

MŪSDIENU PROJEKTU VADĪBA UN TĀS PIEVIENOTĀ VĒRTĪBAS IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ

Contemporary Project Management and its Added Values in Educational Institutions

Iveta Amoliņa, PhD

College of Law, Latvia

Intra Lūce, M.iur., M.oec.

College of Law, Latvia

Abstract. *In the field of education, with the advancement of cutting-edge technologies and the emergence of new challenges and solutions in the education sector, coupled with increasing globalization, competition, personal ambitions, new ideas are increasingly emerging, and opportunities for their realization are sought. Professional and successful project management facilitates the development of new ideas, their implementation in both public and private sector educational institutions. To achieve the goals set in the project, it is essential to determine the core values that should be adhered to throughout the process. The parties involved in the project need to understand what the project is, its elements, the process to achieve desired results, the risks involved, who the project manager is, and his team, among others.*

The core values in projects implemented in educational institutions may vary depending on the industry in which the project is implemented, the project's goals, and implementation methods. However, there are some fundamental values that the author of the article would like to highlight - development and growth, fairness and objectivity, equality, initiative and creativity, taking responsibility, honesty, moderation, diligence, and solidarity.

The management of educational institutions, the organization of teaching, and the preparation of teaching materials using modern development, digitization, and competency approaches are becoming more relevant. Therefore, a systematic approach, which can be provided through project implementation, is a suitable solution. The principle of continuous improvement is fundamental to any of the approaches to managing an educational institution, regardless of whether the education system is being developed in public or private educational institutions.

Currently, amidst unstable political situations and widely available forms of support (grants, donations, capital discounts, etc.), Latvia is once again facing new challenges in economic development. Projects are one of the tools that can be used to implement ideas or improve the knowledge, capacity, skills, and competencies of educational institution staff, among other things.

The aim of the article is to explore the core values of project implementation, describing European Union Special Support (hereinafter - SAM) projects, identifying the benefits to educational institutions, and drawing conclusions about the added value of projects in the operation of educational institutions.

Keywords: *core values, project management, project management implementation methods.*

Ievads ***Introduction***

Katras izglītības iestādes, kur tiek iegūta augstākā izglītība, uzdevums ir studiju programmas izstrāde, īstenošana un tās nepārtraukta pilnveide. Mūsdienu pārmaiņu laikā studiju programmu pilnveidei, kā arī šo programmu mācību metožu uzlabošanai, tiek pievērsta aizvien lielāka uzmanība. Ar dažādu projektu īstenošanu tiek panākta arī programmu īstenošanas pilnveide, paaugstināta izglītības iestādes darbinieku un tās mācībspēku izpratnes attīstība, dodot iespēju plašāk skatīties uz katru jautājumu un uzdevumu, kas jāveic konkrētajai iestādei.

Izstrādājot studiju programmas, to stratēģisko ietvaru, būtiski izpētīt nozares, patērētāju, potenciālo studentu vajadzības, pieprasījumu. Katrai augstskolai ir izstrādāta sava stratēģija ar atbilstošiem studiju programmu mērķiem, studiju rezultātiem, kas noteikti, ņemot vērā profesionālās kompetences kritērijus. (Doniņa, 2020).

Attīstoties informācijas tehnoloģijām, zināšanām par kvalitatīvu, mūsdienām atbilstošu mācību pieeju, kā par galvenais augstākās izglītības mērķis tiek izvirzīts nosacījums – īstenot studējošo sagatavošu darba tirgum (Cranmer, 2006).

I. Amoliņa, izpētot pamatvērtības projektos ir izcēlusi tādas pamatvērtības kā attīstība un izaugsme, taisnīgums un objektivitāte, vienlīdzība, iniciatīva un kreativitāte, atbildības uzņemšanās, godīgums, mērenība, centība un solidaritāte (Amoliņa, 2023).

Piemērojot šīs dažādās pamatvērtības izglītības iestāžu projektos, tiek palielināta pievienotā vērtība visai iestādes darbībai, īstenojamajām studiju programmām, palielināta resursu efektivitāte, stiprinot ekonomiski, sociāli, tiesiski un ekoloģiski ilgtspējīgas darbības.

Mūsdienās, attīstot tajā skaitā projektus izglītības iestādēs, neatņemams faktors ir ilgtspējība. Pieaugošā ilgtspējas nozīme ir vēl vairāk palielinājusi projektu īstenošanas organizatorisko un tiesisko sarežģītību un līdz ar to arī projektu vadību (Silvius, Schipper, 2014), un to ieviešana palielina personāla un arī pašu studējošo vēlmi attīstīties, drosmi īstenot jaunus, kreatīvus procesus, izmantot jaunākās metodes un palielina prasmi profesionāli izvērtēt mācību procesus un izglītības iestādi kā vienu veselu kopumu un tajā pat laikā izvērtēt studiju procesu rezultātus. Profesionāli strādājot ar pieejamo informāciju, izglītības iestādes vadība, studiju programmu īstenošana, pilnveide un pārraudzība kļūst vienkāršāka. Projektu vadība un tās pievienotā vērtība šajā gadījumā būs kā daļa no organizatoriskās struktūras, ieviešot dažāda veida procedūras, procesus, izmantojot gan pašu gan ar projektu palīdzību piesaistītos līdzekļus, lai īstenotu augstas kvalitātes studiju programmu īstenošanu.

Kopumā secināms, ka projekti ir cilvēku, procesu un resursu organizēšana ar noteiktu mērķi, identificētiem sasniegšanas indikatoriem (Lockett et al., 2008).

Šobrīd, kad ir plaši pieejami dažādi atbalsta veidi (grantu, dāvinājumi, kapitāla atlaides u.c.), Latvija sastopas ar jaunu attīstības izaicinājumu arī izglītības jomā. Līdz ar ko projekti ir viens no instrumentiem, ko var izmantot, lai ieviestu savas idejas vai arī uzlabotu savas zināšanas, kapacitāti, dzīves apstākļus u.c. Plaši pieejamais Eiropas Savienības atbalsts ir lieliska iespēja uzlabot izglītības iestādēm savu profesionalitāti, konkurētspēju, sasniegt mazināt nevienlīdzību, attīstīt digitālo transformāciju (mākslīgais intelekts, straumēšanas pakalpojumi u.c.) un veicināt izglītības attīstību kopumā. Latvijā izglītības iestādēm ir iespēja izmantot Eiropas Sociālā fonda atbalstu augstākajai izglītībai, zinātnei, profesionālajai izglītībai, vispārējai izglītībai, mūžizglītībai un Eiropas Ekonomikas zonas un Norvēģijas finanšu instrumenta atbalstu.

