, vidējais rādītājs vecuma grupā līdz 50 gadiem ir līdzīgs ES vidējam, savukārt ekonomikas un pārvaldības jomā, kā arī tulkošanas un valodniecības jomā rādītāji ir līdzīgi Latvijas vidējam vai nedaudz zemāki.<sup>13</sup>

## 7. Mērķis: VeA kapacitātes stiprināšana un finansiālās efektivitātes nodrošināšana.

Sasniegto rezultātu raksturojums:

- Stratēģijas 2020 īstenošanas periodā ir pilnveidota resursu pārvaldības un grāmatvedības programma, izveidota motivējoša atlīdzības sistēma un ieviesta rezultātu uzskaites sistēma, kas iekšējas kontroles sistēmas stiprināšanu un četru acu principa nodrošināšanu visās darbības jomās. Ieviešanas procesā ir elektroniskā dokumentu aprites sistēma "Namejs", kura ir finansēta no SAM 8.2.3.<sup>14</sup> projekta "Ventspils Augstskolas studiju programmu satura kvalitātes pilnveide, resursu izmantošanas efektivitātes uzlabošana un labākas pārvaldības nodrošināšana".
- Atjaunotas un/vai jaunas trīs datorklases, kas sakrīt ar plānoto sasniedzamo rādītāju 2020. g. Datorklašu atjaunošana finansēta no Eiropas struktūrfondu SAM 8.1.1.<sup>15</sup> projekta "Ventspils Augstskolas STEM mācību programmu modernizācija".
- Renovētās darba vietas A korpusā – 2020. g. plānots renovēt 262,7 m<sup>2</sup>, bet faktiski renovēti 452 m<sup>2</sup>. Finanšu atbalsts šo darbu veikšanai ir iegūts no "Ventspils Augstskolas STEM mācību programmu modernizācija" būvprojekta "Ventspils augstskolas A korpusa piemērošana personām ar kustību traucējumiem", kura ietvaros citu ieguvumu starpā ir īstenojta kravas lifta darbības nodrošināšana.
- Ir veikti plānotie pasākumi cilvēkresursu kapacitātes stiprināšanai: kopš 2017. g. ir piesaistīts speciālists iepirkumu vadības nodrošināšanai un izveidota Personāla daļa. Kopš 2018.g. pilnveidota VeA projektu portfeļa pārvaldība, paplašinot Zinātņu un attīstības daļu un 2019. g. apstiprinot kārtību kādā VeA tiek plānoti, sagatavoti, iesniegti un īstenoti projekti. Projektu portfeļa uzraudzības pilnveidei izveidota regulāra projektu vadītāju komunikācijas forma un darbību uzsākusi Projektu uzraudzības padome. Stiprināta mārketinga un sabiedrisko attiecību, kā arī ārējo sakaru funkcija, projekta "Eiropas nākamās paaudzes mazās pilsētas" ietvaros algojot ekspertu ārvalstu studentu piesaistes jautājumus. 2019. g. minētā projekta ietvaros piesaistīti divi izglītības speciālisti, bet 2020. g. – tālmācības metodiķis. 2021. g. sākumā īstenojta augstskolas organizatoriskās struktūras maiņa, nodrošinot pārskatāmu struktūru un izslēdzot funkciju dublēšanos, kā arī nostiprināta procesu pārvaldība, to pilnveidojot atbilstoši Eiropas kvalitātes vadības standarta EFQM kritērijiem.
- 2018. g. izstrādāti un apstiprināti VeA noteikumi "Ventspils Augstskolas noteikumi par vienotu atlīdzības sistēmu". Atlīdzības sistēmas ietvaros ietverta personāla novērtēšana atbilstoši personāla grupām: pedagoģiskais, zinātniskais un vispārējais personāls.
- 2018. g. izstrādāts un apstiprināts VeA nolikums "Par Ventspils Augstskolas budžeta izstrādes principiem" un "Ventspils Augstskolas budžeta izstrādāšanas, apstiprināšanas un kontroles kārtība".
- Sistemātiska stratēģiskās plānošanas procesa nodrošināšanai notiek iknedēļas vadības plānošanas sanāksmes, pieaicinot jomas atbildīgos darbiniekus. Notiek regulāras fakultāšu domju, zinātnisko institūtu padomju, Senāta, Satversmes sapulču sēdes un projektu uzraudzības padomes sēdes, kā arī darba grupas kvalitātes vadības sistēmas jautājumus un personāla darbības novērtēšanas jautājumus.
- Informācijas aprites sistēmas pilnveide: 2019. g. decembrī ar SIA "RIX Technologies" noslēgts licences līgums par dokumentu vadības sistēmu (DVS) Namejs (NAM.CITY.SERV.070) iegādi. Tā finansēta no SAM 8.2.3. projekta "Ventspils Augstskolas studiju programmu satura kvalitātes pilnveide, resursu izmantošanas efektivitātes uzlabošana un labākas pārvaldības nodrošināšana" un ar šīs sistēmas palīdzību VeA ar 2021. gadu tiek ieviesta vispārēja dokumentu pārvaldības sistēma.
- Studējošo skaita palielināšanas nolūkos ir izveidotas jaunas studiju programmas "Jaunuzņēmumu vadība" un "Starptautiskais bizness un eksporta menedžments", piesaistot maksas studentus. Pateicoties projekta "Eiropas nākamās paaudzes mazās pilsētas" piešķirtajam finansējumam VeA ir ieguvusi

<sup>13</sup> Ventspils Augstskolas studiju Modernizācijas plāns, 2020. gada februāris

<sup>14</sup> Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 8.2.3.SAM "Nodrošināt labāku pārvaldību augstākās izglītības institūcijās"

<sup>15</sup> Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 8.1.1. SAM "Palielināt modernizēto STEM, tajā skaitā medicīnas un radošās industrijas, studiju programmu skaitu"

investīcijas un iestrādes tālmācības satura izveidošanai un nodrošināšanai. Tiek piesaistīts dažādu projektu finansējums, kā arī attīstīti mūžizglītības pakalpojumi.

## 1.2. Mērķa grupas raksturojums

Mērķa grupas analīze ir nepieciešama, lai īstenotu efektīvas mārketinga aktivitātes un piesaistītu vietējos un ārvalstu studentus, kā arī lai identificētu mērķa grupas vajadzības, nodrošinot pēc iespējas pilnvērtīgāku pieredzi sadarbībā ar augstskolu.

VeA darbība sniedz ieguldījumu Latvijas intelektuālā potenciāla pieaugumā un iedzīvotāju konkurētspējai vietējā un starptautiskā darba tirgū, tāpēc augstskolas mērķa grupā ir ietveramas vismaz šādas puses: studenti, absolventi, uzņēmumi, valsts un pašvaldību institūcijas, nevalstiskās organizācijas, zinātniskās un pētnieciskās darbības veicēji un citas iesaistītās puses. Veidojot studentu un potenciālo nākotnes zinātnieku piesaistes stratēģiju, uz šo mērķa grupu var skatīties caur vairākiem segmentiem, kas atspoguļoti 1. tabulā.

1. tabula: Studentu mērķa grupas iedalījums segmentos.<sup>16</sup>

Segmenti	Īss segmenta raksturojums
1	2
<b>Akadēmiskajā darbībā ieinteresētie.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Vecums no 18 līdz 24 gadiem.</li> <li>→ Augsti sasniegumi iepriekšējos izglītības līmeņos (piem., augsti centralizēto eksāmenu rezultāti, dalība olimpiādēs, interese pētnieciskajā/ zinātniskajā darbībā, apmeklētas All organizētas zinātniskās vasaras skolas).</li> <li>→ Skaidra vīzija par vēlamo profesiju un motivācija.</li> <li>→ Novērtē iespējas iesaistīties pētnieciskos/ zinātniskos projektos.</li> </ul>
<b>Vīzijas un mērķu definētāji.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Vecums no 18 līdz 24 gadiem.</li> <li>→ Vēl nav skaidras vīzijas, ar ko profesionālajā karjerā vēlas nodarboties un kādus mērķus sasniegt.</li> <li>→ Zemāki mācību sasniegumi par akadēmiskajā darbībā ieinteresētajiem.</li> <li>→ Mazāka interese par iesaisti pētnieciskos/ zinātniskos projektos.</li> <li>→ Šīm personām studijas ir par akadēmisko iespēju redzesloka paplašināšanu, aktīvu sociālo dzīvi un dažādu citu iespēju izmantošanu, kas palīdzētu noteikt skaidru vīziju par turpmāko profesionālo karjeru un personīgajiem mērķiem.</li> </ul>
<b>Profesionālās karjeras uzsācēji.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Vecums no 18 līdz 24 gadiem.</li> <li>→ Orientēti uz profesionālo karjeru.</li> <li>→ Studijas izmanto kā iespēju veicināt savu konkurētspēju darba tirgū.</li> <li>→ Izvēloties All un studiju programmu, vērtē, vai izdarītā izvēle palīdzēs nodrošināt veiksmīgu profesionālu karjeru (ņem vērā darba devēju novērtējumu, nākotnes darba tirgus tendences un praktisku iemaņu iegūšanu).</li> </ul>
<b>Profesionālās karjeras attīstītāji.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Vecums virs 24 gadiem, ar iepriekšēju studiju pieredzi.</li> <li>→ Nodarbinātas personas.</li> <li>→ Studijas izmanto kā iespēju attīstīt profesionālo karjeru darba vietā vai nozarē.</li> <li>→ Ieinteresēti, lai All novērtē iepriekš gūto akadēmisko un profesionālo pieredzi.</li> <li>→ Novērtē dažādas studiju metodes, piemēram, attālinātas nodarbības.</li> </ul>
<b>Profesionālās nodarbes mainītāji.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Vecums virs 24 gadiem.</li> <li>→ Meklē iespēju profesionālo karjeru uzsākt citā nozarē.</li> <li>→ Biežāk nekā profesionālās karjeras attīstītāji atrodas nedrošā finansiālā situācijā vai nav nodarbināti.</li> </ul>

<sup>16</sup> Ladd, H., Reynolds, S., Selingo, J., J. Better Serving the Diverse Needs of Tomorrow's Students. Pieejams: <https://cdn.ey.com/parthenon/pdf/perspectives/4.4.3-The-Differentiated-University-Part-II-1-disclaimer.pdf> (aplūkots 05.02.2021.)



Segmenti	Īss segmenta raksturojums
1	2
	→ Novērtē All sasaisti ar darba tirgu, iespēju piekļūt attiecīgās nozares darba devējiem un sagatavoties jaunas profesionālās karjeras uzsākšanai.
Studiju uzsācēji vēlākā vecuma posmā.	→ Biežāk studijas uzsāk vēlākā vecuma posmā (vecāki par 24 gadiem). → Nav skaidras vīzijas, ko ar studiju palīdzību cer sasniegt, bet ir pārliecināti, ka akadēmiskais vai profesionālais grāds nodrošinās plašākas iespējas nākotnē. → Šīs grupas studenti mazāk pievērš uzmanību studiju sasniegumiem un ir mazāk motivēti.

Mērķa grupu raksturošanai iespējams izmantot dažādus datu ieguves veidus, piemēram, lai noskaidrotu VeA izvēles iemeslus, augstskola var izmantot studentu aptaujas par pirmo studiju pieredzi vai detalizētai analīzei īstenot intervijas un grupu diskusijas. Tāpat informācijas iegūšanai var izmantot digitālo tehnoloģiju sniegtās iespējas, piemēram, sociālajos medijos identificēt personu pazīmes, kuras visbiežāk atver vai reaģē uz VeA publicēto informāciju, kā arī izmantot interneta meklētājprogrammu piedāvātos auditoriju analīzes rīkus.

### 1.3. Attīstības plānošanas ietvars

VeA stratēģiskā attīstība tiek plānota atbilstoši normatīvajiem aktiem un politikas plānošanas dokumentos noteiktajiem augstākās izglītības attīstības virzieniem. Plānojot VeA attīstību, ņemtas vērā arī būtiskas starptautiskos pētījumos sniegtās atziņas par pārmaiņām augstākajā izglītībā un tās pārvaldībā.

Stratēģijas izstrāde un VeA attīstība tiek plānota saskaņā ar saistošajiem tiesību aktiem un noteikumiem:

Izglītības likums, Augstskolu likums, Zinātniskās darbības likums, Konceptuālais ziņojums "Par augstskolu iekšējās pārvaldības modeļa maiņu" (2020), Ministru kabineta (MK) noteikumi Nr. 994 "Kārtība, kādā augstskolas un koledžas tiek finansētas no valsts budžeta līdzekļiem", MK rīkojums Nr. 333 "Par jauna augstākās izglītības finansēšanas modeļa ieviešanu Latvijā", MK noteikumi Nr. 320 "Latvijas Zinātnes padomes ekspertu tiesību piešķiršanas un ekspertu komisiju izveides kārtība" u.c..

VeA Stratēģijas 2027 izstrāde balstās normatīvajā ietvarā, kas regulē VeA darbību (Ventspils Augstskolas Satversme u.c.), un ņem vērā VeA attīstības dokumentus – VeA Stratēģiju 2020, VeA Biznesa plānu, VeA Studiju programmu attīstības un konsolidācijas plānu 2019.-2023. gadam un VeA Pētniecības programmu 2015.-2020.gadam.

#### 1.3.1. Politikas plānošanas dokumenti

VeA Stratēģijas 2027 izstrādē ir ņemti vērā ES, nacionālā, reģionālā un lokālā mēroga attīstības plānošanas dokumenti, kuri iekļauj augstākās izglītības, pētniecības un zinātnes attīstības mērķus un iniciatīvas (skat. 2. tabula). 2020. gads iezīmē robežšķirtni politikas plānošanas laika posmos, tāpēc analīzē apskatīti spēkā esošie un izstrādes vai saskaņošanas procesā esošie politikas plānošanas dokumenti.

2. tabula: Politikas plānošanas dokumentu ietekme uz VeA.

Dokuments	Dokumenta mērķis	Ietekme uz VeA attīstību
1	2	3
<b>STARPTAUTISKA LĪMEŅA POLITIKAS PLĀNOŠANAS DOKUMENTI</b>		
ANO rezolūcija "Ilgtspējīgas attīstības programma 2030. gadam".	<i>Ilgtspējīgas attīstības mērķu rezolūcija integrēšanai ANO dalībvalstu nacionālajos attīstības plānos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ilgtspējīgas attīstības mērķis "Nodrošināt iekļaujošu, taisnīgu un kvalitatīvu izglītību un veicināt mūžizglītības iespējas visiem" paredz vienlīdzīgu pieeju kvalitatīvai augstākajai izglītībai neatkarīgi no dzimuma, vecuma un sociālā stāvokļa. Augstākai izglītībai ir jāsniedz darba veikšanai un uzņēmējdarbībai piemērotas prasmes kā jauniešiem, tā pieaugušajiem un jāsniedz izpratne par ilgtspējīgu attīstību.</li> </ul>

Dokuments	Dokumenta mērķis	Ietekme uz VeA attīstību
1	2	3
Stratēģija "Eiropa 2020: stratēģija gudrai, ilgtspējīgai un integrējošai izaugsmei".	<i>Eiropas Komisijas ilgtermiņa politiskā stratēģija, kas ietver reformu programmu izaugsmei un nodarbinātībai.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izvirzītās pamatiniciatīvas norāda uz nepieciešamību uzlabot augstākās izglītības pieejamību, kvalitāti un augstākās izglītības iestāžu darbību.</li> </ul>
"Ceļā uz ilgtspējīgu Eiropu līdz 2030. gadam".	<i>Pārskats par ES progresu ilgtspējīgas attīstības mērķu īstenošanā un aktualitātes nākamajam plānošanas periodam.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izglītības iestāžu attīstības mērķi un darbība ir jāsaista ar ilgtspējas attīstības mērķiem, kas ietver gan "zaļu" resursu izmantošanu, gan digitālo kompetenču apguvi.</li> </ul>
Eiropas Prasmju programma.	<i>ES programma apvienotam darbam ar dalībvalstīm, lai uzlabotu prasmes, t.sk. kvalifikācijas celšanu un pārkvalifikācijas iespējas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>All ir jānodrošina studējošie ar nākotnē un darba tirgū pieprasītām kompetencēm, starp kurām primāri izceļas digitālās prasmes un izpratne par ilgtspēju.</li> <li>Jāpilnveido augstākās izglītības sadarbības ietvars, lai panāktu jēgpilnu un efektīvu starptautiska līmeņa sadarbību starp izglītības iestādēm un ārējiem partneriem, t.sk. industriju.</li> <li>Iedzīvināt mūžizglītību.</li> </ul>
Programma "Digitālā Eiropa".	<i>ES programma Eiropas sabiedrības un ekonomikas digitālās pārveides atbalstam.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitālā transformācija pieprasa padziļinātu digitālo prasmju izmantošanu, tāpēc augstākās izglītības iestādēm ir jāiesaistās digitālo prasmju attīstīšanā studējošajiem, uzņēmējiem, darbspēkam.</li> <li>Programma paredz stiprināt digitālās inovācijas centru tīklu, caur kuru tiks nodrošināta pieeja modernām tehnoloģijām.</li> </ul>
Digitālās izglītības rīcības plāns 2021.-2027. gadam Izglītības un apmācības pārveide digitālajam laikmetam.	<i>Eiropas Komisijas rīcības plāns, kura mērķis ir augstas veiktspējas digitālās izglītības ekosistēmas attīstības veicināšana un digitālo prasmju un kompetenču uzlabošanai digitālās pārveides īstenošanai.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitālajām pamatprasmēm būtu jāklūst par daļu no transversālām pamatprasmēm, kuras ikvienam palīdz attīstīties personīgi; iesaistīties sabiedrības dzīvē kā aktīvam pilsonim.</li> <li>Ir vajadzīgs kvalitatīvs izglītības saturs, lai visos līmeņos uzlabotu Eiropas izglītības un apmācības atbilstību, kvalitāti un iekļautību. Ir vajadzīgi vērienīgāki centieni digitālās izglītības saturā, rīku un platformu jomā.</li> <li>Mainīgai sabiedrībai un lai nodrošinātu pārkārtošanos uz zaļu un digitālo ekonomiku, ir vajadzīgas stabilas digitālās prasmes.</li> <li>Covid-19 pandēmija nopietni ietekmē izglītības un apmācības sistēmas. Īpaši sarežģītos apstākļos tā ir paātrinājusi digitālo pārveidi un izraisījusi straujas, plaša mēroga pārmaiņas.</li> </ul>
<b>NACIONĀLA LĪMEŅA POLITIKAS PLĀNOŠANAS DOKUMENTI</b>		
Latvijas nacionālo reformu programma "ES 2020" stratēģijas īstenošanai.	<i>Nacionālā līmeņa pasākumu plāns stratēģijas "Eiropa 2020" mērķu sasniegšanai.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augstākajā izglītībā veicamo pasākumu kopums ietver izglītības pieejamības nodrošināšanu, materiāltehniskās bāzes modernizēšanu un resursu izmantošanas efektivitātes paaugstināšanu, studiju un zinātniskās darbības kvalitātes uzlabošanu.</li> </ul>
Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam.	<i>Nacionālā līmenī hierarhiski augstākais attīstības plānošanas dokuments, kas nosaka Latvijas ilgtermiņa attīstības redzējumu; galvenais plānošanas dokuments, kas iezīmē integrētu skatījumu valsts</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepieciešama paradigmas maiņa izglītībā - pāreja uz efektīvu un elastīgu augstākās izglītības sistēmu, kurā izglītības iestāde apzinās līdzatbildību kvalitatīvas, darba tirgus prasībām atbilstošas izglītības nodrošināšanā un tautsaimniecības attīstībā.</li> <li>All ir jāveido sistemātisks sadarbības ietvars ar ārējiem partneriem, panākot izglītības atbilstību darba tirgus vajadzībām.</li> <li>Augstskolām ir mērķtiecīgi jāpalielina ārvalstu studentu īpatsvars starp studējošajiem.</li> </ul>