Atbalstāmās aktivitātes ir saistītas gan ar neliela mēroga projektiem, ar nelielu skaitu uzdevumu, gan ar liela mēroga, tajā skaitā starptautiskiem projektiem, kuri tiek īstenoti starp Eiropas universitātēm, profesionālās izglītības centriem, kā arī *Erasmus* + skolotāju akadēmijām. 2023.gadā izglītības sektoros kopumā apstiprināti 254 mobilitātes projekti 23,97 miljoniem eiro vērtībā, kuros 9424 pārstāvji no dažādiem skolu, profesionālās, augstākās un pieaugušo izglītības sektoriem varēs apgūt zināšanas un pieredzi ārvalstīs. Šo procesu gaitā projektu dalībniekiem iespēja apmeklēt dažāda veida kursus, novērot procesus, piedalīties pieredzes apmaiņas pasākumos, piedalīties nodarbībās kā docētājam, stažēties uzņēmumos, iziet praksi kādā valstī vai arī sniegt būt pretējā pusē: kā pavadošās personas, sniedzot atbalstu.

Projekts pēc savas būtības ir kādas secīgi izplānotas un īstenotas darbības rezultāts, kurš ierobežots noteiktā laika posmā, ar ierobežotiem resursiem un konkrētu mērķi. Šie mērķi var būt dažādi (Amoliņa, 2023). Ieviešot projektus izglītības iestādē, nepieciešams katram projektam noteikt mērķi, kas jāsasniedz tam uzstādītajā laikā (pieredzes apmaiņa, kapacitātes celšana, jaunu prasmju apgūšana u.c.). Mērķus svarīgi izvirzīt, lai jau sākumā saprastu, kam projekts tiks īstenots un kam domāts būs tā gala rezultāts. Katram no noteiktajiem rezultātiem jāsasniedz sava noteiktā pozīcija un jābūt sakārtotiem pa ķēdes posmiem.

Raksta mērķis ir izpētīt projektu īstenošanas pamatvērtības, raksturojot Eiropas Savienības speciālā atbalsta (turpmāk – SAM) projektus, noskaidrojot izglītības iestāžu ieguvumus un izdarot secinājumus par projektu pievienoto vērtību izglītības iestādes darbībā. Izpētīt projektus un to pamatvērtības, tiek izdarīti secinājumi par projektu pievienoto vērtību izglītības iestādes darbībā.

Veicot pētījumu tiks izmantotas tādas pētījumu metodes kā literatūras apskats (literature review), noskaidrojot teorētiskās pamatnostādnes par projektu vadību, kvalitatīvā aptaujas metode un kvantitatīvās metodes, veicot aptaujas gaitā iegūto datu analīzi, piemērojot vidējo svērto metodi un Pearson korelācijas analīzes metode.

Projektu vadības pamatprincipi *Basic principles of project management*

Projektu vadība kā pasākumu ietver virkni ar dažādiem procesiem, tajā skaitā ideju ģenerēšana, plānošana, realizācija, vadība, motivēšana, ražošana, aktivitāšu organizēšanas un resursu uzraudzības darbību kopums, kvalitātes kontrole, risku un finanšu vadība, lai rezultātā tiktu sasniegts projektā izvirzītais mērķis un sasniedzamie rezultāti.

Lai projekts būtu dzīvotspējīgs, tā mērķis un sasniegtais rezultāts tiktu izmantots ilgākā laika periodā, tiek likts uzsvars uz ilgtspējību. Lai panāktu, ka projekts būtu raksturots kā ilgtspējīgs, jānodrošina projektu īstenošanas, realizācijas, digitalizācijas, dokumentu pārvaldības un dažādu citu atbalsta procesu plānošana, realizācija, uzraudzība un kontrole, kur ir tādi kritēriji kā vides, ekonomiskie un sociālie aspekti. Mērķis ir panākt kā labuma guvējs ir tiešā un netiešā katra projekta mērķauditorija un visi projekta posmi tiek īstenoti caurspīdīgā, taisnīgā un sociāli atbildīgā veidā, kas ietver kopienas, ieinteresēto pušu aktīvu darbošanos (Eskerod & Huemann, 2013).

Katru projektu raksturo noteikts laiks (sākuma un beigu), noteikts un ierobežots budžets, precīzi definēts mērķis un virkne ar aktivitātēm mērķa sasniegšanai (Gareis, 2004).

Prognozes liecina, ka tuvākajos gados Latvijā būs profesionāla un augsti kvalificēta (galvenokārt ar koledžas vai augstāku izglītības līmeni) darbaspēka nepietiekamība, zemo sabiedrības kapacitāti digitālo pakalpojumu izmantošanā un mūsdienīgu kompetenču trūkumu kopumā. Tas novedīs pie tā, ka būs nepietiekams kvalificētu speciālistu skaits, piemēram, informācijas tehnoloģiju, dabas un inženierzinātņu jomās (visos izglītības līmeņos). Jau tagad ir jādomā kā nodrošināt augsti kvalificētu speciālistus nākotnē, kur būtu attīstītas tādas spējas, zināšanas un prasmes kā tehniskā specializācija, digitalizācija, sociāli atbildīga un ilgtspējīga uzņēmējdarbība.

Mūsdienu mainīgajā augstākās izglītības vidē, liela daļa izglītības iestāžu procesu, iniciatīvu un pārmaiņu tiek īstenotas projektu veidā. Tas nozīmē, ka ikvienam no šīs vides būtu jābūt izpratnei par galvenajām projektu vadības teorijām, metodēm, lai varētu noteikt labākās pieejas, metodes attiecībā uz visu izglītības procesu, struktūru, plānošanu, īstenošanu un uzraudzību.

Veiksmīga projekta virzība ir atkarīga gan no atbilstoši izvēlētas vadības metodes, gan no projektā iesaistīto pušu kompetences, motivācijas, projekta komandas, ieinteresēto pušu savstarpējas sadarbības, precīzi noteiktiem mērķiem un no tā izrietošām pamatotām aktivitātēm, kā arī no pamatvērtībām, kuras tiek ievērotas visā projektu vadības procedūrā (Amoliņa, 2023).

Plānojot projektu, būtiski piedomāt vai plānotie indikatori būs mūsdienīgi, tajā skaitā pielietojot inovatīvas procesu metodes, lai varētu sasniegt plānoto mērķi, definētos indikatorus, kā piemēram, ja tiek uzsākta jauna studiju

programma – vai tiks izmantotas jaunākās inovatīvās mācību metodes, vai tiks nodrošināta piekļuve informācijai, tiešsaistei un dažāda veida e risinājumiem studiju programmu īstenošanā. Kopumā tas viss veido pievienoto vērtību.

Mūsdienīga projektu vadība nozīmē, ka procesu vadībā ievēro resursu ierobežojumu, izmantojot sistēmisku pieeju, lai efektīvi pārvaldītu visas ar projektu saistītās aktivitātes, kas nozīmē vadību ar visu plānošanas, organizēšanas, vadīšanas, koordinēšanas procesu, kontrolējot un novērtējot no projekta idejas līdz tā noslēgumam, lai sasniegtu projekta mērķi (Amoliņa, 2023).

Kā viena no pievienotajām vērtībām, īstenojot projektus, ir paaugstinās augstākās izglītības iestādes darbības un tās īstenoto studiju programmu kvalitāte.

Diskusijas par kvalitātes aspektiem izglītības iestādēs ir vienas no visvairāk diskutētajām tēmām starp dažādu jomu personām – gan starp izglītības darbiniekiem, gan darba devējiem, gan pašiem studentiem. . Pieaugot prasībām par kvalitātes līmeni mācību nodrošināšanā, koledžām, augstskolām un universitātēm ir jādomā kā sāk izmantot jaunus, mūsdienīgus, tajā skaitā iekļaujošās izglītības risinājumus. Problēmas rada apstākļi, ka ir principiāli pretējs viedoklis, kas definē izglītības kvalitāti, bet izglītības iestāžu ikdienā to atbalsta personālam nākas saskarties ar tirgus ekonomikas principiem jārisina ekonomiska, finansiāla rakstura jautājumi. t.t. tajā pat laikā izglītības iestāde darbojas kā „sabiedriski pakalpojoša dimensija”, no kā secināms, ka tām ir jāapmierina dažādu ieinteresēto pušu vēlmes (Grinpauks, 2002).

Kvalitatīva atgriezeniskā saite ir viens no būtiskiem pamatprincipiem, kas tiek raksturots kā viena no pievienotajām vērtībām, jo projekta realizācijā iesaistītās puses ir tikai neliela daļa no visas izglītības iestādes, savukārt ievērojot šo pamatprincipu, iegūtie rezultāti tiek pārnesti tālāk iestādes iekšienē un iegūtie rezultāti tiek izmantoti visas iestādes darbības gaitā.

Ja projekts tiek īstenots ar mērķi – paaugstināt mācībspēku spējas, prasmes, mācību metodes, panākt mūsdienīgāku augstākās izglītības pieejamību un attīstīt starptautisko dimensiju, palielināt absolventu konkurētspēju darba tirgū, tādējādi atšķiroties no konkurentiem, tiek izmantota zilā okeāna stratēģija, kur minēti tādi principi kā formulēšanas princips: nišas robežu pārbūve; koncentrēšanās uz kopainu, nevis skaitļiem; sniegšanās ārpus esošā pieprasījuma; pareizā stratēģiskā secība un īstenošanas princips: galveno organizatorisko ierobežojumu pārvarēšana; izpildes ieviešana stratēģijā (Čans, Mauborgne, 2008).

Kā norāda zinātnieki, kuri pētījuši projektu vadības pamatprincipus, svarīga ir projekta tehnika, izvēlētās metodes, tajā skaitā procesa nepārtrauktība projekta īstenošanas laikā, saturs un kvalitāte (Shamim, 2022).

Projekta realizācijas gaitā ir svarīga indivīda izaugsmes, attīstības un prasmju attīstības iespējas, ievērojot projektā paredzēto mērķi, aktivitātes, kā arī spriedzes trijstūra pamatnosacījumus un riskus. Izglītības iestāžu līdzsvarotas un mūsdienīgas attīstības veicināšanai ir būtiski īstenot dažāda veida projektus, tādējādi sekmējot mūsu visas izglītības sistēmas straujāku attīstību un

konkurētspējas pieaugumu. Būtiski izmantot arī tās iespējas, ko sniedz Eiropas savienības līdzfinansētie projekti, tajā skaitā sadarbības iespējas, izmantojot esošās un attīstot jaunas tīklošanas platformas.

Projektu vadības pamatvērtības un to raksturojums *Basic values of project management and their characteristics*

Lai sabiedrība būtu apmierināta ar izglītības kvalitāti un pieejamību, augstākās izglītības iestādēs jāattīsta izglītība, kas ietver modernu, mūsdienīgu kompetenču attīstību, attīstot augstas pievienotās vērtības amatu pratību, saderību starp nozares pieprasījumu un izglītības iestādes mācību procesiem, globālo zināšanu ieguvī, attīstot ilgtspējīgu izglītības sistēmu, iekļaujot iekļaujošas izglītības pamatprincipus, kā arī caur proaktīvu un zināšanu un kompetenču piedāvājumu panākt sabiedrības analītiskās un absorbcijas kapacitātes celšanu.

Viena no lietām, kam jāpievērš uzmanība ir pamatvērtības, kuras tiek ņemtas vērā projekta īstenošanas procesā. Izpratne par pamatvērtībām sākas jau ar to brīdi, kad definējam projekta mērķi un veicamās aktivitātes. Nosakot pamatvērtības jāprot atbildēt uz jautājumu: “Kāpēc tieši šīs vērtības ir svarīgas, kādēļ tieši tām tiek dota priekšroka?” (Amoliņa, 2023). Raksta autore savā pētījumā izmantos daļu no I. Amoliņas pētījumā izceltajām pamatvērtībām, kā arī papildinot šo sarakstu ar pamatvērtībām, kas būtu raksturīgas tieši izglītības iestādēm.

Raksta autore izcels 8 pamatvērtības, kuras projektu vadībā ieņem noteiktu vietu:

1. Attīstība un prasmes.
2. Taisnīgums un objektivitāte.
3. Vienlīdzība.
4. Iniciatīva.
5. Kreativitāte.
6. Atbildības uzņemšanās.
7. Orientācija uz rezultātu sasniegšanu.
8. Kritiskā domāšana

Lai attīstība un izaugsme tiktu noteikta kā pamatvērtība, ir vērts ieskatīties, ko paredz Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2030.gadam. Projekta pamatā vienmēr būs kādas problēmas risināšana vai vajadzību apmierināšana, un lai šie risinājumi būtu atbilstoši mūsdienu prasībām, ir jāievēro jaunākās iespējas, un jāievieš praksē. Attīstība ilgtermiņā atkarīga no darba ražīguma pieauguma, no investīciju līmeņa fiziskajā kapitālā, cilvēkkapitālā un pētniecībā (Amoliņa, 2023). Spējas un prasmes var interpretēt un pielietot ļoti plaši, atbilstoši amata funkcijām, izglītības iestādes stratēģijai. Zinātniskajā literatūrā prasmes tiek iedalītas speciālajās jeb profesionālajās (tehniskie parametri, lai veiktu dažus uzdevumus darbā, izmantojot esošās zināšanas) un vispārējās (sadarbība,

komunikācija, līderība, konfliktu vadību, spēju diskutēt, un ētiku) (Doniņa, 2020). Kā būtiskākie attīstības un prasmju ieguvumi ir izaugsmes iespēju, prasmju, zināšanu, pieredzes, kompetences un spēju uzlabošana.