Dokuments	Dokumenta mērķis	Ietekme uz VeA attīstību
1	2	3
	<i>teritorijas līdzsvarotai un ilgtspējīgai attīstībai.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionālajām programmām ir jāsniedz zināšanas arī par izvēlētajai specialitātei radniecīgām profesijām.</li> <li>Augstskolas var izmantot iespēju attīstīt pieaugušo apmācību kā stabilu un sabiedrībai nepieciešamu darbības virzienu, īpaši veicinot jauniešu prasmes saskatīt nepieciešamību pēc izglītošanās visa mūža garumā.</li> <li>Lai saglabātu latviešu valodu un izmantotu valodu daudzveidības potenciālu, atbalstāma ir modernas, daudzpusīgi lietotas latviešu valodas attīstība un tulkojamība kā pamats daudzpusīgam digitālo tehnoloģiju pielietojumam.</li> <li>VeA spēlē nozīmīgu lomu Ventspils kā nacionālas nozīmes attīstības centra ekonomiskajā izaugsmē, zināšanu radīšanā, inovāciju, augstas pievienotās vērtības rūpniecības un inženierozaru (īpaši elektronikas, informācijas un komunikāciju tehnoloģiju jomā) attīstībā.</li> </ul>
Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.-2027. gadam.	<i>Nacionālais attīstības plāns 2021.–2027. gadam ir galvenais valsts vidēja termiņa attīstības plānošanas dokuments Latvijā.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepieciešamās izmaiņas augstākajā izglītībā ir: izglītības kvalitātes uzlabošana, studiju vides modernizācija un digitalizācija, integrētās zinātnes principa iedzīvināšana, internacionalizācija, starptautiskas un starpnozaru sadarbības attīstīšana, pārvaldības uzlabošana, kvalitātes monitoringa sistēmas ieviešana.</li> <li>Augstskolām ir jānostiprina jauno tehnoloģiju ieviešana un studiju procesā jāattīsta digitālās prasmes un STEM/STEAM kompetences.</li> <li>Augstskolām jāsaņem kritiski domājoši, emocionāli inteliģenti, digitāli prasmīgi speciālisti.</li> <li>Valstiskā līmenī nepieciešams pētniecības, zinātnisko institūciju atbalsts un zināšanu pārnese tautsaimniecībā, jo īpaši tehnoloģiju jomā.</li> <li>Tehnoloģijas un digitalizācija sniedz iespējas jaunu nodarbinātības veidu attīstībai, piesaistot un noturot kvalificētus absolventus darba tirgum.</li> </ul>
Izglītības attīstības pamatnostādnes 2021.-2027. gadam "Nākotnes prasmes nākotnes sabiedrībai".	<i>Vidēja termiņa politikas plānošanas dokuments izglītības nozarei.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augstākās izglītības piedāvājumam ir jābūt mūsdienīgam, kvalitatīvam, pētniecībā balstītam un <i>student-centrētam</i>. Profesionālajā augstākajā izglītībā tas ietver modulāras pieejas īstenošanu.</li> <li>Nozīmīgas pārmaiņas augstākajā izglītības saistās ar akadēmiskā personāla kvalitātes nostiprināšanu, kas saistās ar jaunā doktorantūras modeļa ieviešanu, akadēmiskās karjeras sistēmas pilnveidi un atbalstu akadēmiskā personāla profesionālajai pilnveidei.</li> <li>Augstākās izglītības kvalitāti veicina sadarbība ar industriju, sociālajiem partneriem un citām izglītības iestādēm Latvijas, Baltijas mērogā, kā arī globāli.</li> <li>All ir jāīsteno digitālā un zināšanu transformācija.</li> <li>All infrastruktūras attīstībai primāri jāsaistās ar tehnoloģiju nodrošinājumu.</li> <li>Izglītības iekšējās pārvaldības modeļa maiņa ietver atbalstu stratēģiskajā plānošanai un vadības kompetenču attīstībai.</li> <li>All ir jāattīsta izglītības piedāvājums pieaugušajiem.</li> </ul>
Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2021.-2027.gadam.	<i>Vidēja termiņa politikas plānošanas dokuments, kas definē zinātnes un tehnoloģiju attīstības politiku.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sekmīgas zinātnes, pētniecības un augstākās izglītības attīstības pamats ir zinātkāre un zinātniskā izcilība.</li> <li>Nacionālā līmenī ir jāizveido stratēģija un tiesiskais ietvars starptautiski konkurētspējīgas, atvērtas un ilgtspējīgas akadēmiskās karjeras sistēmas attīstībai, kā arī jānodrošina augstākās izglītības un pētniecības infrastruktūra izcilībai un inovācijai.</li> <li>Jāstiprina starptautiskā mobilitāte un sadarbība augstākajā izglītībā, pētniecībā un zinātnē.</li> </ul>



Dokuments	Dokumenta mērķis	Ietekme uz VeA attīstību
1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Jāīsteno augstskolu iekšējās pārvaldības modeļa maiņa atbilstoši starptautiskajai labajai praksei.</li> <li>Jāsekmē zināšanu pārnese.</li> <li>Jādemostrē sabiedrībai pētniecības ietvaros un tās rezultātā radīto pievienoto sociālo un ekonomisko vērtību.</li> </ul>
Nacionālās industriālās politikas pamatnostādnes 2021. – 2027.gadam.	<i>Vidēja termiņa politikas plānošanas dokuments, kura apakšmērķis ir palielināt izdevumu apjomu pētniecības un attīstības darbībām līdz 300 miljoni EUR 2023.gadā, 2027.gadā sasniegto līdz 600 miljoniem EUR gadā</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sekmēt privātā un publiskā sektora investīcijas pētniecībā, attīstībā un inovācijās, atbalstot fundamentālo un lietišķo pētījumu veikšanu, atbalstot zināšanu un tehnoloģiju pārnesi.</li> <li>Veicināt jaunu speciālistu un doktorantu pieplūdi nozarē, veidojot ciešu sadarbību starp izglītības iestādēm un industrijas pārstāvjiem.</li> <li>Jāturpina iesāktās reformas izglītības sistēmā, lielu uzsvāru liekot uz mūžizglītības sistēmas iedzīvināšanu.</li> <li>Organizējot efektīvu, modernu un kvalitatīvu vispārējo izglītību, studējošo skaita pieaugumu STEM jomās, veicinot ciešāku uzņēmumu pārstāvju iesaisti apmācību procesā augstākās izglītības iestādēs.</li> <li>Paaugstinot gan studējošo, gan darbaspēka digitalizācijas prasmes (IKT augstskolas programmu turpināšana, augsti kvalificēto IT speciālistu sagatavošana), kā arī integrējot digitalizācijas, industrijas 4.0 un nododamo moderno prasmju sistēmu visās izglītības programmās (īpaši augstākajā izglītībā), stimulējot sabiedrības un darba devēju attieksmes maiņu.</li> </ul>
Viedās specializācijas stratēģija.	<i>Nacionāla mēroga pētniecības un inovācijas stratēģija tautsaimniecības transformācijai, kas atbilst zināšanām balstītu attīstības potenciālu.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augstākās izglītības iestādēm, pētniecības un zinātniskajiem institūtiem ir jāsekmē zināšanas, tīklošanās un inovācijas viedās specializācijas jomās, t.sk. IKT, tehnoloģijas un inženiersistēmas.</li> </ul>
Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021.-2027. gadam.	<i>Vidēja termiņa dokuments, kas plāno digitālās transformācijas pasākumus Latvijā.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>21. gadsimta pamatkompetence ir digitālā kompetence; All ir jāsasniedz digitālās ekonomikas un sabiedrības indeksa (DESI) 5. līmenis "Ietekme un peļņa". Digitālā prasība kā caurvijprasme ir jāiekļauj visos izglītības virzienos.</li> <li>Digitālās transformācijas ietvaros ir jāmaina augstākās izglītības iestāžu loma, veidojot tās par digitālās inovācijas centriem.</li> <li>Augstskolu piedāvājumam ir jāatbilst darba tirgus vajadzībām. Lai to sekmētu jāpilnveido augstākās izglītības piedāvājums un augstskolu pasniedzēju zināšanas, jāattīsta ciešāka sadarbība ar darba devējiem, jāievieš izglītības kvalitātes monitorings.</li> <li>Izglītības procesu – gan studiju, gan pārvaldības – digitalizācija.</li> </ul>
Reģionālās politikas pamatnostādnes 2021.-2027. gadam.	<i>Vidēja termiņa politikas plānošanas dokuments, kas nosaka Latvijas reģionālo politiku.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Līdz 2023. gadam tiks izveidotas reģionālās inovāciju un zināšanu platformas, kurās līdzdarbosies arī augstākās izglītības un pētniecības iestādes.</li> </ul>
<b>REĢIONĀLA LĪMEŅA POLITIKAS PLĀNOŠANAS DOKUMENTI</b>		
Kurzemes plānošanas reģiona ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2015.-2030. gadam.	<i>Reģiona ilgtermiņa attīstības stratēģija, kas nosaka pamatvirzienus plānošanas koordinācijai reģionā un vadlīnijas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augstākās izglītības un zinātnisko institūciju klātbūtne saistās ar reģiona attīstības potenciālu.</li> <li>Ventspils un VeA ir viens no diviem izglītības un zinātnes pakalpojumu centriem reģionā.</li> </ul>

Dokuments	Dokumenta mērķis	Ietekme uz VeA attīstību
1	2	3
	<i>pašvaldību attīstības plānošanai.</i>	
<b>VENTSPILS VALSTSPILSĒTAS UN VENTSPILS NOVADA ATTĪSTĪBAS PLĀNOŠANAS DOKUMENTI</b>		
Ventspils valstspilsētas pašvaldības un Ventspils novada pašvaldības kopīgā ilgtermiņa attīstības stratēģija 2030.gadam.	<i>Ventspils valstspilsētas pašvaldības un Ventspils novada pašvaldības hierarhiski augstākais ilgtermiņa attīstības plānošanas dokuments, kurā definētas pašvaldības prioritātes.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veselīga dzīvesveida, radošas un izglītotas sabiedrības attīstība.</li> <li>▪ Konkurētspējīgas un daudzveidīgas uzņēmējdarbības attīstība.</li> <li>▪ Izglītības, zinātnes un biznesa kompleksa sadarbība; Energoefektivitāte; Inovāciju radīšana un pārnese, viedo tehnoloģiju plaša izmantošana.</li> </ul>
Ventspils valstspilsētas pašvaldības un Ventspils novada pašvaldības kopīgais rīcības plāns 2021.-2027.gadam.	<i>Ventspils valstspilsētas pašvaldības un Ventspils novada pašvaldības hierarhiski augstākais ilgtermiņa attīstības plānošanas dokuments, kurā izvirzīti rīcības virzieni un uzdevumi to īstenošanai.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mūsdienīga un pietiekama visu pakāpju izglītība.</li> <li>▪ Daudzveidīga, intensīva, iedzīvotājus un apmeklētājus saistoša kultūras dzīve.</li> <li>▪ Daudzveidīgas sportošanas, aktīvās atpūtas un augstas klases sporta iespējas veselīga dzīvesveida veicināšanai.</li> <li>▪ Uzņēmējdarbības attīstība.</li> </ul>
Ventspils valstspilsētas pašvaldības rīcības plāns 2021.-2027.gadam.	<i>Ventspils valstspilsētas pašvaldības hierarhiski augstākais ilgtermiņa attīstības plānošanas dokuments, kurā izvirzīti rīcības virzieni un uzdevumi to īstenošanai.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turpināt attīstīt pilsētas ekonomisko profilu IKT nozarē, mērķtiecīgi attīstot ar to saistītās izglītības iespējas atbilstoši darba tirgus vajadzībām.</li> <li>▪ Sekmēt VeA, kā starptautiski atzīta Baltijas jūras līmeņa augstākās izglītības un zinātnes centra, attīstību.</li> <li>▪ Attīstīt pieaugušo izglītības piedāvājumu un kvalitāti.</li> <li>▪ Nodrošināt augsti kvalificētu pedagoģisko un atbalsta personālu vispārējās izglītības iestādēs.</li> <li>▪ Organizēt atbalsta un informējošos pasākumus, lai ieinteresētu skolēnus un jauniešus veidot karjeru Ventspils pilsētā.</li> <li>▪ Pilnveidot mācību metodes izglītojamo individuālās attīstības dinamikas novērtēšanai gan darbam ar talantīgajiem, gan bērniem ar īpašām vajadzībām.</li> <li>▪ Attīstīt mūsdienīgi aprīkotu, augstu izglītības kvalitāti nodrošinošu interešu izglītību zinātnes un inovāciju jomās.</li> <li>▪ Dialoga ceļā definēt Ventspils valstspilsētas sabiedrības un ekonomikas transformācijas prioritātes izglītības, zinātnes, pētniecības un uzņēmēju sadarbībai, lai iesaistītās institūcijas veiktu mērķtiecīgākas darbības to attīstīšanai.</li> <li>▪ Veicināt uzņēmēju iesaisti izglītības programmu attīstībā visos izglītības posmos, tādējādi nodrošinot darbaspēka sagatavošanu, kura prasmes atbilst un tiek pielāgotas saskaņā ar darba tirgus izmaiņām.</li> <li>▪ Rosināt zinātniskās infrastruktūras darbības ciešāku sasaisti ar pašvaldības mērķiem, VeA mācību programmām un uzņēmējdarbību.</li> <li>▪ Sekmēt zinātnes infrastruktūras un pētniecības rezultātu komercializāciju, lai paaugstinātu VeA efektivitāti un konkurētspēju, kā arī nostiprinātu patstāvību.</li> </ul>

Dokuments	Dokumenta mērķis	Ietekme uz VeA attīstību
1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Turpināt sekot līdzi IKT uzņēmumu vajadzībām un to izmaiņām, sniedzot attiecīgo atbalstu dažādu programmu ietvaros un plānojot nozares attīstību arī turpmāk.</li> <li>Veicināt IKT uzņēmumu sadarbību ar citiem komersantiem un pašvaldības iestādēm, lai radītu arvien jaunus digitālo pakalpojumu un produktu veidus.</li> </ul>
Ventspils novada pašvaldības rīcības plāns 2021.-2027.gadam.	<i>Ventspils novada pašvaldības hierarhiski augstākais ilgtermiņa attīstības plānošanas dokuments, kurā izvirzīti rīcības virzieni un uzdevumi to īstenošanai.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilnveidot un attīstīt prasmes un iemaņas dažādām mērķa grupām.</li> </ul>
<b>TALSU NOVADA, KULDĪGAS NOVADA UN DIENVIDKURZEMES NOVADA PAŠVALDĪBU ATTĪSTĪBAS PLĀNOŠANAS DOKUMENTI</b>		
Talsu novada ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2022. - 2040.gadam.	<i>Talsu novada pašvaldības hierarhiski augstākais ilgtermiņa attīstības plānošanas dokuments, kurā definēt pašvaldības redzējums.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izglītota, aktīva, veselīga un radoša sabiedrība.</li> <li>Viedi izmantotos resursos un zaļā domāšanā balstīta.</li> </ul>
Kuldīgas novada ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2022. - 2046.gadam.	<i>Kuldīgas novada pašvaldības hierarhiski augstākais ilgtermiņa attīstības plānošanas dokuments, kurā definētas pašvaldības prioritātes un izvirzīti rīcības virzieni un uzdevumi to īstenošanai.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Labklājība un cilvēka potenciāla attīstība.</li> </ul>
Dienvidkurzemes novada ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2035. gadam.	<i>Dienvidkurzemes novada pašvaldības hierarhiski augstākais ilgtermiņa attīstības plānošanas dokuments, kurā definētas pašvaldības prioritātes un izvirzīti rīcības virzieni un uzdevumi to īstenošanai.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sasniedzama un gudri pārvaldīta ekonomiski aktīva vide ilgtspējīgā dabas un cilvēku harmonijā Baltijas jūras piekrastē.</li> </ul>

### 1.3.2. Starptautiski pētījumi par pārmaiņām augstākajā izglītībā

Pētījumā par augstākās izglītības pārvaldību sadarbībā ar Pasaules banku<sup>17</sup> norādīts uz nepieciešamību uzlabot All pārvaldību, rekomendējot pārskatīt All struktūru, līdzsvarot koleģiālo iestāžu un personisko atbildību, atbalstīt

<sup>17</sup> Pasaules Banka (2016-2018) projekta Eiropas Sociālā fonda projekts Nr. 8.3.6.1/16/I/001 "Dalība starptautiskos izglītības pētījumos" ietvaros izstrādāti četri ziņojumi. [Tiešsaiste]. Pieejams: <https://www.izm.gov.lv/lv/petijums-par-augstakas-izglitiba-parvaldibu-sadarbiba-ar-pasaules-banku>. [Skatīts 04.12.2020.].

decentralizēto struktūrvienību finansiālo autonomiju. Pētījumos izcelta nepieciešamība fokusēties uz All cilvēkresursu attīstību, attīstot vadības un administratīvās prasmes, stiprinot pārmaiņu vadības kultūru, ieviešot individuāla snieguma novērtēšanas sistēmu.

Nākotnes darba tirgu raksturo augsta informācijas intensitāte, starpdisciplinārā, īsi karjeras cikli un orientācija uz pētniecību un inovācijām<sup>18</sup>. Ņemot vērā tehnoloģiju straujo attīstību, jaunie speciālisti ir jāsagatavo tādu tehnoloģiju lietošanai, kuras vēl nav pieejamas. Augstākās izglītības iestādēm tas nozīmē integrēt inovāciju kultūru mācīšanās procesā, attīstot proaktīvu sadarbību ar nozarēm, ieviešot inovatīvas mācību pieejas, iekļaujot mācību saturā pēc iespējas praktiskākus uzdevumus, t.sk. dizainu, prototipu izstrādi, jaunuzņēmumu veidošanu un projektu realizēšanu. Izpētes līdzšinējie rezultāti norāda, ka, lai pielāgotos nākotnes vajadzībām, mācību procesam augstākās izglītības iestādēs ir fundamentāli jāmainās, pārejot no akadēmiskas izglītības pasniegšanas pieejas, kas ietver studentu mācīšanu, uz "aktīvu" mācīšanās procesu, kurā būtiskākā nozīme ir izvēles iespējām un autonomijai.

Četri virzītājspēki, kas raksturo pārmaiņas augstākajā izglītībā ir:

- Pieaugošs fokuss uz "nākotnes prasmju" attīstību: autonoma mācīšanās, studējošo pašorganizācija, zināšanu apzināšanās un pielietošana, radošums, inovācijas.
- Daudzinstitūciju mācīšanās pieredze: izglītības nodrošināšanā iesaistās organizāciju apvienības (pretēji izglītības ieguvei vienā institūcijā).
- Personalizētas mācību programmas: izvēles iespējas akadēmiskajās programmās, personalizētu programmu veidošana kopā ar mācītājiem.
- Mūžizglītība: augstākās izglītības institūcijas loma ne tikai profesijas apguvē, bet mūžizglītības nodrošināšanā<sup>19</sup>.

Pārmaiņu ieviešana All saistās ar tādiem iekšējiem faktoriem kā organizācijas kultūra, pieejamie digitālie resursi un to integrācija studiju procesā, zināšanu novērtēšanas metodika, mācītāju kvalitāte un pāreja no pasniedzēju-centrētas uz studējošo-orientētu pieeju. No ārējiem faktoriem nozīmīgi ir pārmaiņu komunikācija plašākai sabiedrībai, proaktīva sadarbības veidošana starp All, nozarēm, darba devējiem un politikas veidotājiem.

---

<sup>18</sup> Majumdar S., UNESCO-UNEVAC (2019). The Major Trends Impacting Future of Jobs. EURASHE 29<sup>th</sup> Annual Conference "Future Students. Future Universities. Future Jobs. Professional Higher Education in the changing world. [Tiešsaiste]. Pieejams: [https://www.eurashe.eu/events/annual-conferences/29-budapest/?Fbclid=iwar2nmsyhsxtri0xxkitflwhus0z-nibn-s9c9bcrowp\\_piukjilkuteips0](https://www.eurashe.eu/events/annual-conferences/29-budapest/?Fbclid=iwar2nmsyhsxtri0xxkitflwhus0z-nibn-s9c9bcrowp_piukjilkuteips0). [Skatīts 04.11.2019.].

<sup>19</sup> Ehlers, Ulf. -D., Kellermann, Sarah A. (2019): Future Skills - The Future of Learning and Higher education. Results of the International Future Skills Delphi Survey. [Tiešsaiste]. Pieejams: [https://nextskills.files.wordpress.com/2019/03/2019-02-23-delphi-report-final.pdf?Fbclid=iwar2c1f8ztfolu54bu3q2proilktzip5lz4i0hp0pul\\_hcifvtqigs94vpy](https://nextskills.files.wordpress.com/2019/03/2019-02-23-delphi-report-final.pdf?Fbclid=iwar2c1f8ztfolu54bu3q2proilktzip5lz4i0hp0pul_hcifvtqigs94vpy). [Skatīts 04.11.2019.].

## 2. STRATĒGIJAS DAĻA

Eiropas Komisijas stratēģija "Eiropa 2020: stratēģija gudrai, ilgtspējīgai un integrējošai izaugsmei" kā pamatmērķi izvirza, ka vismaz 40% jaunākās paaudzes iedzīvotājiem jābūt augstākajai izglītībai. Valsts līmeņa politikas plānošanas dokumenti kā būtisku tautsaimniecības izaugsmes jomu akcentē augstāko izglītību, Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2030. gadam norādīts, ka efektīva un elastīga augstākās izglītības sistēma ir izšķirošs Latvijas konkurētspējas un cilvēkkapitāla vērtības faktors. Latvijas augstskolām un pētniecības institūtiem jābūt pēc iespējas atvērtākiem un jāveicina zināšanu izplatīšanās gan nacionālā, gan Baltijas jūras reģionā. Izglītības un pētniecības iestādēm jāveido un jāuztur platformas, ar kuru palīdzību zināšanas kļūtu pieejamas Latvijas uzņēmumiem. Augstskola ir būtisks reģiona izglītības, kultūras un inovāciju pamats.

### 2.1. Stratēģijas koncepts: vīzija, misija, mērķi

VeA misija, nākotnes redzējums un stratēģiskie mērķi ir formulēti, balstoties uz ES un Latvijas politikas plānošanas dokumentos izvirzītajām prioritātēm un pamatojoties uz pētījumos par darba tirgus attīstības tendencēm akcentētajām nākotnes prasmēm un profesijām, kā arī, izvērtējot VeA priekšrocības (infrastruktūra, uz studentu centrēta pieeja, kompakta un pieejama vide, izaugsmes iespējas studentiem). Nākotnes ieceru īstenošana notiks saskaņā ar septiņām VeA vērtībām, kas saistītas ar izcilību pētniecībā un studijās, komandas darbu un atbalsta sistēmām, spēju pielāgoties mainīgajiem apstākļiem un virzīties uz sasniegumiem.

MISIJA	Sniegt mūsdienīgu, mainīgajiem darba tirgus nosacījumiem pielāgotu, pētniecībā balstītu, ikvienam pieejamu izglītību un kļūt par izglītības un zinātnes izcilības un inovāciju platformu, kur savus talantus atklāj jaunie speciālisti un zināšanas izplata profesionāļi					
VĪZIJA (nākotnes redzējums)	Digitāli atvērta un pieejama Eiropas līmeņa augstskola, kas ir starptautiski atpazīstama un sniedz būtisku ieguldījumu tautsaimniecības un zinātnes attīstībā					
VĒRTĪBAS						
Izcilība	Koleģialitāte	Komanda	Elastība	Radošums	Akadēmiskais godīgums	Zinātniskie sasniegumi

Laika periodam no 2021. līdz 2027. gadam VeA ir definēti trīs stratēģiskās attīstības mērķi (A1., A2, A3.), kurus papildina četri horizontālie jeb caurviju mērķi (H1., H2., H3., H4.). Izvirzītie mērķi ir saistīti ar četriem VeA stratēģiskās attīstības virzieniem: S – studijas, Z – zinātne, P – pārvaldība un M – mūžizglītība.

#### ATTĪSTĪBAS MĒRĶI

**A1.** Studiju piedāvājuma modernizācija un digitalizācija, lai sagatavotu darba tirgū šodien un nākotnē pieprasītus speciālistus ar 21.gs. aktuālajām prasmēm prioritārajos studiju virzienos.

**A.2** Zinātnes izcilība un zināšanu pārnese tautsaimniecībā, kā arī inovāciju kapacitātes, zināšanu un pētniecības sociālo un ekonomisko vērtību paaugstināšana sadarbībā ar ārējiem, t.sk. starptautiskajiem partneriem.

**A3.** Mūsdienīga un sabiedrības vajadzībās balstīta mūžizglītības piedāvājuma attīstīšana un mūžizglītības kultūras veicināšana.

#### HORIZONTĀLIE MĒRĶI

**H1.** Sistemātiska sadarbības ietvara ar ārējiem partneriem (industriju, sociālajiem partneriem, sadarbības tīkliem, citām izglītības un zinātniskajām iestādēm) attīstība nacionālā un starptautiskā līmenī.

H2. VeA internacionalizācija un starptautiskas reputācijas un vides veidošana rezultatīvai sadarbībai izglītībā, zinātnē un attīstībā.

H3. VeA resursu attīstība un efektīva pārvaldība, t.sk. cilvēkresursu, tehnoloģiju, pārvaldības un finansiālā efektivitāte.

H4. Sociālā atbildība ilgtspējīgai tautsaimniecības izaugsmei.

## 2.2. SVID analīze

### IEKŠĒJIE FAKTORI

#### STIPRĀS PUSES (+)

- Institucionāli vienota, pieejama un atvērta institūcija, kas ļauj operatīvi pieņemt lēmumus un ieviest pārmaiņas.
- Individuāla - studentcentrēta – pieeja.
- Daļā STEM virziena studiju ir integrēta darba vidē balstīta pieeja.
- Pieredzējuši, profesionāli pasniedzēji, t.sk. no ārvalstīm un no industrijas.
- Pieredzējuši un kvalificēti pētnieki (t.sk. starptautiski atzīti).
- Pieredzējis un profesionāls personāls, kas nodrošina atbalstu veiksmīgu VeA darbības procesu norisei.
- Izaugsmes iespējas studentiem - iesaistīties pētījumos kopā ar pieredzējušiem pētniekiem un veidot karjeru VeA.
- Stipendiju fonds no sadarbības partneriem.
- Pieredze starptautiskos un valsts nozīmes pētījumos un sadarbības projektos.
- Spēja piesaistīt projektu finansējumu (valsts un ES struktūrfondu).
- Starptautiskas nozīmes liela mēroga zinātnes infrastruktūras objekts, kas ļauj veikt augstas kvalitātes pētījumus astrofizikā, kosmosa tehnoloģiju un signālapstrādes zinātnes jomās.
- Latvijā modernākās elektronikas, prototipēšanas un robotikas, automātikas mācību laboratorijas.
- VeA sekmē zināšanas, tīklošanos un inovācijas Latvijas viedās specializācijas jomās, t.sk. IKT, tehnoloģijās, inženiersistēmās.
- Zinātniskās institūcijas statuss.
- Attīstīta, praksē funkcionējoša pašpārvalde (Satversmes sapulce, Padome, Senāts, Akadēmiskā šķīrējtiesa, VSRC Zinātniskā padome).
- Sadarbība ar pilsētas mācību iestādēm interešu izglītības nodrošināšanai.
- Sadarbība ar vietējiem darba devējiem.

### IEKŠĒJIE FAKTORI

#### VĀJĀS PUSES (-)

- Nestabils un mainīgs, pamatā no projektiem atkarīgs finansējums.
- Nepietiekams zinātnes bāzes finansējums.
- Cilvēkresursu nepietiekamība (akadēmiskā personāla novecošanās, t.sk. zinātnisko cilvēkresursu trūkums, un nepietiekama atjaunotne).
- STEM virziena doktorantūras programmu pieejamības trūkums, tāpēc jaunie pētnieki pievienojas doktorantūras programmām citās AII.
- Nepietiekams uzņemto studentu skaits, t.sk. maksas studentu skaits.
- Nepietiekami attīstīti komercializācijas instrumenti/ mehānismi (jāvienkāršo administratīvie procesi pasūtījumu piesaistei no industrijas).
- Nepietiekama projektu pieteikumu sagatavošanas kapacitāte.
- Nepietiekams zinātniskais līmenis un zinātnieku starptautiskie kontakti, lai spētu īstenot starptautiskus, t.sk. Horizon Europe projektus.
- Nepietiekams resursu piešķirums zinātniskās infrastruktūras uzturēšanai un atjaunošanai.
- Nepietiekami attīstītas tālmācības iespējas (e-studijas).
- Nepietiekams materiāltehniskais nodrošinājums vairākās jomās.
- Nepietiekami efektīvi VeA pārvaldības procesi un darbība, t.sk. sadarbība starp fakultātēm.



- Nozīmīgs Ventspils valstspilsētas pašvaldības atbalsts.
- Labiekārtota un moderna dienesta viesnīca.
- Pieejama attīstīta pilsētas sporta infrastruktūra.

## ĀRĒJIE FAKTORI

IESPĒJAS (+)	DRAUDI (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Akadēmiskā personāla attīstība, kas saistās ar jaunā doktorantūras modeļa ieviešanu, akadēmiskās karjeras sistēmas pilnveidi, atbalstu akadēmiskā personāla profesionālajai pilnveidei.</li> <li>▪ Ārvalstu mācībspēku un pētnieku piesaiste un sadarbības attīstība ar ārvalstu All un pētniecības institūcijām.</li> <li>▪ Studentu (vietējo un ārvalstu) atbalsta sistēmas stiprināšana, lai sekmētu iekļaušanos mācību vidē, t.sk. risinātu studentu atbiruma jautājumu.</li> <li>▪ Atbalsta sistēmas izveide jauniešiem doktorantiem, veidojot vidi, kur nodarboties ar zinātni un pētniecību.</li> <li>▪ Absolventu asociācijas iespēju izmantošana: stipendiju fonds studentiem.</li> <li>▪ Studiju programmu savlaicīga aktualizēšana, pielāgojot darba tirgus prasībām un pieprasījumam.</li> <li>▪ Sadarbības stiprināšana ar starptautiskiem kosmisko tehnoloģiju tīkliem, lai veicinātu VSRC starptautisko atpazīstamību un konkurētspēju.</li> <li>▪ Lietišķo pētījumu rezultātu komercializācijas iespēju meklēšana un izmantošana.</li> <li>▪ ES struktūrfondu finansējuma piesaiste attīstībai un pētniecībai, t.sk. fundamentālajiem pētījumiem.</li> <li>▪ Horizon Europe projektu finansējuma piesaiste pētniecībai un starptautiskajai sadarbībai.</li> <li>▪ Pieaugušo izglītības un profesionālās pilnveides attīstība, t.sk. veidojot absolventos apziņu par nepieciešamību turpināt izglītošanos mūža garumā, piedāvājot piemērotas tālākizglītošanās iespējas.</li> <li>▪ Sistemātiska sadarbības modeļa ar ārējiem partneriem, t.sk. industriju, sociālajiem partneriem, citām izglītības iestādēm, attīstība, kas rezultējas absolventu karjeras atbalstā, komercializācijā, tehnoloģiju pārnesē, resursu koplietošanā, uzņēmējdarbības attīstīšanā.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Izmaiņas tiesību aktos un tiesiskās palāvības trūkums, kas var negatīvi ietekmēt All darbību.</li> <li>▪ Nestabils un nepietiekams valsts finansējums augstākajai izglītībai un zinātnei (t.sk. fundamentālajiem pētījumiem), kā arī pieaugušo izglītībai.</li> <li>▪ Akadēmiskā personāla vidējais vecuma un lēnais atjaunotnes temps.</li> <li>▪ Nespēja izpildīt starptautisko tīklu (konsorciju) dalības saistības (infrastruktūras uzturēšanas un modernizēšanas izmaksas, dalības maksa).</li> <li>▪ Nav valsts politikas liela mēroga zinātnes objektu uzturēšanai, modernizēšanai un finansēšanai.</li> <li>▪ Konkurences pieaugums ES līmenī studējošo un mācībspēku piesaistē, kā arī pētniecības jomā.</li> <li>▪ Zems absolventu skaits maģistrantūrā IT un elektronikā apdraud jauno speciālistu piesaisti VeA un VSRC.</li> <li>▪ Vispārējo zināšanu līmeņa pazemināšanās vidusskolu absolventiem.</li> <li>▪ Valsts politikas veidotāju noteikta prioritāte atsevišķu datu bāzu publikācijām, piemēram, Scopus, kur publikācijas galvenokārt ir angļu valodā; tādējādi mazāka uzmanība tiek pievērsta latviešu kā zinātnes valodas attīstībai Latvijā.</li> <li>▪ <i>Force majeure</i> (pandēmijas Covid-19) radītie ierobežojumi (nenotikušas konferences, apmaiņas braucieni, pieredzes un kontaktu veidošanas pasākumi, aizliegums pieaugušo mācību īstenošanai klātienē).</li> <li>▪ Nelabvēlīga demogrāfiskā situācija valstī un cilvēku migrācija ārpus Latvijas.</li> <li>▪ Pieaugošs nelegālās imigrācijas risks ārvalstu studentu vidū.</li> </ul>

- VeA dalība nozaru asociācijās (MASOC, LETERA, LIKTA, KC Leo) rada iespējas veidot aktīvas sadarbības formas ar darba devējiem.
- Studentu mērķtiecīga un apzināta iesaiste risinājumu meklēšanā un lēmumu pieņemšanā, kas saistīti ar studiju procesa un vides attīstību.
- Digitalizācijas iespēju (dažādu IKT risinājumu) mērķtiecīga izmantošana studiju vides, studiju procesa un All pārvaldībā un zinātniski pētnieciskajā darbā. Digitalizācija un tālmācības programmu attīstība ar mērķi piesaistīt studējošos no ārvalstīm.
- Ventspils kā pievilcīgas dzīves, studiju un darba vietas (studentiem, pētniekiem, profesionāļiem) popularizēšana.

## 2.3. Stratēģiskās attīstības virzieni

VeA attīstības īstenošanai ir izvirzīti četri stratēģiskie virzieni – S – studijas, Z – zinātne, P – pārvaldība un M – mūžizglītība –, kas ir sinerģiski ar attīstības un horizontālajiem ilgtermiņa mērķiem. Stratēģisko attīstības virzienu īstenošanai ir formulēti vairāki uzdevumi un darbības rādītāji.