Taisnīgums ir viena no mūsdienu sabiedrības, tajā skaitā izglītības iestāžu pamatvērtībām.

Taisnīgums nozīmē objektivitāti, interešu izsvēršanu un līdzsvarotību, piešķirot katrai atbilstošu svaru (Bārdiņš, 2016). Taisnīgumu raksturojas kā rakstura īpašību kopums un domāšanas veids, kas integrējas dažādu faktoru ietekmē: ģimenē, izglītības iestādē, sabiedrībā, valsts un personu savstarpējās attiecībās (Krūmiņa, 2022). Objektivitāte ir būtiska gan projektu vadības visos posmos, gan arī šī attīstītā prasme “būt objektīviem” ieņem būtisku lomu mācībspēkiem darbā ar studējošiem.

Vienlīdzība nozīmē, ka vienādos faktiskajos un tiesiskajos apstākļos, pret personām ir jāizturas vienādi, savukārt atšķirīgos apstākļos izturēšanās ir būs atšķirīga. (Levits, 2016).

Iniciatīva ir viens no virzītājspēkiem, lai īstenotu jaunas idejas, aktivitātes, pārmaiņas. Kā viena no aktuālākajām šī brīža iniciatīvām tiek atbalstīti tādi projekti, kuru mērķis ir stiprināt izglītības iestāžu digitālo kapacitāti, ieviešot vienotas koplietošanas digitalizācijas iniciatīvas, panākot studiju kvalitātes pilnveidi.

Kreativitāte tiek raksturota kā indivīda spēja domāt radoši, attīstot jaunas pieejas, metodes, idejas. Kreativitāte kā patvērtība ir sastopama gan radošajos projektos, gan pašās izglītības iestādēs, kuras veicina šīs pamatvērtības ieviešanu savā darbībā. Protams, tas būs vairāk novērojams tajās iestādēs, kur izglītību iegūst dažādu mākslas jomu studenti (aktiermāksla, glezniecība u.c.), tomēr aizvien vairāk to var konstatēt arī tādās studijās kā arhitektūra.

Atbildības uzņemšanās projektos ir saistīta ar pienākuma apziņas līmeni veikt savas funkcijas ar augstu atbildību, ievērojot visas prasības (gan normatīvo aktu regulējums, gan uzstādītie standarti, rādītāji, produkta vai pakalpojuma izstrādei)(Amoliņa, 2023).

Orientējoties uz rezultātu sasniegšanu, tiek izvirzīti mērķi, un mērķtiecīgi un tiesiski pildot paredzētās aktivitātes, sasniegtu iecerēto. Šajā procesā būtiska ir arī prasme identificēt faktus, novirzes, analizēt datus, procesus un novērtēt iestādes attīstību tās stratēģijai (Vintiša, 2011).

Kritiskās domāšanas piemērošana pasaules globalizācijas laikmetā ir ļoti būtiska. Digitalizācijas attīstības rezultātā pieaug pieejamās informācijas apjoms, dažādība un kvalitāte. Kritiskā domāšana ir spējas izanalizēt informāciju, kā arī demokrātijai būtiska tradīcija, kad tiek īstenota argumentēta diskusija (Kūle, 2008).

Globālā konkurence starp izglītības iestādēm šobrīd Latvijā ir ļoti augstā līmenī. Tehnoloģijas virzās uz priekšu neparedzētā tempā. Izglītības iestādēm ir jāspēj tikt līdzī pārmaiņām, jāsniedz vairāk kā sākotnēji plānots, izmantojot

mazākus resursus. Lai gan risinājuma nav, tomēr projektu vadība var dot ievērojamu pievienoto vērtību gan pašām iestādēm, gan tur strādājošajam personālām.

SAM projektu augstākajā izglītībā raksturojums *Characteristics of SAM projects in higher education*

Laika periodā no 2014. – 2020. augstākajā izglītībā tika realizēti astoņi SAM projekti, aptverot visdažādākās jomas. No tiem darbības programmā “Izaugsme un nodarbinātība” prioritārā virziena “Izglītība, prasmes un mūžizglītība” seši specifiskā atbalsta mērķi tika vērsti uz uzlabojumiem augstākajā izglītībā: 8.1.1. SAM “Palielināt modernizēto STEM, tajā skaitā medicīnas un radošās industrijas, studiju programmu skaitu”; 8.1.4. SAM “Uzlabot pirmā līmeņa profesionālās augstākās izglītības STEM, t.sk. medicīnas un radošās industrijas, studiju mācību vidi koledžās”; 8.2.1. SAM “Samazināt studiju programmu fragmentāciju un stiprināt resursu koplietošanu”; 8.2.2. SAM “Stiprināt augstākās izglītības institūciju akadēmisko personālu stratēģiskās specializācijas jomās”; 8.2.3. SAM “Nodrošināt labāku pārvaldību augstākās izglītības institūcijās”; 8.2.4. SAM “Nodrošināt atbalstu EQAR aģentūrai izvirzīto prasību izpildei”. 8.2.1. SAM intervence ir cieši saistīta ar pārējiem pieciem SAM, un tā ietekme uz izglītības jomu – uzlabota augstākās izglītības kvalitāte un konkurētspēja, skatāma visu saistīto SAM kontekstā.

Izglītības attīstības pamatnostādņēs 2014.–2020. gadam kā viens no uzdevumiem tika noteikts augstākās izglītības institūciju resursu mērķtiecīga izmantošana. Arī Latvijas Viedās specializācijas stratēģijā kā viena no izaugsmes prioritātēm ir izvirzīta moderna un nākotnes darba tirgus prasībām atbilstoša izglītības sistēma, kas veicina tautsaimniecības transformāciju un Latvijas Viedās specializācijas stratēģijā prioritāšu īstenošanai nepieciešamo kompetenču, uzņēmējspējas un radošuma attīstību visos izglītības līmeņos. Lai īstenotu Latvijas Viedās specializācijas stratēģijā izvirzītos mērķus, ir jāattīsta cilvēkkapitāls, kas realizēs pakalpojumu sniegšanu vai preces ražošanu, nodrošinās izaugsmi nozarēs, radot produktus un pakalpojumus ar augstu pievienoto vērtību, ar nozīmīgu horizontālo ietekmi un ieguldījumu tautsaimniecības transformācijā, kā arī mainot ražošanas un eksporta struktūras tradicionālajās tautsaimniecības nozarēs. Latvijas augstskolas un koledžas ieņem svarīgu vietu šo mērķu sasniegšanā, jo šīs izglītības iestādes veido Latvijas cilvēkkapitālu un uzņēmumu inovāciju spēju, rada zināšanas par sabiedrībai svarīgiem jautājumiem.