STRATĒĢISKĀS ATTĪSTĪBAS VIRZIENI			
S – STUDIJAS		Z – ZINĀTNE	
<b>UZDEVUMI:</b> S1: Piedāvāt mūsdienīgu, kvalitatīvu un pētniecībā balstītu augstāko izglītību. S2: Sagatavot prasmīgus speciālistus, kas var sekmīgi iekļauties darba tirgū un elastīgi pielāgoties pārmaiņām. S3: Ieviest jaunas studiju formas un pieejas. S4: Īstenot dažādus sadarbības veidus studiju kvalitātes uzlabošanai. S5: Veicināt studiju programmu eksportspēju.		<b>UZDEVUMI:</b> Z1: Nostiprināt zinātnisko izcilību stratēģiskās specializācijas virzienos. Z2: Paplašināt nacionāla un starptautiska mēroga sadarbību zinātnes un pētniecības jomās. Z3: Veicināt zināšanu pārnesei un komercializāciju. Z4: Veidot un nostiprināt VeA zinātniski pētniecisko vidi un infrastruktūru.	
<b>RĀDĪTĀJI:</b> Studējošo skaits, studiju programmu skaits, ieinteresēto pušu apmierinātība, sadarbību skaits, absolventu nodarbinātība.		<b>RĀDĪTĀJI:</b> Publikāciju skaits un kvalitāte, finansējuma apjoms pētniecībai, sadarbības līgumu un patentu skaits.	
P – PĀRVALDĪBA		M – MŪŽIZGLĪTĪBA	
<b>UZDEVUMI:</b> P1: Ilgtspējīga pārvaldība. P2: Cilvēkresursu attīstība. P3: Finanšu pārvaldība un efektivizācija. P4: Infrastruktūras efektīva pārvaldība un uzturēšana. P5: Uz digitālo transformāciju vērsta pārvaldība. P6: Mērķtiecīga komunikācija ar sabiedrību.		<b>UZDEVUMI:</b> M1: Paplašināt mūžizglītības piedāvājumu un mērķauditorijas. M2: Izmantot valsts piedāvātās atbalsta iespējas pieaugušo mācību nodrošināšanai. M3: Nodrošināt elastīgu strādājošo vajadzībām atbilstošu pieaugušo izglītības apguves formātu. M4: Attīstīt formālās izglītības piedāvājumu pieaugušo auditorijai, nodrošinot pārkvalifikācijas, sertifikācijas un neformālās izglītības atzišanas iespējas. M5: Attīstīt sadarbību ar darba devējiem mūžizglītības vajadzību izpētei un piedāvājuma attīstībai. M6: Stiprināt atpazīstamību "Atvērtās universitātes" piedāvājumam.	
<b>RĀDĪTĀJI:</b> Iesaistīto pušu apmierinātība, finanšu rādītāji, personāla ataudze.			



VeA Stratēģijā 2027 izvirzītajiem mērķiem, noteiktajiem uzdevumiem un rīcībām, sasniedzamajiem rādītājiem ir noteiktas grupas:

- Studiju procesa mērķi – SPM.
- Pētniecības un inovāciju mērķi – PIM.
- Mūžizglītības procesa mērķi – MPM.
- Korporatīvās pārvaldības mērķi – KPM.
- Cilvēkresursu mērķi – CRM.
- Saimnieciskās darbības mērķi – SDM.
- Finanšu mērķi – FM.
- Digitalizācijas mērķi – DM.

### 2.3.1. S – studijas

Zinātnes un tehnoloģiju progresā un jaunās domāšanas ietekmē izšķirošas būs modernās izglītības iegūšanas iespējas. Pieaugot augstākās izglītības nozīmei, zinātnē un praksē balstītās kompetences tieši ietekmēs ikviena sabiedrības pārstāvja konkurētspēju mainīgajā darba tirgū. Mūsdienīgas izglītības piedāvājums nodrošina uz mācīšanās rezultātiem vērstu studentcentrētu pieeju ieviešanu, tehnoloģijās, inovācijās un ilgtspējīgā attīstībā balstītu digitālo kompetenču apgūšanu, veicinot nacionālu un starptautisku sadarbību un augstākās izglītības eksportspēju.

Lai piedāvātu konkurētspējīgu, kvalitatīvu augstāko izglītību visos izglītības ciklos un uz attīstību un izcilību orientētu speciālistu sagatavošanu, VeA ievieš studentcentrētu, elastīgu mācīšanas un mācīšanās pieeju studiju procesā un darba tirgū augsti novērtētu kompetenču attīstīšanu un sagatavo par sevi pārliecinātus, augsti kvalificētus speciālistus ar mūsdienīgām līderu prasmēm un pašvadīšanas spējām.

VeA stratēģiskā specializācija studijās - dabaszinātnes, sociālās zinātnes, humanitārās un mākslas zinātnes - tiek nodrošināta visās VeA fakultātēs, īstenojot saistītās izglītības tematiskās jomas, tostarp, fizikālās zinātnes, datorika, elektronika, automātika, komerczinības, administrēšana un humanitārās zinātnes, vismaz četros studiju virzienos: "Informācijas tehnoloģijas, datortehnika, elektronika, telekomunikācijas, datorvadība un datorzinātne", "Tulkošana", "Valodu un kultūras studijas, dzimtās valodas studijas un valodu programmas", "Vadība, administrēšana un nekustamo īpašumu pārvaldība" un citos.

Studiju stratēģiskā attīstība orientēta uz mūsdienīgas izglītības, jaunu, tajā skaitā kopīgu un starptautisku, studiju programmu ieviešanu un mācību formu, metožu un pieeju nodrošināšanu, uz talantu attīstību, sadarbības un eksportspējas veicināšanu un studiju procesa pastiprinātu sasaisti ar pētniecību. Studiju procesa īstenošanā tiek piesaistīts augsti kvalificēts akadēmiskais personāls un industrijas pārstāvji, nodrošinot iekļaujošas augstākās izglītības piedāvājumu, kas vērsts uz izcilību.

#### Uzdevumi studiju jomā

**Mērķis: Studiju piedāvājuma modernizācija un digitalizācija, lai sagatavotu darba tirgū šodien un nākotnē pieprasītus speciālistus ar 21.gs. aktuālajām prasmēm prioritārajos studiju virzienos**

UZDEVUMI	RĪCĪBAS
<b>S1. Piedāvāt mūsdienīgu, kvalitatīvu un pētniecībā balstītu augstāko izglītību.</b>	<b>S1.1. Piedāvāt mūsdienīgas, darba tirgus vajadzībās balstītas studiju programmas visos augstākās izglītības ciklos.</b>
	<b>S1.2. Vērtēt studiju procesa organizāciju un īstenošanu.</b>
	<b>S1.3. Veikt absolventu viedokļu apzināšanu par studiju programmas kvalitāti.</b>
	<b>S1.4. Veikt darba devēju aptaujāšanu par absolventu sagatavotību un atbilstību darba tirgus prasībām.</b>
	<b>S1.5. Nodrošināt augsti kvalificētu akadēmisko pedagoģisko personālu studiju procesa īstenošanai.</b>

<p><b>S2. Sagatavot prasmīgus speciālistus, kas var sekmīgi iekļauties darba tirgū un elastīgi pielāgoties pārmaiņām.</b></p>	<p><b>S2.1. Sagatavot prasmīgus nozares speciālistus.</b></p> <p><b>S2.2. Palielināt studējošo skaitu prioritārajās nozarēs STEM jomā.</b></p> <p><b>S2.3. Veikt studējošo atbalsta sistēmas pastāvīgu pilnveidi ar mērķi samazināt studējošo atbiruma skaitu.</b></p> <p><b>S2.4. Apkopot un vērtēt absolventu nodarbinātību.</b></p>
<p><b>S3. Ieviest jaunas studiju formas un pieejas.</b></p>	<p><b>S3.1. Nodrošināt studentcentrētu studiju procesa organizēšanu.</b></p> <p><b>S3.2. Izstrādāt un ieviest studiju kursu piedāvājumu, veicinot digitālo, uzņēmējdarbības un ilgtspējīgas attīstības kompetenču apguvi.</b></p> <p><b>S3.3. Izstrādāt un ieviest jaunus tālmācības studiju kursus.</b></p> <p><b>S3.4. Nodrošināt studiju programmu sasniedzamo rezultātu atbilstību augstākās izglītības un profesionālās kvalifikācijas standartiem.</b></p>
<p><b>S4. Īstenot dažādus sadarbības veidus studiju kvalitātes uzlabošanai.</b></p>	<p><b>S4.1. Izstrādāt kopīgas studiju programmas ar citām All piesaistot labākos nozares docētājus un apvienojot studiju resursus.</b></p> <p><b>S4.2. Veidot sadarbību ar citām All Latvijā studiju kursu piedāvājuma paplašināšanā.</b></p> <p><b>S4.3. Veicināt sadarbību ar darba devējiem, identificējot nozares aktuālās tendences, vajadzības, tehnoloģiskos risinājumus un nodrošinot to integrāciju studiju saturā.</b></p> <p><b>S4.4. Organizēt vieslekcijas par aktualitātēm nozarē.</b></p> <p><b>S4.5. Veicināt sadarbību ar studējošo pārstāvjiem atgriezeniskās saites iegūšanai par studiju metodēm, docētāju sniegumu un studiju kvalitāti kopumā.</b></p>
<p><b>S5. Veicināt studiju programmu eksportspēju.</b></p>	<p><b>S5.1. Piedāvāt studiju programmu apguvi svešvalodā.</b></p> <p><b>S5.2. Veicināt pilna laika ārvalstu studējošo skaita pieaugumu.</b></p> <p><b>S5.3. Veicināt studējošo ienākošo un izejošo mobilitāti.</b></p> <p><b>S5.4. Veicināt akadēmiskā pedagoģiskā personāla ienākošo un izejošo mobilitāti.</b></p> <p><b>S5.5. Veicināt starptautisko starpinstitucionālo sadarbību veidošanu studiju jomā.</b></p> <p><b>S5.6. Nodrošināt studiju programmu sasniedzamo rezultātu atbilstību Eiropas kvalifikāciju ietvarstruktūras (EKI) attiecīgo līmeņu prasmju, zināšanu un kompetenču aprakstiem.</b></p>
<p><b>Uzdevumi atbalsta šādu horizontālo mērķu sasniegšanu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>H1. Sistemātiska sadarbības ietvara ar ārējiem partneriem (industriju, sociālajiem partneriem, sadarbības tīkliem, citām izglītības un zinātniskajām iestādēm) attīstība nacionālā un starptautiskā līmenī.</b></li> <li><b>H2. VeA internacionalizācija un starptautiskas reputācijas un vides veidošana rezultatīvai sadarbībai izglītībā, zinātnē un attīstībā.</b></li> <li><b>H4. Sociālā atbildība ilgtspējīgai tautsaimniecības izaugsmei.</b></li> </ul>	

**Galvenie darbības rādītāji studiju attīstībā**

N.P.K.	RĀDĪTĀJS	Datu iegūšanas avots, metodes	RĀDĪTĀJA VĒRTĪBA			
			2020	2022	2025	2027

1	2	3	4	5	6	7
1.	SPM Studiju programmu skaits augstākās izglītības ciklos (pamatstudijas, maģistra studijas, doktora studijas). ATBILST: S1.1.	Augstākās izglītības kvalitātes aģentūra, e-platforma	Pam.: 8 Maģ.: 5 Dokt.: 2	Pam.: 9 Maģ.: 6 Dokt.: 2	Pam.: 9 Maģ.: 6 Dokt.: 2	Pam.: 9 Maģ.: 6 Dokt.: 3
2.	SPM/ KPM Studējošo apmierinātība ar studiju saturu un kvalitāti (īpatsvars no aptaujāto skaita, %). ATBILST: S1.2.	LAIS elektroniskā studējošo aptauja, datu analīze	88%	88%	88%	90%
3.	SPM/ KPM Absolventu apmierinātība ar studiju saturu un kvalitāti (īpatsvars no aptaujāto skaita, %). ATBILST: S1.3.	LAIS elektroniskā absolventu aptauja, datu analīze	84%	90%	88%	88%
4.	SPM/ KPM Darba devēju apmierinātība ar studējošo gūtajām zināšanām un prasmēm (īpatsvars no aptaujāto skaita, %). ATBILST: S1.4.	Elektroniskā darba devēju aptauja, studējošo prakšu atskaite, datu analīze	n/a	n/a	70%	75%
5.	SPM/ CRM Vēlēto profesoru (P) un asociēto profesoru (AP) skaits. ATBILST: S1.5.	VeA datu uzskaitē	13	11	12	12
6.	SPM Uzņemto studējošo skaits (UZŅ), grādu un kvalifikāciju ieguvušo skaits gadā (ABS), studentu skaits kopā (KOP). ATBILST: S2.1.	LAIS datu atskaite	UZŅ: 301 ABS: 151 KOP: 769	UZŅ: 284 ABS: 126 KOP: 726	UZŅ: 300 ABS: 150 KOP: 750	UZŅ: 310 ABS: 160 KOP: 800

7.	SPM Studentu skaits STEM jomā. ATBILST: S2.2.	LAIS datu atskaite	297	254	270	300
8.	SPM Studējošo atbīrums pret studējošo kopskaitu studiju programmās. ATBILST: S2.3.	LAIS datu atskaite, datu analīze	15%	22%	20%	18%
9.	SPM Absolventu vispārējās nodarbinātības rādītāji (% , divu gadu periods)*. ATBILST: S2.4.	IZM absolventu monitoringa rīks, datu analīze.  *Visi absolventi, neskaitot ar bezdarbnieka statusu, ekonomiski neaktīvus un emigrējušus.	84%	81%	84%	84%
10.	SPM Studentcentrētas studiju procesa organizēšanas pieejas novērtējums. ATBILST: S3.1.	VeA studējošo vērtējums	n/a	n/a	70%	75%
11.	SPM Jaunieviestu, tajā skaitā brīvās izvēles, studiju kursu skaits akadēmiskajā gadā. ATBILST: S3.2.	Studiju programu studiju plāni akadēmiskajam gadam, brīvās izvēles studiju kursu piedāvājums akadēmiskajam gadam	5	5	5	5
12.	SPM/ DM Jaunieviestu tālmācības studiju kursu skaits. ATBILST: S3.3.	Studiju kursu apraksti, VeA datu uzskaitē	n/a	3	3	5
13.	SPM Kartēto studiju programmu skaits attiecībā pret kopējo studiju programmu skaitu. ATBILST: S3.4.	VeA datu uzskaitē, pašnovērtējuma ziņojums	n/a	100%	100%	100%

14.	SPM Kopīgo studiju programmu skaits. ATBILST: S4.1.	Augstākās izglītības kvalitātes aģentūra, e- platforma	3	5	3	5
15.	SPM/ KPM Sadarbību ar All skaits, kas nodrošina studiju kursu (tajā skaitā brīvās izvēles) piedāvājuma paplašināšanu. ATBILST: S4.2.	Līgumu skaits, VeA datu uzskaite	4	4	6	8
16.	SPM/ KPM Sadarbības partneru skaits prakses vietu nodrošināšanā pa studiju programmām. ATBILST: S4.3.	Līgumu skaits, VeA datu uzskaite	15	13	16	18
17.	SPM/ KPM Organizēto vieslekciju skaits akadēmiskajā gadā. ATBILST: S4.4.	VeA datu uzskaite	5	5	6	9
18.	SPM/ KPM Organizēto tikšanos skaits ar studējošo pārstāvjiem akadēmiskajā gadā. ATBILST: S4.5.	VeA datu uzskaite	4	4	4	4
19.	SPM Svešvalodā pieejamo studiju programmu skaits. ATBILST: S5.1.	Augstākās izglītības kvalitātes aģentūra, e- platforma	7	8	8	9
20.	SPM Pilna laika ārvalstu studentu skaits. ATBILST: S5.2.	LAIS datu atskaite	52	27	50	60
21.	SPM Ienākošo (IEN) un izejošo (IZ) mobilitātes studējošo skaits. ATBILST: S5.3.	LAIS datu atskaite, EWP Dashboard datu atskaite	IEN: 30 IZ: 28	IEN: 6 IZ: 20	IEN: 20 IZ: 25	IEN: 30 IZ: 30

22.	SPM/ CRM Ienākošā (IEN) un izejošā (IZ) akadēmiskā pedagoģiskā personāla mobilitāšu skaits. ATBILST: S5.4.	VeA datu uzskaite, EWP Dashboard datu atskaite	IEN: 26 IZ: 3	IEN: 19 IZ: 9	IEN: 20 IZ: 10	IEN: 25 IZ: 15
23.	SPM/ KPM Noslēgto starptautiskās sadarbības līgumu skaits studiju jomā. ATBILST: S5.5.	VeA datu uzskaite	n/a	108	111	114
24.	SPM EKI atbilstošu studiju programmu skaits attiecībā pret kopējo studiju programmu skaitu. ATBILST: S5.6.	VeA datu uzskaite, pašnovērtējuma ziņojums	n/a	100%	100%	100%

### 2.3.2. Z – zinātne

VeA zinātniskās darbības mērķis ir sasniegt nacionāli un starptautiski atzītu zinātnisko izcilību VeA stratēģiskās specializācijas virzienos<sup>20</sup>, īstenojot balansētu zinātnisko darbību fundamentālajos un lietišķajos pētījumos **dabaszinātnēs** (matemātiskās modelēšana, optisko signālu tehnoloģijas, astronomija un astrofizika, kosmosa tehnoloģijas un inženierielektronika, IKT un elektronika); **sociālās zinātnēs** (uzņēmējdarbība, inovāciju un reģionālā ekonomika) un **humanitārās** un mākslas **zinātnēs** (lietišķā valodniecība, sastatāmā valodniecība un tulkojumzinātne). Pētniecībā balstītu studiju nodrošināšanai un pētniecības kapacitātes stiprināšanai VeA zinātniskā darbība ir orientēta uz plašu bakalaura, maģistra un doktora studiju programmu studentu iesaisti pētniecībā un pētnieciskās infrastruktūras uzturēšanu un attīstību. Zinātniskās darbība tiek organizēta veidā, kas ļauj nodrošināt zinātniskās kapacitātes pieaugumu un ataudzi, zināšanu un tehnoloģiju pārnesi un ciešu sadarbību ar partneriem nacionālā un starptautiskā līmenī.

Zinātniskās darbības mērķa sasniegšanai ir nepieciešama VeA institucionālās kapacitātes stiprināšana, veicot iekšējo resursu konsolidāciju un veidojot uz rezultātu orientētu VeA zinātnes pārvaldības modeli, kas nodrošina efektīvu resursu pārvaldību ilgtspējīgai zinātniskai darbībai, zinātniskās kvalitātes paaugstināšanai, zinātniskās pētniecības kapacitātes un inovāciju stiprināšanai, zināšanu un labās prakses pārnesi.

### Uzdevumi zinātnes jomā

**Mērķis:** Zinātnes izcilība un zināšanu pārnese tautsaimniecībā, kā arī inovāciju kapacitātes, zināšanu un pētniecības sociālo un ekonomisko vērtību paaugstināšana sadarbībā ar ārējiem, t.sk. starptautiskajiem partneriem

UZDEVUMI	RĪCĪBAS
<b>Z1. Nostiprināt zinātnisko izcilību stratēģiskās specializācijas virzienos.</b>	<b>Z1.1. Palielināt starptautiskajās datu bāzēs indeksētu publikāciju skaitu.</b> <b>Z1.2. Palielināt publikāciju ar ārvalstu līdzautoriem skaitu.</b>

<sup>20</sup> Ministru kabineta 2022. gada 237. septembra noteikumi Nr. 595 "Noteikumi par Latvijas zinātnes nozaru grupām, zinātnes nozarēm un apakšnozarēm"

	<p>Z1.3. Stiprināt doktorantūras programmu attīstību un kvalitāti.</p> <p>Z1.4. Iesaistīties starptautiskās, valsts un nozaru pētniecības programmās.</p> <p>Z1.5. Veicināt starpdisciplināru zinātņu nozaru attīstību.</p>
Z2. Paplašināt nacionāla un starptautiska mēroga sadarbību zinātnes un pētniecības jomās.	<p>Z2.1. Paplašināt un nostiprināt dalību pētniecības projektos un tīklos nacionālā un starptautiskā līmenī.</p> <p>Z2.2. Attīstīt sadarbību ar stratēģiskajiem ārējiem partneriem, t.sk. ministrijām, uzņēmumiem, zinātniskajiem institūtiem, zinātnes centriem, citām All.</p>
Z3. Veicināt zināšanu pārnesi un komercializāciju.	<p>Z3.1. Palielināt projektu, līgumdarbu skaitu, ar komersantiem, publiskām personām, citiem pasūtītājiem, kura rezultātā tiek radīts intelektuālais īpašums.</p> <p>Z3.2. Īstenot pētījumus tautsaimniecības attīstībai nozīmīgās jomās, īpaši viedās specializācijas virzienos.</p> <p>Z3.3. Izstrādāt jaunu produktu prototipus un tehnoloģiju tiesības (patenti, sertifikāti, autortiesības, u.tml.).</p> <p>Z3.4. Veicināt jaunuzņēmumu (<i>start-up</i> un <i>spin-off</i>) izveidi un attīstību.</p>
Z4. Veidot un nostiprināt VeA zinātniski pētniecisko vidi un infrastruktūru.	<p>Z4.1. Palielināt zinātniskās infrastruktūras attīstībai piesaistītā finansējuma apjomu (infrastruktūras attīstības projektu skaits).</p> <p>Z4.2. Veicināt akadēmiskā personāla ataudzi, palielinot zinātnes un pētniecības personāla skaitu un samazinot vidējo vecumu.</p> <p>Z4.3. Īstenot pasākumus jauno zinātnieku un kvalificētu pētnieku, t.sk. ārvalstu, piesaistei.</p> <p>Z4.4. Veicināt VeA studējošo, t.sk. doktorantu, iesaisti zinātnisko projektu īstenošanā.</p> <p>Z4.5. Pilnveidot doktorantu, zinātniskā grāda pretendentu un jauno zinātnieku kvalitatīvai zinātniskajai darbībai nepieciešamo kompetenču attīstību.</p>
Uzdevumi atbalsta šādu horizontālo mērķu sasniegšanu	
<ul style="list-style-type: none"> <li>H1. Sistemātiska sadarbības ietvara ar ārējiem partneriem (industriju, sociālajiem partneriem, sadarbības tīkliem, citām izglītības un zinātniskajām iestādēm) attīstība nacionālā un starptautiskā līmenī.</li> <li>H2. VeA internacionalizācija un starptautiskas reputācijas un vides veidošana rezultatīvai sadarbībai izglītībā, zinātnē un attīstībā.</li> <li>H4. Sociālā atbildība ilgtspējīgai tautsaimniecības izaugsmei.</li> </ul>	

#### Galvenie darbības rādītāji zinātnes attīstībā

N. P. K.	RĀDĪTĀJS	Datu iegūšanas avots, metodes	RĀDĪTĀJA VĒRTĪBA			
			2020	2022	2025	2027
1	2	3	4	5	6	7
1.	PIM/ FM	VeA finanšu datu uzskaitē,	1 019 056 EUR	1 016 154 EUR	1 000 000 EUR	1 000 000 EUR



N. P. K.	RĀDĪTĀJS	Datu iegūšanas avots, metodes	RĀDĪTĀJA VĒRTĪBA			
			2020	2022	2025	2027
1	2	3	4	5	6	7
	Pētniecības un attīstības projektu, līgumdarbu ar komersantiem, publiskām personām, citiem pasūtītājiem, kas atbilst <i>Frascati</i> rokasgrāmatā noteiktajai definīcijai (ar zinātni saistīti) skaits un finansējuma apjoms īstenošanā attiecīgajā gadā. ATBILST: Z1.5; Z2.1.; Z2.2; Z4.1; Z4.4.	līgumu skaits	3 līgumdarbi 32 projekti	1 līgumdarbs 10 projekti		
2.	PIM/ FM Visu (ar zinātni saistīti un ar zinātni nesaistīti) pētniecības un attīstības projektu, līgumdarbu ar komersantiem, publiskām personām, citiem pasūtītājiem skaits un finansējuma apjoms īstenošanā attiecīgajā gadā. ATBILST: Z2.1; Z2.2; Z3.1; Z3.2.	VeA finanšu datu uzskaitē, līgumu skaits	3 114 699 EUR 3 līgumdarbi 52 projekti	2 340 912 EUR 2 līgumdarbi 31 projekts	1 500 000 EUR	2 000 000 EUR
3.	PIM/ FM Starptautisko pētniecības un attīstības projektu, līgumdarbu, kas atbilst <i>Frascati</i> rokasgrāmatā noteiktajai definīcijai (ar zinātni saistīti), skaits un finansējuma apjoms īstenošanā attiecīgajā gadā. ATBILST: Z2.2.	VeA finanšu datu uzskaitē, līgumu skaits	452 337,00 EUR 6 projekti	376 800,00 EUR 6 projekti	500 000 EUR	500 000 EUR
4.	PIM/ SDM/ DM/ FM Infrastruktūras attīstībai piesaistīto projektu skaits (kumulatīvi). ATBILST: Z4.1.	VeA finanšu datu uzskaitē, līgumu skaits	3	3	3	4
5.	PIM VeA zinātnisko publikāciju skaits augstākā ranga zinātniskajos žurnālos (Q1, Q2). ATBILST: Z1.1.	VeA datu uzskaitē, zinātniskas datu bāzes	12	15	20	25
6.	PIM Publikāciju skaits Scopus, WeboS, ErihPlus. ATBILST: Z1.1.; Z1.2.	VeA datu uzskaitē, Scopus, WeboS, ErihPlus datu bāzes	58	40	40	50
7.	PIM/ CRM	VeA datu	2	2	8	10

N. P. K.	RĀDĪTĀJS	Datu iegūšanas avots, metodes	RĀDĪTĀJA VĒRTĪBA			
			2020	2022	2025	2027
1	2	3	4	5	6	7
	Aizstāvēto promocijas darbu skaits (VeA doktoranti un doktoranti, kuri ir nodarbināti VeA). (kumulatīvi). ATBILST: Z1.3; Z4.3.; Z4.4.; Z4.5.	uzskaite				
8.	PIM/ SPM/ CRM Doktorantu skaits (VeA doktoranti un doktoranti, kuri ir nodarbināti VeA). (attiecinīgajā īstenošanas gadā). ATBILST: Z1.3; Z4.2.; Z4.3.; Z4.4.; Z4.5.	VeA datu uzskaite	25	25	25	26
9.	PIM/ FM VeA noslēgto līgumdarbu ar komersantiem, publiskām personām, citiem pasūtītājiem, kas atbilst <i>Frascati</i> rokasgrāmatā noteiktajai definīcijai (ar zinātni saistīti), finansējuma apjoms EUR attiecīgajā gadā. ATBILST: Z1.4.	VeA finanšu datu uzskaite, līgumu skaits	23 655 EUR 3 līgumi	444 000 EUR 1 līgums	400 000	430 000
10.	PIM/ DM/ FM VeA noslēgto tehnoloģiju tiesību pārdošanas vai tehnoloģiju izmantošanas tiesību nodošanas līgumu skaits (kumulatīvi). ATBILST: Z3.1.; Z3.3; Z3.4.	VeA finanšu datu uzskaite, līgumu skaits	0	0	2	4
11.	PIM/ FM Reģistrēto patentu skaits (kumulatīvi) ATBILST: Z3.1., Z3.3.	VeA finanšu datu uzskaite, līgumu skaits	8	12	15	18
12.	PIM/ KPM VeA organizēto starptautisko zinātnisko pasākumu skaits (konferences, semināri, vebināri un citās līdzīgas aktivitātes). ATBILST: Z2.2.	VeA datu uzskaite	4	2	2	2

### 2.3.3. P – pārvaldība

Lai nodrošinātu ilgtspējīgu, uz izaugsmi vērstu augstākās izglītības, mūžizglītības un zinātniskās institūcijas darbību, viens no būtiskiem priekšnosacījumiem ir tās efektīva pārvaldība, kas ietver pārdomātu finanšu, cilvēkresursu un infrastruktūras pārvaldību, tehnoloģiju attīstību, kā arī motivējošas, atbalstošas un uz sadarbību vērstas organizācijas kultūras veidošanu

VeA pārvaldība vērsta uz atbalsta funkciju kvalitatīvu īstenošanu, efektīvu infrastruktūras apgūšanu un centralizētu projektu pārvaldību, lai stiprinātu plānošanu, īstenošanu un uzraudzību sasaistē ar kvalitātes un vadības sistēmu. VeA operatīvākai un caurskatāmākai lēmumu pieņemšanai un īstenošanai, tiek izvērtēta lēmēj institūciju konsolidācija.

### Uzdevumi efektīvas pārvaldības jomā

Mērķis: VeA resursu attīstība un efektīva pārvaldība, t.sk. cilvēkresursu, tehnoloģiju, pārvaldības un finansiālā efektivitāte	
UZDEVUMI	RĪCĪBAS
P1. Nodrošināt ilgtspējīgu pārvaldību.	<p>P.1.1. Stiprināt organizācijas kultūru.</p> <p>P.1.2. Nodrošināt regulāru VeA attīstības stratēģijas 2027 īstenošanas uzraudzību, aktualizēšanu, kvalitātes vadības un risku vadību.</p> <p>P.1.3. Pilnveidot VeA efektīvu pārvaldību.</p>
P2. Sekmēt cilvēkresursu attīstību.	<p>P2.1. Sekmēt akadēmiskā un vispārējā personāla atjaunotni un pēctecības nodrošināšanu.</p> <p>P2.2. Stiprināt kvalificēta akadēmiskā personāla īpatsvaru.</p>
P3. Nodrošināt finanšu pārvaldību un efektivizāciju.	<p>P3.1. Paaugstināt piesaistītā projektu finansējuma apmēru.</p> <p>P3.2. Palielināt finanšu resursus no maksas ieņēmumiem.</p>
P4. Efektīvi pārvaldīt un uzturēt infrastruktūru.	<p>P.4.1. Veicināt VeA telpu efektīvu pārvaldību.</p> <p>P.4.2. Sekmēt energoresursu patēriņa samazinājumu ilgtspējīgai attīstībai.</p>
P5. Attīstīt uz digitālo transformāciju vērstu pārvaldību.	<p>P5.1. Stiprināt VeA digitālo kultūru.</p> <p>P5.2. Sekmēt pārvaldības procesu digitalizāciju.</p>
P6. Veicināt mērķtiecīgu komunikāciju ar sabiedrību.	<p>P6.1. Mērķtiecīgi strādāt pie VeA tēla un atpazīstamības veicināšanas.</p> <p>P6.2. Sekmēt reflektantu piesaistīšanu.</p>

### Galvenie darbības rādītāji pārvaldības attīstībā

N.P. K.	RĀDĪTĀJS	Datu iegūšanas avots, metodes	RĀDĪTĀJA VĒRTĪBA			
			2020	2022	2025	2027
1	2	3	4	5	6	7
1.	SPM/ KPM Organizācijas kultūras novērtējums (studentu un darbinieku apmierinātība, %). ATBILST: P1.1.	VeA studējošo un darbinieku aptauju rezultāti	n/a	n/a	60%	70%

2.	KPM leinteresēto pušu sadarbības novērtējums (sadarbības partneru apmierinātība, %)	VeA sadarbības partneru aptauju rezultāti	n/a	n/a	60%	70%
3.	KPM Stratēģijas rādītāju izpildes, kvalitātes vadības un risku uzraudzības novērtējums gadā (veikto aktivitāšu skaits). ATBILST: P1.2.	VeA datu uzskaite, Stratēģijas, kvalitātes vadības un risku uzraudzības komisijas sēžu skaits gadā	n/a	6	6	6
4.	<b>KPM/ DM</b> Aktivitāšu skaits leikšējo procesu efektivitātes palielināšanai gadā (izvērtējums par institūcijas funkciju/procesu inovāciju iespējām; funkciju/procesu izvērtējuma rezultātā atklāta inovāciju iespēja noteiktiem procesiem/funkcijām; procesu izvērtējuma rezultātā atklāta digitalizācijas vai automatizācijas iespēja noteiktiem procesiem). ATBILST: P1.3.	VeA atbildīgo pušu sniegto datu uzskaite, datu analīze	n/a	n/a	6	6
5.	KPM leikšējo un ārējo auditu, precedentu, kā arī citu atbilstību novērtējums gadā (īstenoto ieteikumu skaits pret sniegto ieteikumu skaitu %). ATBILST: P1.2., P1.3.	VeA atbildīgo pušu sniegto datu uzskaite, VeA veikto aktivitāšu skaits	n/a	n/a	80%	85%
6.	CRM Darbinieku atjaunotne (īpatsvars vecumā līdz 50 gadiem). ATBILST: P2.1.	VeA datu uzskaite, datu analīze	67%	72%	70%	70%
7.	CRM lelvelētā akadēmiskā personāla (profesori, asociētie profesori, docenti, lektori, asistenti, zinātniskie asistenti, vadošie pētnieki un pētnieki) ar doktora grādu īpatsvars kopējā akadēmiskā personāla skaitā (%). ATBILST: P2.2.	VeA datu uzskaite, datu analīze	65%	76%	65%	65%

8.	PIM/ DM/ FM Apstiprināto projektu skaits pret kopējo iesniegto projektu pieteikumu skaitu (%). ATBILST: P3.1.	VeA atbildīgo pušu sniegto datu uzskaitē, datu analīze	10%	24%	12%	15%
9.	FM/ SDM Ieņēmumu no maksas pakalpojumiem pieaugums pret 2021. gadu (%). ATBILST: P3.2.	VeA atbildīgo pušu sniegto datu uzskaitē, datu analīze	n/a	30%	40%	45%
10.	FM/ SDM Maksas ieņēmumu pieaugums no telpu nomas pret 2021. gadu (%). ATBILST: P4.1.	VeA atbildīgo pušu sniegto datu uzskaitē, datu analīze	n/a	n/a	5%	10%
11.	SDM/ FM Elektroenerģijas patēriņa samazinājums (Inženieru iela 101, Ventspils) pret 2021. gadu (%). ATBILST: P4.2.	VeA atbildīgo pušu sniegto datu uzskaitē, datu analīze	n/a	n/a	15%	30%
12.	DM IT atbalsta un digitālo risinājumu lietotāju vidējais vērtējums (darbinieku apmierinātība, %). ATBILST: P5.1.	VeA darbinieku aptaujas rezultāti	n/a	n/a	60%	75%
13.	DM Digitalizēto pārvaldības risinājumu īpatsvars (%). ATBILST: P5.2.	VeA atbildīgo pušu sniegto datu uzskaitē, datu analīze	n/a	n/a	70%	90%
14.	KPM VeA tēla atpazīstamības novērtējums pret 2022. gadu (sekotāju skaita pieaugums sociālajos tīklos). ATBILST: P6.1.	VeA atbildīgo pušu sniegto datu uzskaitē, datu analīze	n/a	n/a	5%	8%
15.	SPM/ KPM Mārketinga aktivitāšu novērtējums studiju programmu popularizēšanā. ATBILST: P6.2.	VeA 1. kursā studējošo aptaujas rezultāti	n/a	n/a	70%	75%

#### 2.3.4. M – mūžizglītība

Mūžizglītības loma un nozīme tautsaimniecības attīstības veicināšanā un reģiona attīstības nodrošināšanā pieaug, dodot pievienoto vērtību nepieciešamo prasmju un kompetenču attīstībai un augsti kvalificētu speciālistu piesaistei reģionos, pieaugušo izglītības un dzīves kvalitātes paaugstināšanai.

Mūžizglītības centrs nodrošina izglītības piedāvājumu mainīgam darba tirgum daudzveidīgākā, mobilākā, digitālākā un globālākā sabiedrībā un sniedz mācīšanās iespējas visos dzīves posmos atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām sabiedrības ilgtspējai.

Lai palielinātu mūžizglītības ieguldījumu VeA un reģiona attīstībā, tiek izvērtēta Mūžizglītības centra organizatoriskās struktūras pilnveide. Mūžizglītības centrs paplašina sadarbību ar augstskolas struktūrvienību akadēmisko un zinātnisko personālu gan kā spēcīgiem viedokļa līderiem, gan pieaugušo izglītotājiem ar mērķi nodrošināt mūsdienīgu, kvalitatīvu un darba tirgus vajadzībās balstītu izglītības saturu, tajā skaitā mikro kvalifikācijas, VeA absolventiem un citiem atbilstošo nozaru - datorzinātņu, programmēšanas, elektronikas, tulkošanas, valodniecības, starpkultūru komunikācijas, ekonomikas un biznesa vadības profesionāļiem.