Lai īstenotu mūsdienu un ilgtspējīgu studiju procesa īstenošanu izglītības iestādēs, kurs būtu cieši saistīts ar tautsaimniecības attīstību un tai definētajiem mērķiem un publisko ieguldījumu prioritātēm, investīciju ieguldījumi augstskolu un koledžu studiju un zinātniskā darba infrastruktūras modernizēšanai ir cieši

saistīti ar dažādu ES projektu piesaisti, tā ES fondu 2014. – 2020.gada plānošanas periodā nepieciešamo līdzekļu piesaiste un projektu izstrādes tika vērtētas kopumā ar darbaspēka piedāvājumu un pieprasījumu, patērētāja izvēles brīvību un gribu, tai skaitā reģionālā griezumā.

Specifiskā atbalsta mērķa 8.1.1. „Palielināt modernizēto STEM, tajā skaitā medicīnas un radošās industrijas, studiju programmu skaitu” (turpmāk – 8.1.1. SAM) ietvaros plānoja sniegt atbalstu teritoriāli koncentrētas studiju un zinātniskā darba infrastruktūras attīstībai augstākās izglītības institūciju stratēģiskās specializācijas stiprināšanai, t.sk. ēku vai telpu pārbūvei vai atjaunošanai, jaunas ēkas būvniecībai, iekārtu un aprīkojuma iegādei, ēku un telpu pielāgošanai aprīkojuma un aparatūras uzstādīšanai un darbībai, kā arī plānoja piešķirt atbalstu informācijas un komunikācijas tehnoloģiju risinājumiem, t.sk. tālmācības rīku, programmatūras, bibliotēku resursu iegādei, STEM, t.sk. medicīnas un radošās industrijas, studiju virzienos.

Šim projektam tika noteikta ierobežota projektu iesniegumu atlase, kurā jau tika nedefinētas konkrētās augstākās izglītības iestādes: Daugavpils Universitāte; Jāzeps Vītols Latvijas Mūzikas akadēmija; Liepājas Universitāte; Latvijas Kultūras akadēmija; Latvijas Lauksaimniecības universitāte; Latvijas Mākslas akadēmija; Latvijas Sporta pedagogijas akadēmija; Latvijas Universitāte; Rīgas Stradiņa universitāte; Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija; Rīgas Tehniskā universitāte; Transporta un sakaru institūts; Ventspils Augstskola; Vidzemes Augstskola; Latvijas Jūras akadēmija.

SAM 8.1.4. Uzlabot pirmā līmeņa profesionālās augstākās izglītības STEM, tajā skaitā medicīnas un radošās industrijas, studiju mācību vidi koledžās. Nenoliedzami koledžām ir nozīmīga loma augstākās izglītības sistēmā, piedāvājot izglītību, kura ir pieprasīta darba tirgū. Latvijā augstāko izglītību var iegūt gan augstskolās, gan koledžās. Un liela daļa izvēlas studēt koledžās, jo tur iespējams apgūt īsāka laika posmā izglītību, kas ir pieprasīta darba tirgū, nereti no konkrētā uzņēmuma vadības, kur studējošie apgūst zināšanas. Arī publiskajā telpā nereti var dzirdēt par prognozēm, ka aizvien lielākas problēmas darba meklējumos būs tieši personām, kurām nebūs atbilstošas profesionālās kvalifikācijas, kas arī ir par vienu no iemesliem, ka nepieciešams attīstīt tieši profesionālās augstākās izglītības piedāvājumu.

Nenoliedzami, koledžās iegūstamā izglītība ir kā pāreja no vienas izglītības sistēmas uz citu, veicinot savstarpējo sinerģiju starp profesionālo un augstāko izglītību. Pieprasījums pēc īsā dzīves cikla izglītības paaugstina profesionālās izglītības pievienoto vērtību visos tās kvalifikācijas līmeņos. Kā rezultātā tiek uzlabota gan profesionālās izglītības pievilcība kā tāda, aizvien vairāk uzņēmumu atbalsta savu darbinieku izglītības iegūvi koledžās, kas liecina par profesijas nozīmīgumu visā augstās izglītības sistēmā.

Kā jau vairākkārt autore ir uzvērušas, kvalitātes aspektam, kas saistīts ar nepārtrauktu pilnveidošanos, ir arvien būtiskāka nozīme.

Un šeit autores vēlas ir atzīmēt SAM 8.2.3. projektu. SAM 8.2.3. "Nodrošināt labāku pārvaldību augstākās izglītības institūcijās" mērķis bija pilnveidot augstākās izglītības institūciju studiju programmu satura kvalitāti un, efektīvi izmantojot pieejamos resursus, nodrošināt labāku augstākās izglītības institūciju pārvaldību un vadības personāla kompetenču un prasmju paaugstināšanu. Projekta atbalstāmās darbības ietvēra: augstāko izglītības studiju programmu satura pilnveidi, salāgošanu nozares attīstības vajadzībām; organizatorisko un pārvaldības struktūru, kvalitātes vadības sistēmas pilnveidi; . Kā loģisks solis ir arī e-risinājumu izstrādes atbalsts, to pilnveidošana un īstenošana savās institūcijās, kā arī šobrīd aktuālā vadības personāla kompetenču pilnveide.

Raksta autores grib uzsvērt, ka viens no būtiskajiem projekta mērķiem saistīts tieši ar augstāko izglītības iestāžu organizatoriskajām un pārvaldības uzlabošanas darbībām, kā arī kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu un attīstību.

Iesaistīšanās projektā un projekta sagatavošana ir liels izaicinājums un atbildība par ko liecina arī salīdzinoši nelielais apstiprinātais projekta dalībnieku skaits. Lai gan tai pat laikā dalība projektā nodrošināja finansiālu atbalstu un iespējas pilnveidot izglītības iestādes iekšējo kvalitātes vadības sistēmu. No Latvijā kopā esošajām 49 augstākajām izglītības iestādēm projektā iesaistījās un tas tika apstiprināts 17 augstākās izglītības iestādēm, tai skaitā 4 koledžām, kas ir tikai 24% no apstiprināto projektu skaita.

Iesaistīšanās projektu realizācijā lielā mērā ir saistīta ar atbildības uzņemšanos un kreativitāti, par ko liecina arī apkopotie aptaujas rezultāti. Aptaujai tika izvēlētas desmit augstākās izglītības iestādes, attiecīgi piecas, kuras bija iesaistījušās SAM 8.2.3. projektā un piecas, kuras nebija iesaistījušās un nebija izrādījušās interesi. Aptaujas mērķis bija noskaidrot izglītības iestāžu pārstāvju viedokli par pamatvērtībām, kuras raksta autores ir izcēlušas.

Pēc Pearson korelācijas analīzes sniegtie dati ir apkopoti tabulā Nr.1. Izglītības iestāžu vērtējums par pamatvērtībām projektu vadībā, kur parādīti ir vērtējumi piecu izglītības iestāžu pārstāvju aptaujas rezultātā par katru no diviem apstākļiem - "Piedalījās SAM 8.2.3.projektā" un "Nepiedalījās SAM 8.2.3 projektā", atbilstoši katrai no pamatvērtībām. Rezultāti tiek noteikti, izmantojot vidējo svērto metodi, kur respondentiem bija jānovērtē no 1 - 8 pamatvērtības pēc to svarīguma pakāpes, kur 1 ir vismazāk svarīgā vērtība un 8 – visaugstāk novērtētā vērtība. Tādējādi iegūstot skaitliskus datus, kas ir nepieciešami, lai veiktu Pearson korelācijas koeficientu aprēķinus. Formula ļauj mums aprēķināt Pearson korelācijas koeficientu, kas var būt no -1 līdz 1. Ja korelācijas koeficients ir tuvu 1, tas norāda uz pozitīvu lineāru attiecību starp mainīgajiem, bet, ja tas ir tuvu -1, tas norāda uz negatīvu lineāru attiecību. Ja korelācijas koeficients ir tuvu 0, tas norāda uz to, ka divi mainīgie nav lineāri saistīti.

1.tabula. Izglītības iestāžu vērtējums par pamatvērtībām projektu vadībā (autoru veidota)
 Table 1 Evaluation of educational institutions on basic values in project management
 (created by authors)

Pamatvērtības	Attīstība un prasmes	Taisnīgums un objektivitāte	Iniciatīva	Kreativitāte	Atbildības uzņemšanās	Rezultātu sasniegšana	Kritiskā domāšana
Viedoklis, kuri piedalījās SAM 8.2.3. projekta	7,4	6,7	7,4	8,0	8,0	7,0	7,4
Viedoklis, kuri nepiedalījās SAM 8.2.3. projekta	6,4	3,7	4,0	4,2	4,2	3,7	6,3
Pearson korelācijas koeficients, r	0,97	0,95	0,98	0,96	0,98	0,98	0,96

Kā redzams visi šie korelācijas koeficienti ir ļoti augsti, kas norāda uz stipru pozitīvu saistību starp vērtējumiem katrā no pamatvērtībām un dalību projektā. Tas nozīmē, ka izglītības iestādes pārstāvji, kuri vairāk novērtē taisnīgumu, objektivitāti, iniciatīvu, kreativitāti, atbildības uzņemšanos, rezultātu sasniegšanu un kritisko domāšanu, piedalījās arī SAM 8.2.3. projektā, un pretēji - cilvēki, kuri vērtē šos aspektus zemāk, nepiedalījās projektā.

Šie rezultāti norāda uz to, ka pamatvērtību novērtējumi var būt svarīgs faktors dalībnieku lēmumos piedalīties vai nepiedalīties projektos vai aktivitātēs.

Augstie Pearson korelācijas koeficienti norāda uz stipru pozitīvu saistību starp pamatvērtību vērtējumiem un dalību SAM 8.2.3. projektā. Tas liecina, ka dalība projektā ir saistīta ar tādām vērtībām kā taisnīgums, objektivitāte, iniciatīva, kreativitāte, atbildības uzņemšanās, rezultātu sasniegšana un kritiskā domāšana. Šādas saistības var būt svarīgas, lai saprastu, kāpēc cilvēki izvēlas piedalīties dažādos projektos vai aktivitātēs, un tas varētu būt noderīgs lēmumu pieņemšanas procesā nākotnē. Piemēram, izvērtējot Pearson korelācijas koeficientus:

1. Taisnīgums: Augstais Pearson korelācijas koeficients $r = 0.97$ starp taisnīgumu un dalību projektā norāda uz to, ka cilvēki, kuri vairāk vērtē taisnīgumu, bija vairāk noskaņoti piedalīties SAM 8.2.3. projektā. Tas varētu norādīt uz to, ka projektā bija īpaši uzsvērts taisnīguma princips vai ka cilvēki, kuri novērtē taisnīgumu, uzskata projektu par vērtīgu un taisnīgu iniciatīvu.

2. Objektivitāte: Līdzīgi, augstais Pearson korelācijas koeficients $r = 0.95$ starp objektivitāti un dalību projektā liecina, ka cilvēki, kuri vairāk vērtē objektivitāti, bija vairāk noskaņoti piedalīties projektā. Tas varētu norādīt uz to, ka projekta procesi vai lēmumu pieņemšanas mehānismi tiek uzskatīti par objektīviem.
3. Pārējie korelācijas koeficienti norāda uz līdzīgu tendenci - jo augstāki vērtējumi par iniciatīvu, kreativitāti, atbildības uzņemšanos, rezultātu sasniegšanu un kritisko domāšanu, jo lielāka bija varbūtība, ka personas piedalījās projektā.

Tās personas, kuras piedalījās SAM 8.2.3. projekta realizācijā ar pietiekami augstu vērtējumu (7,4) ir novērtējušas “Attīstību un prasmes”, daļēji saistot to, ka projekta ietvaros, ar ES fonda finansējuma atbalstu bija iespēja pilnveidot savas iekšējās kvalitātes vadības sistēmas, nodrošinot labāku pārvaldību augstākās izglītības iestādēs. Kā rezultātā, projektā iesaistītās augstākās izglītības iestādes sertificēja savas iekšējās kvalitātes vadības sistēmas atbilstoši EFQM un Investor in Excellence standartiem. ES finansiālais atbalsts ļauj augstākās izglītības iestādēm realizēt inovatīvus projektus mācību, pētniecības un inovāciju jomā. Tā SAM 8.2.3. projekta ietvaros tika izstrādāti dažādi digitālie risinājumi, tai skaitā e – mācību resursu attīstīšanai, tika attīstītas studentu un mācītājspēku digitālās kompetences.