## Uzdevumi mūžizglītības jomā

Mērķis: Mūsdienīga un sabiedrības vajadzībās balstīta mūžizglītības piedāvājuma attīstīšana un mūžizglītības kultūras veicināšana	
UZDEVUMI	RĪCĪBAS
<b>M1. Paplašināt mūžizglītības piedāvājumu un mērķauditorijas.</b>	<p><b>M1.1. Paplašināt VeA mūžizglītības piedāvājuma specializācijas virzienus un identificēt sabiedrībā un darba tirgū pieprasītās mūžizglītības tēmas un apmācību veidus (kursi, semināri, vasaras skolas, karjeras izglītības pasākumi, lekcijas, u.c.).</b></p> <p><b>M1.2. Izstrādāt Mūžizglītības attīstības plānu, kurā balstās Mūžizglītības centra darbība un mūžizglītības pasākumi.</b></p> <p><b>M1.3. Attīstīt VeA mūžizglītības piedāvājumu atbilstoši VeA specializācijas virzieniem un tirgus pieprasījumam.</b></p>
<b>M2. Izmantot valsts piedāvātās atbalsta iespējas pieaugušo mācību nodrošināšanai.</b>	<p><b>M2.1. Izveidot un īstenot darba tirgū pieprasītu pieaugušo izglītības piedāvājumu, kuru klātienē vai tiešsaistē apgūst pieaugušie.</b></p> <p><b>M2.2. Sekot līdzi un piedalīties valsts atbalstītās pieaugušo izglītības programmās, piemēram, “Nodarbināto mācības pēc darba devēja pieprasījuma”, “Bezdarbnieku mācības un pārkvalifikācija”, digitālizācija un digitālās prasmes.</b></p>
<b>M3. Nodrošināt elastīgu strādājošo vajadzībām atbilstošu pieaugušo izglītības apguves formātu.</b>	<p><b>M3.1. Attīstīt pieaugušo izglītības e-piedāvājumu tiešsaistē.</b></p> <p><b>M3.2. Izstrādāt pieprasījumam atbilstošus, ērtus nodarbību norises un laika plānojumus, pielāgojot dažādas digitālās metodes.</b></p>
<b>M4. Attīstīt formālās izglītības piedāvājumu pieaugušo auditorijai, nodrošinot pārkvalifikācijas, sertifikācijas un neformālās izglītības atzīšanas iespējas.</b>	<p><b>M4.1. Attīstīt profesionālās pārkvalifikācijas programmas.</b></p> <p><b>M4.2. Nodrošināt starptautiski atzītu sertifikātu un/ vai studiju kredītpunktu iegūšanas iespējas.</b></p> <p><b>M4.3. Attīstīt un nodrošināt ārpus formālās izglītības iegūto zināšanu atzīšanas iespējas.</b></p>
<b>M5. Attīstīt sadarbību ar darba devējiem mūžizglītības vajadzību izpētei un mūžizglītības piedāvājuma attīstībai.</b>	<p><b>M5.1. Apzināt darba devēju mācību vajadzības.</b></p> <p><b>M5.2. Izstrādāt sadarbības piedāvājumu uzņēmumu un iestāžu darbinieku apmācībām (kvalifikācijas celšana, profesionālā pilnveide, tālākizglītība).</b></p> <p><b>M5.3. Noslēgt sadarbības līgumus par uzņēmumu un iestāžu darbinieku mācību īstenošanu.</b></p>
<b>M6. Stiprināt atpazīstamību “atvērtās universitātes” piedāvājumam.</b>	<p><b>M6.1. Mērķtiecīgi informēt sabiedrību un VeA sadarbības partnerus par “atvērtās universitātes” satura piedāvājumu.</b></p> <p><b>M6.2. Uzlabot “atvērtās universitātes” piedāvājuma noformējumu.</b></p> <p><b>M6.3. Nodrošināt “atvērtās universitātes” e-piedāvājumu, iespēju piedalīties izvēlētajosursos tiešsaistē.</b></p>

### Uzdevumi atbalsta šādu horizontālo mērķu sasniegšanu

**H1. Sistemātiska sadarbības ietvara ar ārējiem partneriem (industriju, sociālajiem partneriem, sadarbības tīkliem, citām izglītības un zinātniskajām iestādēm) attīstība nacionālā un starptautiskā līmenī.**

**H4. Sociālā atbildība ilgtspējīgai tautsaimniecības izaugsmei.**

### Galvenie darbības rādītāji mūziklītības attīstībā

N.P. K.	RĀDĪTĀJS	Datu iegūšanas avots, metodes	RĀDĪTĀJA VĒRTĪBA			
			2020	2022	2025	2027
1	2	3	4	5	6	7
1.	MPM Mūziklītības programmu skaits. ATBILST: M1.2., M1.3., M2.1., M2.2., M4.1., M5.1., M5.2.	Mūziklītības centra dati	22	22	26	30
2.	MPM/ FM Mūziklītības klientu skaita pieaugums (%). ATBILST: M2.1., M2.2., M4.1., M4.2., M4.3., M5.3., M6.1.	Mūziklītības centra dati, izsniegto sertifikātu /apliecību skaits	n/a	10%	10%	12%
3.	MPM/ DM Pieaugušo formālās mūziklītības programmas - profesionālās pilnveides un profesionālās tālākizglītības programmu skaits (kumulatīvi). ATBILST: M4.1., M4.2.	Licences /akreditācijas lapas	2	3	5	7
4.	MPM/ KPM Pieaugušo izglītības programmu dalībnieku apmierinātība ar saņemto pakalpojumu (%). ATBILST: M1.1., M1.2., M2.1., M6.2., M6.3.	Mūziklītības centra veikto aptauju rezultāti	n/a	75%	80%	80%
5.	MPM/ DM Tālmācības kursu skaits. ATBILST: M3.1., M3.2.	Mūziklītības centra dati	n/a	0	2	4

## 2.4. Stratēģiskās attīstības ietvars

### 2.4.1. Vadības modelis un organizatoriskā struktūra

VeA vadības modelis veidots tā, lai efektīvi organizētu un nodrošinātu augstskolas darbību, nosakot gan struktūrvienību institucionālo padotību, gan tiesības noteiktas struktūrvienības koordinēt funkcionālās padotības ietvaros. Piemēram, izpilddirektors ir atbildīgs par finanšu un saimnieciskajiem jautājumiem visās VeA struktūrvienībās. Dažādas struktūrvienības sadarbojas projektu un iniciatīvu ietvaros, uzņemoties vadošo vai koordinējošo lomu, pamatojoties uz projekta/iniciatīvas tematiku. Lai VeA darbotos saskaņā ar labas pārvaldības principiem, svarīga ir ieinteresēto pušu iesaiste lēmumu veidošanā un pieņemšanā (līdzdalība), kopīga un saskaņota risinājumu meklēšana (orientēšanās uz konsensus), skaidra un nepārprotama iekšējā un ārējā komunikācija, visām pusēm saprotami procesi un atbildīgie (caurskatāmība, atbildība) un efektīva un pārskatāma resursu (cilvēku, finanšu, tehniskie) izmantošana (efektivitāte).<sup>21</sup>

VeA struktūra ir pieejama VeA mājas lapā.

<sup>21</sup> Apvienoto Nāciju Organizācijas definētās astoņas labas pārvaldības pazīmes: līdzdalība, atbildība likumam, orientēšanās uz konsensus, efektivitāte, taisnīgums, atbildība, atsaucība, caurskatāmība. Tiešsaiste:

[https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Towards%20Human%20Resilience/Towards\\_SustainingMDGProgress\\_Ch8.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Towards%20Human%20Resilience/Towards_SustainingMDGProgress_Ch8.pdf) [skatīts 15.01.2021.]

Galvenās lēmēj institūcijas ir Satversmes sapulce, Padome, Senāts, rektors un Akadēmiskā šķīrējtiesa. Primārā atbildība par VeA Stratēģijā 2027 noteikto stratēģiskās attīstības virzienu īstenošanu ir:

- S – studijas un M – mūžizglītība: studiju prorektors un tam institucionālajā padotībā esošās struktūrvienības (Studiju nodaļa, Ekonomikas un pārvaldības fakultāte, Informācijas tehnoloģiju fakultāte, Tulkošanas studiju fakultāte un Mūžizglītības centrs).
- Z – zinātne: zinātņu un attīstības prorektors un tam institucionālajā padotībā esošās struktūrvienības (Zinātņu un attīstības nodaļa un Doktorantūras skola, Inženierzinātņu institūts "Ventpils Starptautiskais radioastronomijas centrs", zinātniskais institūts "Tehnoloģiju pārneses un inovāciju centrs").
- P – pārvaldība: izpilddirektors un tā institucionālajā padotībā esošās struktūrvienības: Mārketinga un sabiedrisko attiecību nodaļa, Juridiskā nodaļa, Infrastruktūras nodaļa, Personāla nodaļa un Finanšu nodaļa.

#### **VeA organizatoriskajā struktūrā ietilpst arī:**

- Padomnieku konvents, kas konsultē augstskolu attīstības stratēģijas jautājumos.
- Studentu padome, kura rūpējas par studentu pārstāvniecību dažādās komisijās, organizācijās un iestādēs, piemēram, Satversmes sapulcē, Senātā, Fakultāšu domēs, Latvijas Studentu apvienībā un Ventpils valstspilsētas pašvaldībā.
- Starptautiskā konsultatīvā padome, kas veicina starptautisko sadarbību Eiropas līmeņa zinātnisku projektu sagatavošanā, publikāciju skaita pieaugumu un palīdz risināt dažādus organizatoriskos jautājumus.
- Revīzijas komisija, kas kontrolē augstskolas darbību un tās atbilstību Latvijas Republikas likumiem un VeA Satversmei.
- Citas koleģiālas lēmēj institūcijas.

#### **2.4.2. Mērķu sasniegšanas finansiālais novērtējums, tai skaitā novērtējums par ieņēmumu un izdevumu sabalansēšanu**

Saskaņā ar VeA pēdējo gadu finanšu pārskatiem, lielu daļu VeA ieņēmumus veido tieši projektu finansējums, tāpēc VeA turpmākā finanšu attīstība cieši saistīta ar projektu resursu palielināšanas potenciālu.

VeA finanšu un administratīvās darbības pilnveide ar mērķi sabalansēt ieņēmumus un izdevumus ir priekšnoteikums fiskālajai stabilitātei. Tas cieši saistīts ar valsts īstenoto politiku, nodrošinot konsekventu, savlaicīgu un caurskatāmu valsts finansējuma aprēķināšanu un piešķiršanu, ar jaunu finanšu ieņēmumu palielināšanu no nekustamā īpašuma iznomāšanas, tālākizglītības un mūžizglītības kursu realizāciju, atsevišķu maksas kursu nodrošināšanu, Irbenes papildus ieņēmumu nodrošināšanu infrastruktūras un pētniecības jomā, komercializācijas iespēju meklēšanu.

VeA resursu, tajā skaitā finanšu, pārvaldības un atdeves efektivitātes mērīšana ir sistemātiska un mērķtiecīga datu un informācijas uzkrāšana, atbilstoši VeA noteiktajiem efektivitātes izvērtējuma kritērijiem. Finanšu resursu pārvaldes efektivizācijai VeA plāno turpināt regulāri pilnveidot un uzlabot apstrādājamus un analizējamus finanšu dokumentus.

VeA finanšu mērķu plāns nosaka, lai tas būtu SMART - konkrēts (*Specific*), izmērāms (*Measurable*), sasniedzams (*Achievable*), atbilstošs (*Relevant*) un noteikts laikā (*Time-bound*).

VeA sākot ar 2026. gadu veidos uzkrājumu fondu pētniecības, zinātnes un studiju procesa mērķu sasniegšanai katru gadu novirzot 5 % no kopējiem ienākumiem.

VeA izvērtējot faktisko finanšu situāciju, paredz vairāku darbību kopumu projektu līdzfinansējumu un priekšfinansējumu nodrošināšanai neapgrūtinot VeA budžetu.

Ārējo revidentu sniegtie atzinumi ir finanšu mērķu sasniedzamo rezultātu apkopojums ar ieteikumiem uz ko virzīties.

VeA vidējā termiņa mērķi ir vērsti uz finanšu darbības stabilitātes nodrošināšanu, kas ir būtisks priekšnoteikums ilgtspējīgai pastāvēšanai un attīstībai:

- Jaunu, konkurētspējīgu un efektīvu principu ieviešana studiju procesa un pētniecības nodrošināšanā, kā arī sniegt iespēju nākotnē piesaistīt jaunus studentus, pētniekus, tādejādi palielinot kopējo ieņēmumu apjomu piesaistot valsts un ES projektu finansējumu.



- Ja būs šis finansējuma pieaugums, tad VeA varēs sevi pozicionēt kā vērtīgu augstskolu ar pievienoto vērtību, kā arī varētu uzsākt jaunu komercializācijas pakalpojumu veidu ieviešanu un attīstību gan Irbenē, gan VeA.

Viens no finanšu mērķiem VeA ir nodrošināt debitoru parādu apjoma samazinājumu (mācību maksas), kas ir būtiski, jo:

- Debitoru parādu apjoms kā ļoti svarīgs naudas plūsmu ietekmējošs faktors.
- Uzlabot debitoru parādu piedziņas pasākumu efektivitāti.
- Samērot kreditoriem veicamos maksājumus ar mācību maksas maksājumiem, ņemot vērā debitoru parādu atgūstamību, tādējādi uzlabojot apgrozāmo līdzekļu un īstermiņa kreditoru attiecību.

- efektīvas pārvaldības struktūras formēšana un darbinieku skaita optimizācija, samazinot funkciju izpildei nepieciešamo resursu izmaksas.

VeA Stratēģijā 2027 izvirzīto mērķu sasniegšana ir sabalansēta ar VeA personāla snieguma vadību un personāla novērtēšanas principiem atbilstoši normatīvo aktu prasībām.

### 2.4.3. Risku novērtējums

Viens no VeA stratēģiskās vadības stūrakmeņiem ir risku vadība. Mūsdienu pasaules attīstības dinamika veido plašu, paredzamu un iepriekš neprognozējamu, izaicinājumu loku. VeA regulāri veic risku identificēšanu un izstrādā to novēršanas vai ietekmes mazināšanas pasākumus. Savlaicīgu risku identificēšanu VeA īsteno visās VeA darbības sfērās, piemēram, studiju iekšējās kvalitātes nodrošināšanā, finanšu, saimnieciskajā, cilvēkresursu attīstībā, kā arī zinātniskajā un pētnieciskajā darbībā.

Atbilstoši VeA kvalitātes vadības sistēmai risku pārvaldības procesu uzrauga VeA risku pārvaldnieks, kas kopā ar Stratēģijas, kvalitātes vadības un risku uzraudzības komisiju un ieinteresētajām pusēm regulāri analizē pastāvošos apstākļus, identificē riskus un analīzes rezultātā pieņem lēmumus par pasākumu īstenošanu risku novērtēšanai vai to ietekmes mazināšanai. Galvenie stratēģiskās attīstības riski ir apkopoti 3. tabulā.

3. tabula: **VeA galveno stratēģisko risku apkopojums.**

N.P. K.	RISKA APRAKSTS	RISKA IETEKME (AUGSTA, VIDĒJA, ZEMA)	RISKA IESTĀŠANĀS VARBŪTĪBA (AUGSTA, VIDĒJA, ZEMA)	RISKA NOVĒRŠANAS/ MAZINĀŠANAS PASĀKUMI
1	2	3	4	5
1.	Nepietiekams finansējuma apmērs (studijām un materiāltehniskajam nodrošinājumam, pētniecībai un ar to saistītās infrastruktūras uzturēšanai, zinātniskajai darbībai, kvalitatīvai un modernai mūžizglītībai).	Augsta.	Augsta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Finansējuma avotu diversificēšana, piesaistot projektu, tai skaitā privāto un ārvalstu finansējumu.</li> <li>→ Maksas un ārvalstu studentu piesaiste.</li> <li>→ ES un valsts programmu finansējuma piesaiste mūžizglītības programmu izstrādē un īstenošanā</li> <li>→ Mācību organizēšana kopā ar citām izglītības iestādēm.</li> </ul>

N.P. K.	RISKA APRAKSTS	RISKA IETEKME (AUGSTA, VIDĒJA, ZEMA)	RISKA IESTĀŠANĀS VARBŪTĪBA (AUGSTA, VIDĒJA, ZEMA)	RISKA NOVĒRŠANAS/ MAZINĀŠANAS PASĀKUMI
1	2	3	4	5
2.	Konsekvences trūkums valsts līmenī īstenotajās un rosinātajās izmaiņās izglītības nozares politikā.	Augsta.	Augsta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pastāvīga ar izglītības nozari saistītu aktualitāšu apkopošana un nepieciešamības gadījumā savlaicīga VeA nostājas formulēšana par rosinātajām izmaiņām vai konkrētajā brīdī esošajām problēmām.</li> <li>→ VeA interešu pārstāvēniecība Rektoru padomē un citās nozares organizācijās, kuru biedrs ir VeA.</li> <li>→ Sadarbība ar Ventspils valstspilsētas pašvaldību, lai VeA intereses tiktu pārstāvētas arī Latvijas Pašvaldību savienībā, Latvijas Lielo pilsētu asociācijā u.c. formātos.</li> </ul>
3. STUDIJU ORGANIZĀCIJAS RISKI				
3.1.	Aktivitātes trūkums studiju programmu attīstībai un to satura aktualizēšanai atbilstoši jaunākajām tendencēm.	Vidēja.	Vidēja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Atbildības noteikšana personām, kuras uzrauga studiju programmu un studiju kursu īstenošanu, proaktīvi sekot līdzi tendencēm darba tirgū un nozares zinātniskajām un pētnieciskajām atziņām. Gūtās atziņas izmantot studiju satura aktualizēšanai.</li> <li>→ Kritēriju ieviešana un uzraudzība studiju kursu satura aktualizēšanai un modernizēšanai.</li> <li>→ Studijām nepieciešamo mācību materiālu pieejamības elektroniskajā vidē veicināšana.</li> </ul>
3.2.	Studiju programmu satura pārklāšanās (unikalitātes trūkumus, dublēšanās ar citu All piedāvājumu).	Zema.	Vidēja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pastāvīgs Latvijas augstākās izglītības telpā piedāvāto studiju programmu monitorings.</li> <li>→ Studiju iekšējās kvalitātes sistēmas ietvaros regulāri nodrošināt darba devēju iesaisti studiju satura pilnveidē un studiju programmu konkurences stiprināšanā, tai skaitā ieviešot inovatīvas mācību metodes.</li> <li>→ Kopīgu studiju programmu īstenošana ar citām All.</li> </ul>
3.3.	Pasīva jaunu mācību metožu iekļaušana studiju procesā.	Zema.	Vidēja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ VeA Studiju nodaļa veic studiju procesā izmantoto mācību metožu apkopošanu un rekomendē citas mācību metodes, ar kurām būtu papildināms studiju saturs.</li> <li>→ Ikgadējās studentu aptaujās tiek iekļauts jautājums par izmantoto mācību metožu efektivitāti un piedāvāta iespēja sniegt ieteikumus.</li> <li>→ Docētājiem VeA nodrošina iespēju piedalīties VeA iekšējās vai pakalpojumu sniedzēju organizētās prasmju pilnveides mācībās.</li> </ul>

N.P. K.	RISKA APRAKSTS	RISKA IETEKME (AUGSTA, VIDĒJA, ZEMA)	RISKA IESTĀŠANĀS VARBŪTĪBA (AUGSTA, VIDĒJA, ZEMA)	RISKA NOVĒRŠANAS/ MAZINĀŠANAS PASĀKUMI
1	2	3	4	5
				→ Pieredzes apmaiņas pasākumos docētāji apmainās ar pieredzi mācību metožu pielietošanā.
4. CILVĒKRESURSU RISKI				
4.1.	Akadēmiskā personāla novecošanās.	Augsta.	Vidēja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Instrumentu izstrāde maģistra grāda ieguvēju motivēšanai studijām doktorantūrā un darba attiecību veidošanai ar VeA, lai sekmētu izglītības pārnesei pētniecībā.</li> <li>→ Ar aptauju un/vai grupu diskusiju palīdzību noskaidrot maģistra studiju programmu absolventu vēlmes trūkumu turpināt studijas doktorantūrā.</li> <li>→ Publiskas komunikācijas īstenošana, piesaistot citu All studentus doktora studijās.</li> <li>→ Sadarboties ar citām All un koplietot resursus.</li> </ul>
4.2.	Nekonkurētspējīgs atalgojums starptautiskā mērogā un šim mērķim valsts piešķirtā finansējuma palielināšanas nepieciešamība.	Augsta.	Augsta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ VeA interešu pārstāvēniecība Rektoru padomē un citās nozares organizācijās, kuru biedrs ir VeA.</li> <li>→ Sadarbība ar Ventspils valstspilsētas pašvaldību, lai VeA intereses tiktu pārstāvētas Latvijas Pašvaldību savienībā, Latvijas Lielo pilsētu asociācijā u.c. formātos.</li> </ul>
5. CITI RISKI				
5.1.	Studējošo skaita samazināšanās Latvijā.	Augsta.	Augsta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pasākumu kopuma izstrāde studentu atbiruma mazināšanai, piemēram, aptaujā par pirmo studiju pieredzi noskaidrot, vai students neplāno pamest studijas, izzināt studiju pamešanas iemeslus, izveidot studentu-mentor sistēmu atbalsta un konsultāciju sniegšanai pirmā kursa studentiem.</li> <li>→ Pilnveidot studiju procesu, lai studenti, kuri strādā un/vai uztur ģimeni, varētu pilnvērtīgi iesaistīties studiju procesā.</li> <li>→ Nodrošināt atbilstošu resursu apmēru VeA mārketinga un sabiedrisko attiecību aktivitātēm, kuru rezultātā piesaistīt plašāku studentu loku no Latvijas un ārvalstīm.</li> </ul>

N.P. K.	RISKA APRAKSTS	RISKA IETEKME (AUGSTA, VIDĒJA, ZEMA)	RISKA IESTĀŠANĀS VARBŪTĪBA (AUGSTA, VIDĒJA, ZEMA)	RISKA NOVĒRŠANAS/ MAZINĀŠANAS PASĀKUMI
1	2	3	4	5
5.2.	VeA Stratēģijas 2021.–2027. gadam ieviešanas uzraudzības trūkums.	Augsta.	Zema.	<p>→ VeA vadība, kas atbild par stratēģijas ieviešanas uzraudzību, kopā ar ieinteresētajām pusēm katram akadēmiskajam gadam izstrādā stratēģijas īstenošanas pasākumu plānu.</p> <p>→ Pasākumu plānā katram uzdevumam tiek norādīts būtības apraksts, sasniedzamais rezultāts, termiņš un atbildīgā persona.</p> <p>→ Par stratēģijas un pasākumu plāna ieviešanas progresu regulāri tiek informētas iesaistītās un ieinteresētās puses, piemēram, Senāta sēdēs.</p>
5.3.	Zema VeA atpazīstamība (vienota tēla neesamība).	Vidēja.	Vidēja.	<p>→ Iekšējās diskusijas ceļā formulēt, kāda VeA publiskajā telpā vēlas izskatīties (formulēt savu tēlu) un vienoties par pasākumu kopumu šāda tēla sasniegšanai (vienota vizuālā identitāte, skaidrs publiskās komunikācijas atbildības sadalījums, piederības veicināšana VeA personālam un studentiem).</p> <p>→ Mārketingā un publiskajā komunikācijā ietvert elementus, kas padara VeA unikālu starp pārējām AII.</p> <p>→ Kļūt par Kurzemes reģiona un par vienu no Latvijas sabiedriskās domas veidotājām (publiska viedokļa paušana par sabiedrībai nozīmīgiem jautājumiem, diskusiju/konferenču organizēšana, risinājumu piedāvāšana dažādu tautsaimniecības jomu problēmu risināšanai).</p>

#### 2.4.4. Sadarbības partneru piesaiste

Atbilstoši VeA darbības sfērām būtiska loma un vienlaikus iespēju avots ir sadarbības partneru piesaiste. Sadarbību mērķi var būt dažādi – gan finansiālā atbalsta veidā, gan zinātnisko un pētniecisko projektu veidā, gan sadarbībā ar plašsaziņas līdzekļiem. Ir definējamas vairākas iespējamo sadarbības partneru grupas un VeA saglabā principu izvērtēt katru sadarbības piedāvājumu vai pati izrādīt iniciatīvu.

Galvenās VeA sadarbības partneru grupas un potenciālās formas, kādu mērķu sasniegšanai sadarbība var tikt īstenota, ir šādas:

- **Stratēģiskie partneri** - uz rezultātu orientēta sadarbība, kas nodrošina priekšnoteikumus ilgtermiņīgai VeA mijiedarbībai ar reģionu un starptautiskā un nacionālā mēroga partneriem (Ventspils valstspilsētas pašvaldība, Aizsardzības ministrija u.c.).
- **Valsts līmeņa asociācijas** - sadarbība, kas vērsta uz tautsaimniecības stiprināšanu reģionu dzīvotspējai un attīstībai.

- **Darba devēji un tos pārstāvošās organizācijas** – abām pusēm nozīmīga sadarbības forma. Sadarbība ļauj, piemēram, studentiem nodrošināt prakses vietas, apkopot uzņēmējdarbībai aktuālās akadēmisko darbu tēmas, veikt līgumpētījumus kopīgi izmantot pētniecības infrastruktūru, iesaistīt darba devējus iekšējās kvalitātes pilnveidē, sniegt finansiālo atbalstu. Veiksmīgas sadarbības uzņēmējdarbības vidē rada pozitīvu VeA tēlu.
- **Starptautiskās organizācijas un tīkli** – sadarbība ar citu valstu AII un zinātniskajām institūcijām, piemēram, kopīgu studiju programmu īstenošana, dalība starptautiskās tīklos un organizācijās, viesdocētāju piesaiste, zinātnisko konferenču organizēšana un dalība, studentu un akadēmiskā personāla apmaiņas programmas, kopīgi pētniecības projekti un programmas, pieredzes apmaiņas pasākumi. Tāpat arī sadarbība ar starptautiskajām institūcijām, piemēram, organizējot vieslekcijas un īstermiņa studentu braucienus pasākumus.
- **Izglītības iestādes** – primārā mērķa grupa, piesaistot studentus VeA studiju programmām. Iespēja skolās popularizēt VeA piedāvātās studiju iespējas un studentu neformālās dzīves aktivitātes, kopīgu projektu un pasākumu realizēšana, sadarbībā ar pedagogiem mācību saturā iekļaut atsevišķus mājasdarbus vai pārbaudes darbus, kas atbilst studiju pieejai, skolu pedagogu un augstskolas mācītspēku sadarbība vispārējās izglītības padziļināto kursu apguvē, profesionālajā pilnveidē, skolēnu izcilības un talantu attīstīšanā.
- **Pašvaldības** – kopīgas mārketinga aktivitātes, koordinēta akadēmisko, kultūras un zinātniski pētniecisko attīstības virzienu plānošana un īstenošana, kopīgu pasākumu un projektu organizēšana, prakses vietas studentiem, pašvaldībām aktuālo akadēmisko darbu tēmu apzināšana, iesaiste studiju iekšējās kvalitātes pilnveidē, VeA interešu un viedokļa pārstāvniecība nacionālā līmenī (Ventspils valstspilsētas, Ventspils novada pašvaldība u.c.), informācijas apmaiņa.
- **Nevalstiskās un profesionālās organizācijas** – informācijas apmaiņa un sadarbības izvērsšana, prakses vietu nodrošināšana studentiem, aktuālo akadēmisko darbu tēmu apzināšana, iesaiste studiju iekšējās kvalitātes pilnveides sistēmā, vieslekciju organizēšana, studiju kursu docētāju piesaiste, dalība interešu pārstāvniecības organizācijās.
- **Plašsaziņas līdzekļi** – izmantošana reklāmas un citu mārketinga instrumentu īstenošanai, mediju monitorings, apkopojot publiskajā telpā par VeA publicētās ziņas un rakstus, piesaiste informatīvā atbalsta nodrošināšanai, regulāra viedokļu rakstu iesūtīšana, informatīvo preses rēķinu nosūtīšana par VeA aktivitātēm, tostarp sasniegumiem zinātnē un pētniecībā, sabiedriski nozīmīgu tēmu aktualizēšana, Kurzemes reģionam un sabiedrībai nozīmīgu tēmu aktualizēšana.
- **Citi sadarbības partneri** – sponsoru piesaiste, dalība AII konsorcijs, infrastruktūras koplietošana, mecenātisms, sadarbība ar tehnoloģiju kompānijām programmatūras nodrošināšanai, valsts institūcijas u.c.

#### 2.4.5. Mārketinga vadlīnijas

Lai sekmētu studējošo skaita pakāpenisku un stabilu pieaugumu, cilvēkresursu (akadēmiskā, pētnieciskā un vispārējā personāla) piesaisti un VeA atpazīstamību, būtiski ir īstenot pārdomātu un mērķtiecīgu mārketingu. Galvenokārt ar mārketinga aktivitātēm VeA, līdzīgi, kā jebkurai citai AII, uzņēmumam vai organizācijai, ir iespējams informēt sabiedrību par VeA darbību, ietekmēt savu studiju programmu un citu pakalpojumu vai produktu pieprasījumu augstākās izglītības tirgū, kā arī veidot pozitīvu tēlu un labu reputāciju.

Tehnoloģiju straujā attīstība ietekmē mārketinga iespējas, kuras nepārtraukti ir jāpielāgo un jāīsteno atbilstoši izvirzītajiem mērķiem un budžeta iespējām, pēc iespējas precīzāk nododot vēstījumu mērķa grupām. Vienlaikus plašāks komunikācijas kanālu loks un pieaugošais informācijas apjoms studentu piesaistes jomā rada lielāku AII savstarpējo konkurenci, tādēļ veiksmīgu mārketinga aktivitāšu pamatā ir skaidrs mārketinga plāns sevis pozicionēšanai konkurējošo AII starpā un savas unikalitātes un priekšrocību izcelšana.

VeA katru gadu izstrādā mārketinga plānu, ņemot vērā jaunākās tendences mārketingā un iepriekšējā gada rezultātus. Izstrādes procesā un tā īstenošanā ir svarīgi nodrošināt atbilstošus finanšu un cilvēkresursus, kā arī apzināt mārketinga procesā iesaistīto personu atsauksmes par piešķirto resursu pietiekamību un efektīvu izlietojumu. VeA mārketinga plānu veido sadarbībā ar Ventspils valstspilsētas pašvaldību, jo augstskolas komunikācija ir būtiska daļa no pašvaldības mārketinga pasākumiem, kas ļauj efektīvi izmantot augstskolas resursus, kā arī nodot vienotu vēstījumu plašākai sabiedrībai.

Lai mārketinga aktivitātes būtu efektīvas, nepieciešams veicināt studentu un VeA darbinieku piederību augstskolai. Unikalitātes un priekšrocību izcelšanai mārketinga aktivitātēs VeA ir nepieciešams veicināt sava publiskā tēla atpazīstamību. Publiskajam tēlam ir jābūt saskaņā ar stratēģijā minēto misiju, vīziju, vērtībām un attīstības virzieniem. Veidojot tēlu, ir nepieciešams iesaistīt vietējo sabiedrību, piemēram, uzņēmējus, nevalstiskās organizācijas, kā arī pašvaldību pārstāvjus. Tēla veidošana ir nepārtraukts process, ar kura palīdzību var mērīt

mārketinga aktivitāšu rezultātus, piemēram, analizējot studentu viedokli, sabiedriskās domas aptaujas, veicot mediju monitoringu u.tml.

Līdztekus publiskā tēla formulēšanai VeA attīsta pasākumu kopumu atpazīstamības nostiprināšanai sabiedrībā, ietverot vienotu vizuālo identitāti, skaidru publiskās komunikācijas atbildības sadalījumu, piederības veicināšanu VeA, kā arī citus pasākumus.

**Mārketinga** komunikācija ir īstenojama ar vairāku instrumentu palīdzību. Viens no tiem ir tieša komunikācija starp VeA un mērķauditoriju. Tā īstenošanai VeA:

- Vienu no mērķa grupām – potenciālos studentus – uzrunā, viesojoties Ventspils valstspilsētas, Ventspils novada, kā arī citu pašvaldību izglītības iestādēs, piedaloties izglītības izstāžu pasākumos vai organizējot VeA atvērto durvju dienas un citus pasākumus. Sekmīgākai komunikācijai vizītēs skolās tiek iesaistīti augstskolas studenti, kuri spēj radīt uzticamību skolēnos, sarunājas ar skolēniem jauniešiem pieņemamā manierē un stilā, radot pozitīvu tēlu par Ventspils Augstskolu.
- Veido potenciālo studentu datubāzi, apkopojot to jauniešu kontaktinformāciju, kas ir izrādījuši interesi par studijām VeA. Atbilstoši definētajām mērķa grupām VeA ar šo personu sazinās vai iekļauj personu sarakstā, kam tiek izsūtīta saistoša informācija.

Lai nodrošinātu pēc iespējas efektīvāku sabiedrības informēšanu par Ventspils Augstskolu, par studiju iespējām tajā un citām aktivitātēm, īpaši tiek strādāts pie reklāmas kampaņas izveides un sabiedriskajām attiecībām.

**Reklāma** ir viens no svarīgākajiem mārketinga aktivitāšu veidiem, ar kura palīdzību sniegt informāciju mārketinga mērķa grupām par produktu, pakalpojumiem un pašu organizāciju. Reklāma kā informācijas līdzeklis veicina tēla atpazīstamību, palīdz uzturēt pozitīvu tēlu, informē par priekšrocībām, piesaista potenciālo klientu interesi un rosina mērķauditoriju iegūt papildus informāciju. Digitālā mārketinga attīstība ļauj VeA finanšu līdzekļus izmantot pēc iespējas efektīvāk un precīzāk, nododot vēstījumu mērķa grupām un spējot analizēt atdevi no reklāmas kampaņas.

Atbilstoši iecerētās reklāmās specifikai VeA izvērtē, kurās reklāmas platformās veikt tās izvietošanu. Platformu loku veido tā dēvētās tradicionālās platformas – televīzija, radio, laikraksti, žurnāli. Tam seko vides reklāmas, kā reklāmu stendi, transporta līdzekļi, veikalu skatlogi, sabiedriskā transporta pieturas, kā arī mūsdienās pieaugošo nozīmīgumu iemantojošās digitālās platformas – interneta mājaslapas, sociālie mediji, ziņu portāli, video koplietošanas tīmekļvietnes u.c.

**Publiskā tēla** veidošana, atpazīstamības un reputācijas veicināšana balstās sabiedriskajās attiecībās, kas paredz ilgtermiņā veidotu komunikāciju ar sabiedrību, veidojot labvēlīgu attieksmi pret organizāciju, tās piedāvātajiem produktiem un pakalpojumiem, kā arī tās darbiniekiem un sadarbības partneriem. Komunikācijai ar sabiedrību ir jābūt saprotamai, viegli uztveramai, interesantai un no tehniskā viedokļa kvalitatīvai (atbilstoša interpunkcija un ortogrāfija, labas kvalitātes vizuālie materiāli u. tml.), bet vienlaikus tai ir jābūt arī pieklājīgai, proaktīvai, organizācijas pārstāvim esot ieinteresētam, piemēram, atbildēt uz neskaidrajiem jautājumiem.

Tāpat komunikācijas vadlīnijās ieteicams nostiprināt pieeju, kā VeA īsteno krīzes komunikāciju ne tikai ar sabiedrību, bet arī studentiem, darbiniekiem un sadarbības partneriem.

#### 2.4.6. Stratēģijas īstenošanas uzraudzība un ilgtspēja

VeA Stratēģijas 2027 īstenošana un ietvērto pasākumu pārskatīšana balstās uz regulāru darbības rezultātu ikgadēju analīzi ne retāk kā reizi gadā, katra gada sākumā. VeA izvirzīto mērķu snieguma novērtējuma ietvarā tiek izvērtēti visi VeA Stratēģijā 2027 noteiktie mērķi – gan nefinanšu, gan finanšu mērķi, un tiek sagatavots ziņojums. Ikgadējā VeA stratēģisko rādītāju izpildes novērtējuma ziņojuma sagatavošanai tiek apkopoti visi nepieciešamie dati (atbilstoši VeA Stratēģijā 2027 noteiktajam – datu iegūšanas avots un metodes), nepieciešamības gadījumā ietverot detalizētu skaidrojumu par noviržu pamatojumu pret plānoto un datus balstītus priekšlikumus par nepieciešamajām korektīvajām darbībām, risku novērtējumu un kvalitātes vadības sistēmas procesu pilnveidi. Atbildīgās puses par uzdevumu izpildi un rādītāju sasniegšanu un datu apkopošanu noteiktas VeA Stratēģijas 2027 Rīcības plānā stratēģijas ieviešanai.