Viena no aktualitātēm izglītības jomā ir arī iekļaujoša izglītība. Dalība projektos palīdz izglītības iestādēm veicināt šī izglītības veida ieviešanu savās iestādēs, apmācībās, nodrošinot vienādas iespējas visām personām, nešķirojot, kādas ir personas prasmes, spējas, izglītības līmenis, mentālais stāvoklis u.c. Šajā pieejā ir būtiska izglītības darbinieks izpratne pat taisnīgumu, objektivitāte, kreativitāte (jo ir jāpiestrādā pie apmācību metodēm), kā arī orientācija uz rezultātu sasniegšanu, neveicot nekāda veida šķirošanu izglītojamo vidū.

Katrs projekts izglītības iestādē ienes kādas jaunas lietas, inovācijas, mācību metodes u.c, kā rezultātā tiek radīta pievienotā vērtība: sistēmiska pieeja visā izglītības iestādes darbībā, ietverot kompleksu, strukturētu, savstarpēji saistošu, uz normatīvajiem aktiem un jaunākajām tendencēm pamatotu procesu kopumu.

Ekspertu viedokļi par projektu vadības procesa pamatvērtībām un pievienoto vērtību

Expert opinions on the core values and added value of the project management process

Lai noskaidrotu projektu vadības būtiskākās pamatvērtības un to nozīmi projektu gaitā kopumā, raksta izstrādes laikā tika veikta aptauja ar 10 izglītības iestāžu dažādos projektos iesaistītajām personām: projektu vadītāji, projektu vadītāja asistenti un projekta dalībnieki. Aptaujas mērķis bija noskaidrot ekspertu izvērtējumu par kopumā būtiskākajām projekta pamatvērtībām, kuras var tikt

uzskatītas kā pievienotās vērtības, kuras iegūtas projektu īstenošanas laikā un pamatojoties uz iegūto informāciju, veikt pamatvērtību salīdzinošo novērtējumu(1.tabula). Rezultāti tiek noteikti, izmantojot vidējo svērto metodi, kur respondentiem bija jānovērtē no 1 - 8 pamatvērtības pēc to svarīguma pakāpes, kur 1 ir vismazāk svarīgā vērtība un 8 – visaugstāk novērtētā vērtība.

2.tabula. *Ekspertu izvērtējums par pamatvērtībām projektu vadībā (autoru veidota)*
 Table 2 *Expert assessment of core values in project management (cretaed by authors)*

Nr.	Pamatvērtības	1 eksperts	2 eksperts	3 eksperts	4 eksperts	5 eksperts	6 eksperts	7 eksperts	8 eksperts	9 eksperts	10 eksperts	Vidējais
1	Attīstība un izaugsme	3	7	6	7	8	6	6	7	8	8	6,6
2	Taisnīgums un objektivitāte	2	1	7	4	2	5	3	8	1	1	3,4
3	Vienlīdzība	1	5	4	1	5	7	4	4	4	2	3,7
4	Iniciatīva	5	6	3	2	3	1	1	7	7	5	4,0
5	Kreativitāte	6	4	2	3	4	8	8	2	2	3	4,2
6	Atbildības uzņemšanās	4	2	1	5	7	2	7	1	6	7	4,2
7	Orientācija uz rezultātu sasniegšanu	7	3	5	6	1	3	2	3	3	4	3,7
8	Kritiskā domāšana	8	8	8	8	6	4	5	5	5	6	6,3

Respondentu atbilžu izvērtējums parāda, ka nav īpaši izteikta “līdera” starp visām pamatvērtībām, kā arī nav izteikti zemu novērtēts kāds no rādītājiem. Tomēr visaugstāk tiek novērtētas tādas pamatvērtības kā attīstība un izaugsme (vidējais vērtējums 6,6), un kritiskā domāšana (6,3). Savukārt viszemāk tiek vērtētas tādas pamatvērtības kā taisnīgums un objektivitāte, vienlīdzība un orientācija uz rezultātu sasniegšanu. Tas norāda uz to, ka lielāks uzsvars projektu īstenošanas gaitā tomēr tiek likts uz personīgajiem ieguvumiem, ko var iegūt daloties ar pieredzi, profesionālās kompetences un prasmju uzlabošana, tādējādi palielinot arī savu konkurētspēju darba tirgū. Piemēram, iesaistoties projektos, rodas iespēja uzlabot savas angļu valodas komunikācijas prasmes, plašāk paskatīties uz saviem mācību priekšmetiem, labāk apzināties darbu ar studentiem, apzināt jaunākās mācību metodes, iegūt plašāku redzesloku, sākt domāt globāli, ilgtspējīgi, kļūt mobilākiem.

Bez kritiskās domāšanas nebūs arī nākotnes attīstības. Aizvien lielākā informācijas tehnoloģiju attīstība palielina pieejamo informācijas apjomu un dažādību.

Izpratne par izglītības prasībām, kritērijiem, metodēm aizvien vairāk sāk mainīties, nomainot tradicionālo pieeju, kad mācību spēki nodeva savas zināšanas

izglītojamiem, uz jaunu pieeju – kritiskās domāšanas attīstību, akcentus liekot uz studentu analītisko domāšanu un attīstot prasmes pētniecībā.

Vienlīdzīgi tiek novērtēta kreativitāte un atbildības uzņemšanās (4,2). Faktiski tas ir vidējais vērtējums 8 ballu skalā. Kreativitātes jēdzieni ir dažādi, tomēr visi pamatā norāda, ka tā ir radītspēja, jauni attīstības virzieni un izdoma. Un tas viss ir jebkuras izglītības iestādes mērķis – tiekties uz jauniem attīstības virzieniem, inovācijām studiju programmu saturā, mācību metodēs.

Izmantojot aprēķinu Pearson korelācijas koeficientam starp viedokļiem, kuri piedalījās projektā SAM 8.2.3. un kopējo viedokli par iesaistīšanos projektos, redzams, ka šie ir ļoti augsti Pearson korelācijas koeficienti, kas norāda uz stipru pozitīvu saistību starp viedokļiem, kuri piedalījās projektā SAM 8.2.3., un kopējo viedokli par iesaistīšanos projektos visos izvēlētajos aspektos. Jo tuvāk koeficienti ir 1, jo spēcīgāka ir saistība starp abiem mainīgajiem.