Par VeA Stratēģijā 2027 studijās, zinātnē, mūžizglītībā un pārvaldībā izvirzīto mērķu sasniegšanu atbild rektors. Savlaicīgas rīcības identificēšanai VeA rektors reizi mēnesī sniedz ziņojumu VeA Padomei par veiktajām aktivitātēm saistībā ar VeA Stratēģijas 2027 ieviešanas progresu. Saskaņā ar VeA rektora izdotu rīkojumu izveidota pastāvīga VeA Stratēģijas, kvalitātes vadības un risku uzraudzības komisija, kurā nodrošināta visu iesaistīto pušu pārstāvniecība: rektors, prorektori, izpilddirektors, fakultātes, Mūžizglītības centrs, zinātniskie institūti, Studentu padome, atbalsta struktūrvienību vadītāji. VeA Stratēģijas, kvalitātes vadības un risku uzraudzības komisijas kompetencē ir nodrošināt ikgadējo VeA stratēģisko rādītāju izpildes novērtējumu, kas ietver: sasniedzamo rādītāju

dinamikas analīzi; noviržu novērtējumu un priekšlikumu sniegšanu par iespējamajām izmaiņām; risku novērtējumu un veicamo darbību izvērtējumu; saistīto kvalitātes vadības sistēmas procesu pilnveidi.

Lai nodrošinātu VeA darbības un attīstības ilgtspēju, VeA Padomei noteikti mērķi uzdevumi.

Nr.p.k.	Mērķis	Uzdevums
1.	Ilgtspējīga un uz rezultātu vērsta stratēģiskā vadība.	1.1. Nodrošināt stratēģisko sniegumu VeA ilgtspējīgai darbībai.
2.	Ar pievienoto vērtību veidota iekšējās un ārējās dimensijas sadarbība.	2.1. Sekmēt ārējās sadarbības dažādību ieguldījumā sabiedrības interesēs. 2.2. Nodrošināt VeA interešu pārstāvību publiskajā un privātajā sektorā. 2.3. Veicināt iekšējo komunikāciju iesaistīto pušu izpratnes vairošanai un korporatīvās identitātes stiprināšanai.
3.	Efektīva korporatīvā pārvaldība un pārmaiņu vadība.	3.1. Stiprināt iekšējās kontroles un risku pārvaldības sistēmu. 3.2. Pilnveidot kvalitātes vadības sistēmu. 3.3. Samazināt administratīvo slogu lēmumu pieņemšanas procesos operatīvāka rezultāta sasniegšanai.
4.	Finansiālā stabilitāte un izlietojuma kvalitāte.	4.1. Efektivizēt finanšu pārvaldību. 4.2. Nodrošināt finanšu stabilitāti un ilgtspēju.

Izvirzīto mērķu sasniegšanai prioritārajos virzienos VeA Padomei noteikti sasniedzamie rādītāji.

Nr.p.k.	Rādītājs	Datu iegūšanas avots, metodes	Rādītāja vērtība			
			2020	2022	2025	2027
NEFINANŠU RĀDĪTĀJI						
STRATĒGISKĀ PROGRESA RĀDĪTĀJI						
1.	Stratēģijā noteikto rādītāju sasniegšanas īpatsvars %	Sasniegtie mērķi/ kopējais mērķu skaits x 100, VeA atbildīgo pušu sniegtie dati	n/a	n/a	70%	90%
SADARBĪBAS UN KOMUNIKĀCIJAS VEICINĀŠANAS RĀDĪTĀJI						
2.	Ārējās sadarbības dimensijas ietvaros noslēgto līgumu ieguvumu novērtējums gadā	Vidējais ieguvumu novērtējuma rādītājs vērtību skalā: *3 - augsts **2 - vidējs ***1 – zems Noslēgto sadarbības līgumu ietvars	n/a	n/a	2	3
3.	Kvalitatīvās pozīcijas novērtējums VeA interešu pārstāvībai gadā	VeA Padomes veikto ārējo aktivitāšu skaits, VeA Padomes ziņojums	n/a	n/a		
4.	Darbinieku un studējošo izpratnes par Padomes īstenoto darbu novērtējums gadā	VeA Padomes iekšējās iesaistes aktivitāšu skaits, VeA Padomes ziņojums	n/a	n/a		
KORPORATĪVĀS PĀRVALDĪBAS RĀDĪTĀJI						
5.	Iekšējās kontroles un risku pārvaldības sistēmas efektivitātes progresa novērtējums gadā	Veikto aktivitāšu skaita pieaugums gadā %, VeA atbildīgo pušu sniegtie dati	n/a	n/a	10%	10%



6.	Kvalitātes vadības sistēmas snieguma progresu novērtējums gadā	Pilnveidoto procesu skaita pieaugums gadā %, VeA atbildīgo pušu sniegtie dati	n/a	n/a	10%	10%
7.	Lēmumu pieņemšanas procesu pilnveides progresu novērtējums gadā	Ar administratīvo slogu saistīto procesu skaita samazinājums gadā %, VeA atbildīgo pušu sniegtie dati	n/a	n/a	5%	5%
<b>FINANŠU RĀDĪTĀJI</b>						
8.	Finanšu resursu izlietojuma kvalitātes progresu novērtējums gadā	Īstenoto zvērinātā auditora sniegto rekomendāciju pieaugums % atbilstoši gada pārskatam, Auditora ziņojums	n/a	n/a	80%	85%
9.	Piesaistītā finansējuma apjoms gadā (projekti, līgumdarbi, sadarbības līgumi, pārējie maksas ieņēmumi)	Piesaistītā finansējuma vidējais pieaugums %, Galveno darbības rādītāju vērtības: Zinātnes attīstībā Nr. 1, Nr.2, Nr. 3; Pārvaldības attīstībā Nr.9 un Nr.10.	n/a	n/a	1%	9%

Vērtību skalas skaidrojums:

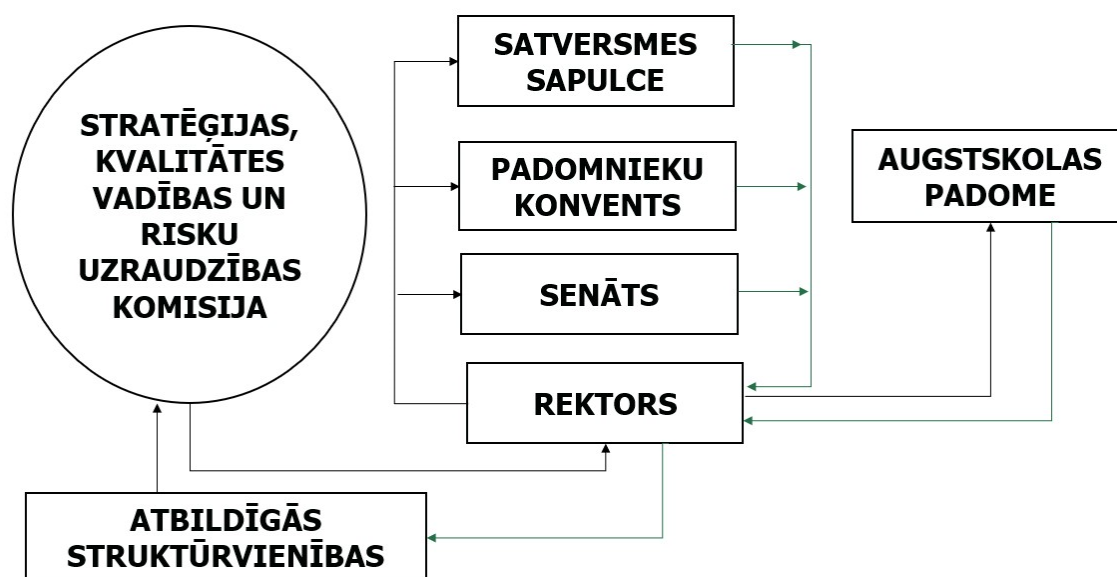
\* Augsts – sadarbības ietvars sniedz būtisku finansiālo un nefinansiālo ieguldījumu VeA stratēģisko virzienu īstenošanai un attīstībai, radot pievienoto vērtību reģionālā, nacionālā un starptautiskā mērogā.

\*\* Vidējs – sadarbības ietvars sniedz atbalstu noteiktās studiju, zinātnes vai mūžizglītības jomās, radot priekšnoteikumus plašākam tvērumam.

\*\*\* Zems – sadarbības ietvarā vērtējamais ieguvumu grozs būtiski paplašināms un pilnveidojams.

VeA Padome nodrošina VeA Stratēģijas 2027 apstiprināšanu un tās ieviešanas progresu uzraudzību. Vienlaikus VeA Stratēģijas 2027 īstenošanas uzraudzību veic VeA Satversmes sapulce, VeA Senāts un VeA Padomnieku konvents. VeA Padomnieku konventa iesaistes ietvaros tiek nodrošināta ārējo ieinteresēto pušu (darba devēji, nozaru asociāciju pārstāvji, reģiona pašvaldību pārstāvji, zinātnes organizāciju pārstāvji, sadarbības partneri. u.c.) viedokļu integrēšana stratēģijas īstenošanai un pilnveidei.

## STRATĒGIJAS, KVALITĀTES VADĪBAS UN RISKU UZRAUDZĪBA



Izvērtējot sasniegtos rezultātus, katru gadu tiek apkopotas visas VeA Stratēģijā 2027 iekļauto rezultātīvo rādītāju vērtības. Rezultātus apkopo atbilstoši 4. tabulā norādītajam kompetenču sadalījumam un termiņam, taču attīstības stratēģijas īstenošanas uzraudzībā iesaistītās puses nepieciešamības gadījumā atbildīgajām struktūrvienībām var lūgt rezultātus apkopot arī starpposmā.

4. tabula: Rezultātīvo rādītāju uzraudzības kompetenču sadalījums.

N.P. K.	REZULTATĪVO RĀDĪTĀJU VEIDS	ATBILDĪBA/ JOMA	REZULTĀTU APKOPOŠANAS BIEŽUMS
1	3	2	4
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Informācija par studējošajiem.</li> <li>→ Informācija par absolventiem.</li> <li>→ Informācija par pedagoģisko personālu.</li> <li>→ Informācija par studiju programmām.</li> <li>→ Informācija par ārvalstu un apmaiņas studentiem.</li> </ul>	Studiju nodaļa, Personāla nodaļa un Studiju prorektors. [Studijas]	Reizi gadā.
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Informācija par īstenojamām mārketinga aktivitātēm.</li> </ul>	Mārketinga un sabiedrisko attiecību nodaļa un Izpilddirektors [Studijas, zinātne, mūžizglītība]	Reizi gadā.
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Informācija par pieaugušo izglītības programmu dalībnieku skaitu.</li> <li>→ Informācija par mūžizglītības kursu skaitu.</li> <li>→ Informācija par pieaugušo izglītības programmu dalībnieku apmierinātību.</li> </ul>	Mūžizglītības centrs. [Mūžizglītība]	Reizi gadā.
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Informācija par projektiem.</li> <li>→ Informācija par publikācijām un patentiem.</li> </ul>	Zinātņu un attīstības prorektors, Zinātņu un attīstības nodaļa,	Reizi gadā.

N.P. K.	REZULTATĪVO RĀDĪTĀJU VEIDS	ATBILDĪBA/ JOMA	REZULTĀTU APKOPOŠANAS BIEŽUMS
1	3	2	4
	→ Informācija par zinātnisko personālu.	Personāla nodaļa un zinātniskie institūti. [Zinātne]	
5.	→ Informācija par akadēmisko un vispārējo personālu.	Personāla nodaļa un izpilddirektors. [Pārvaldība]	Reizi gadā.
6.	→ Finanšu rādītāji.	Finanšu nodaļa un izpilddirektors. [Pārvaldība]	Reizi gadā.

Īstenojot stratēģiju, VeA apzinās pastāvīgi mainīgās iespējas un izaicinājumus. Stratēģijas ilgtspēju var sekmēt vai kavēt kā ārēji (kontekstuāli), tā iekšēji (organizatoriski) faktori, t.sk. sadarbība un partnerības, finanšu resursu pieejamība, politiskais atbalsts, pieeja komunikācijai, organizatoriskās spējas un administratīvā kapacitāte, u.c. Lai maksimizētu stratēģijas ieviešanas potenciālu, paralēli stratēģijas ieviešanas uzraudzībai tiks veikta arī risku pārvaldība. Saskaņā ar *Deloitte* pētījumu<sup>22</sup> augstākās izglītības iestādēm primāri jāidentificē, jāizvērtē un iespēju robežās jākontrolē šādi riski: 1) darbības modeļa jeb operacionālie riski, 2) biznesa modeļa jeb pārvaldības riski, 3) uzņemšanas piedāvājuma jeb reflektantu pieejamības riski, 4) atbilstības jeb juridiskie riski, 5) reputācijas riski. Visi minētie riski ietekmē augstākās izglītības iestāžu, t.sk. VeA, ilgtspēju un attīstību mainīgajā vidē, kurā strauji attīstās tehnoloģijas, sociālās sadarbības formas, kā arī pieejas izglītības nodrošināšanai. Par risku pārvaldību atbildīgs ir VeA rektors un Stratēģijas, kvalitātes vadības un risku uzraudzības komisija. VeA Padome uzrauga iekšējās kontroles un risku pārvaldības sistēmu darbību, pārskata to atbilstību un darbības efektivitāti.

<sup>22</sup> Deloitte (2018.), "Nozīmīgi riski, ar kuriem sastopas augstākās izglītības iestādes", pieejams: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/higher-education-issues-and-enterprise-risk-management.html>, skatīts 21.12.2021.

# BIBLIOGRĀFIJAS SARAKSTS

1. Absolventu monitoringa pirmie dati apliecina pārmaiņu nepieciešamību augstākajā izglītībā. Pieejams: <https://www.izm.gov.lv/jaunums/absolventu-monitoringa-pirmie-dati-apliecina-parmainu-nepieciešamibu-augstakaja-izglitiba>
2. Apvienoto Nāciju Organizācijas definētās astoņas labas pārvaldības pazīmes: līdzdalība, atbilstība likumam, orientēšanās uz konsensusu, efektivitāte, taisnīgums, atbildība, atsaucība, caurskatāmība. [Tiešsaiste]. Pieejams: [https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Towards%20Human%20Resilience/Towards\\_SustainingMDGProgress\\_Ch8.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Towards%20Human%20Resilience/Towards_SustainingMDGProgress_Ch8.pdf)
3. Deloitte (2018). "Nozīmīgi riski, ar kuriem sastopas augstākās izglītības iestādes", pieejams: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/higher-education-issues-and-enterprise-risk-management.html>
4. Ehlers, Ulf. -D., Kellermann, Sarah A. (2019). Future Skills - The Future of Learning and Higher education. Results of the International Future Skills Delphi Survey. [Tiešsaiste]. Pieejams: [https://nextskills.files.wordpress.com/2019/03/2019-02-23-delphi-report-final.pdf?Fbclid=iwar2c1f8ztfolu54bu3g2proilktzip5lz4j0hp0pul\\_hcifvtgigs94vpy](https://nextskills.files.wordpress.com/2019/03/2019-02-23-delphi-report-final.pdf?Fbclid=iwar2c1f8ztfolu54bu3g2proilktzip5lz4j0hp0pul_hcifvtgigs94vpy)
5. Eiropas Savienības Eiropas Profesionālās izglītības attīstības centra (European Centre for the Development of Vocational Training jeb Cedefop) ilgtermiņa darba tirgus prognozes.
6. Ekonomikas ministrija (2020). Informatīvais ziņojums par darba tirgus vidējā un ilgtermiņa prognozēm.
7. EUA Trends 2018: Learning and teaching in the European Higher Education Area.
8. European Commission: National reform programme of Latvia for implementation of Europe 2020 strategy: Progress report 2020. Pieejams: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2019-european-semester-national-reform-programme-latvia\\_en\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2019-european-semester-national-reform-programme-latvia_en_0.pdf)
9. Izglītības un zinātnes ministrija (2019). Pārskats par Latvijas augstāko izglītību 2019. gadā. Pieejams: <https://www.izm.gov.lv/lv/statistika-par-augstako-izglitiba>
10. Izglītības un zinātnes ministrija (2019). Pārskats par Latvijas augstāko izglītību 2018. gadā. Pieejams: <https://www.izm.gov.lv/lv/statistika-par-augstako-izglitiba>
11. Latvijas atvērto datu portāls. Latvijas augstskolu 2017.gada absolventi gadu pēc absolvēšanas (2018.gadā). Pieejams: <https://data.gov.lv/dati/eng/dataset/latvijas-augstskolu-2017-gada-absolventi-gadu-pec-absolvesanas-2018-gada>
12. Majumdar S., UNESCO-UNEVAC (2019). The Major Trends Impacting Future of Jobs. EURASHE 29th Annual Conference "Future Students. Future Universities. Future Jobs. Professional Higher Education in the changing world. [Tiešsaiste]. Pieejams: [https://www.eurashe.eu/events/annual-conferences/29-budapest/?Fbclid=iwar2nmsyhsxtri0xxkitflwhus0z-nibn-s9c9bcrewp\\_piuksjlkuteips0](https://www.eurashe.eu/events/annual-conferences/29-budapest/?Fbclid=iwar2nmsyhsxtri0xxkitflwhus0z-nibn-s9c9bcrewp_piuksjlkuteips0)
13. Pasaules Banka (2016-2018) projekta Eiropas Sociālā fonda projekts Nr. 8.3.6.1/16/I/001 "Dalība starptautiskos izglītības pētījumos" ietvaros izstrādāti četri ziņojumi. [Tiešsaiste]. Pieejams: <https://www.izm.gov.lv/lv/petijums-par-augstakas-izglitibas-parvaldibu-sadarbiba-ar-pasaules-banku>
14. Personāla kapacitātes stiprināšana Ventspils Augstskolā.
15. Ventspils Augstskolas Cilvēkresursu attīstības plāns laika posmam no 2016. līdz 2020. gadam.
16. Ventspils Augstskolas institucionālais attīstības plāns 2015.-2020.gadam.
17. Ventspils Augstskolas kvalitātes vadības procesi, risku pārvaldības procesi, projekts.
18. Ventspils Augstskolas Pētniecības programma 2015.-2020. gadam.
19. Ventspils Augstskolas studiju Modernizācijas plāns, 2020. gada februāris
20. Zvaigzne, A (2020). Interaktīvs apkopojums par absolventu reģistra pirmajiem datiem. Pieejams: <http://www.zvaigzne.net/interaktivie-dati-par-augstako-izglitiba/absolventu-nodarbinatibas-statistika/>