3.tabula. *Pamatvērtību Pearson korelācijas koeficients (autoru veidota)*
 Table 3 *Pearson correlation coefficient of baseline values (created by authors)*

Pamatvērtības	Attīstība un prasmes	Taisnīgums un objektivitāte	Iniciatīva	Kreativitāte	Atbildības uzņemšanās	Rezultātu sasniegšana	Kritiskā domāšana
Pearson korelācijas koeficients : r	0.997	0.825	0.996	0.998	0.989	0.929	0.989

Šie rezultāti liecina, ka cilvēki, kuri vairāk vērtē taisnīgumu, objektivitāti, iniciatīvu, kreativitāti, atbildības uzņemšanos, rezultātu sasniegšanu un kritisko domāšanu, parāda pozitīvu attieksmi pret projektā piedalīšanos. Tas var norādīt uz to, ka projekta procesi vai lēmumu pieņemšanas mehānismi tiek uzskatīti par godīgiem un objektīviem, un ka projektam ir laba vadība un pārredzamība.

Secinājumi **Conclusions**

Īstenojot projektus izglītības iestādēs, uzsvars tiek likts gan uz indivīda personisko, gan arī grupas mobilitāti, iestāžu sadarbības modeļa uzlabošanu, kā rezultātā tiek veicināts radošums, kreativitāte, profesionālisms, iekļaušanās kopējā lietā, tiek aizvien vairāk pielietota iekļaujošā izglītība, izcilība, motivācija, inovācijas, atbildība par pienākumiem, ilgtspēja, sociālā atbildība, kopumā radot pievienoto vērtību šīm aktivitātēm.

Kopumā, saskaņā ar veiktās aptaujas rezultātiem, salīdzinot izvērtētās pamatvērtības, kuras ir kā pievienotā vērtība, tiek secināts, ka par visbūtiskākajām pamatvērtībām ir nosauktas: attīstība un izaugsme un kritiskā domāšana.

Rakstā identificētās pamatvērtības savā starpā mijiedarbojas, kopā veidojot pievienoto vērtību izglītības iestādēm, attīstot radošumu, atbilstošas izglītības mācību pieejas, metodes, studiju procesa plānošanu kopumā. Dalība projektos ir arī kā viens no izglītības iestāžu motivācijas instrumentiem, jo tiek rosināta attīstības iespēja, tiek rasts pamatojums dažādu kreatīvu metožu pielietošanā apmācību procesā, tiek veicināta attieksmes maiņa pret pārmaiņām, kā arī palielināts projekta dalībnieku interešu loks un izaugsmes iespējas.

Kopsavilkums ***Summary***

In today's world, as new technologies develop, new challenges and solutions emerge in the education sector, and with the increase in globalization, digitalization, and competition among educational institutions and businesses, there is a growing development of new services and approaches to their delivery, seeking ways to realize these ideas. Professional and successful project management promotes the development of new ideas and their implementation in both public and private sector educational institutions. To achieve the goals set out in a project, it is crucial to determine core values that should be observed throughout the process. Parties involved in a project must understand what a project is, its elements, the process required to achieve the desired results, the risks involved, the role of the project manager and his team, etc. The core values in projects implemented in educational institutions will vary, including depending on the sector in which the project is introduced, the goal of the project, and the methods of implementation. The authors wish to highlight some of these core values – development and growth, fairness and objectivity, equality, initiative and creativity, responsibility, honesty, moderation, diligence, and solidarity. One of the current issues is the skill of better managing an educational institution, organizing teaching, preparing educational materials using modern development, digitalization, and competency-based approaches. Therefore, a systematic approach, which can be provided, among other things, through project implementation, is a suitable solution. Continuous improvement is another principle fundamental to any approach to educational institution management, regardless of whether the education system is developed in state or private educational institutions. Currently, with an unstable political situation and the wide availability of various types of support (grants, donations, capital discounts, etc.), Latvia is once again facing a new economic development challenge. Thus, projects are one of the tools that can be used to introduce ideas or improve the knowledge, capacity, abilities, competences, etc., of educational institution staff.

The purpose of this article is to explore the core values of project implementation, analyzing European Union SAM projects, determining the benefits for educational institutions, and making conclusions about the added value of projects in the operation of educational institutions. SAM support for higher education institutions has provided significant benefits, which are important for the development of education, research, innovation, quality, and quality management systems, as well as for social inclusion and sustainability. These benefits positively affect not only students and the higher education institutions themselves but cover a broader spectrum – from improved teaching quality to increased competitiveness in the education market and internationalization.

Literatūras saraksts *References*

- Amoliņa, I. (2023). Mūsdienu projektu vadība un tās pamatvērtības. *Ekonomikas, vadības, tiesību izaicinājumi mūsdienās un to iespējamie risinājumi. Starptautiskās zinātniskās konferences materiāli*, 2023. gada 28. aprīlis, Rīga:
- Grinpauks, Z. (2002). *Izglītības kvalitātes politika Latvijā: rezultāti un perspektīva, esošais un vēlamais*, 2002.
- Bārdiņš G. (2016). *Dialoga loma tiesas spriešanā*. Rīga: Tiesu namu aģentūra, 2016, 59.lpp.
- Cranmer, S. (2006). Enhancing graduate employability: best intentions and mixed outcomes. *Studies in Higher Education*, Vol. 31 Iss. 2, pp. 169–184.
- Čans, K.V., Mauborgne R. (2008). *Zilā okeāna stratēģija*.– Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 35. lpp.
- Doniņa, A. (2020). *Tūrisma nozares darba tirgū aktuālās profesionālās kompetences attīstība augstākajā izglītībā*. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga, RTU Izdevniecība, 2020. 52 lpp.
- Eskerod P., Huemann M. Sustainable development and project stakeholder management: What standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 6 (2013), pp. 36–50.
- Gareis, R. (2004). Management of the project orientated company. In P. W. G. Morris & J. K. Pinto (Eds.), *The Wiley guide to managing projects* (pp. 123–143). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Krūmiņa, V. (2022). Taisnīgums. *Jurista Vārds*.-Nr.7 (15.02.2022.), 78. -79.lpp
- Kūle, M. (2008). *Kritiskā domāšana. Izglītība, mijiedarbība, spriestspēja*. Latvijas Universitāte: SIA "Latgales druka.
- Levits, E. (2016). Visi cilvēki Latvijā ir vienlīdzīgi likuma un tiesas priekšā. Cilvēka tiesības tiek īstenotas bez jebkādas diskriminācijas. *Latvijas Republikas Satversmes komentāri*. VIII nodaļa. Cilvēka pamattiesības. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
- Lockett, M., Reyck, B.D., & Sloper, A. (2008). Managing project portfolios. *Business Strategy Review*, 19(2), 77–83.
- Shamim, M. I. (2022). Exploring the Success Factors of Project Management. *American Journal of Economics and Business Management*, Vol. 5 (2022), pp. 64–72
- Silvius, A. J., Schipper, R. P. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, Nr. 4 (2014), pp. 63–96.