



STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

Kazimiero Simonavičiaus universiteto  
***ATEITIES IŽVALGOS IR STRATEGINIS VALDYMAS***  
**STUDIJŲ PROGRAMOS**  
**VERTINIMO IŠVADOS**

Grupės vadovas: doc. dr. Saulius Pivoras

Grupės nariai: prof. dr. Giedrius Jucevičius

## DUOMENYS APIE ĮVERTINTĄ PROGRAMĄ

Studijų programos pavadinimas	Ateities įžvalgos ir strateginis valdymas
Studijų sritis	Socialiniai mokslai
Studijų kryptis	Viešasis administravimas (N700) (Viešojo sektoriaus organizacijų vadyba (N710)
Studijų programos rūšis	universitetinės studijos
Studijų pakopa	antroji
Studijų forma (trukmė metais)	nuolatinė (1,5 m.), iššęstinė (2 m.)
Studijų programos apimtis kreditais	90
Suteikiamas laipsnis ir (ar) profesinė kvalifikacija	Viešojo administravimo magistras

# TURINYS

I. ĮŽANGA .....	4
II. PROGRAMOS ANALIZĖ .....	4
1. Programos tikslai ir studijų rezultatai .....	4
2. Programos sandara.....	6
3. Personalas .....	7
4. Materialieji ištekliai.....	8
5. Studijų eiga ir jos vertinimas .....	8
6. Programos vadyba .....	9
III. REKOMENDACIJOS .....	9
IV. APIBENDRINAMASIS ĮVERTINIMAS.....	10

## I. IŽANGA

Kazimiero Simonavičiaus universiteto (toliau – KSU) viešojo administravimo krypties antrosios pakopos ketinama vykdyti studijų programa *Ateities išvalgos ir strateginis valdymas* (toliau – Programa) vertinama remiantis aukštosios mokyklos pateiktu studijų programos aprašu, jo priedais ir vizito į KSU metu gauta informacija iš susitikimų su universiteto administracija, Programos aprašo rengėjais, numatomais Programos dėstytojais, socialiniais partneriais, suinteresuotais numatomais rengti specialistais bei susipažinimo su Programos įgyvendinimui numatoma universiteto materialine baze. Programa vertinama pagal šešias vertinamąsias sritis: programos tikslai ir numatomi studijų rezultatai, programos sandara, personalas, materialieji ištekliai, studijų eiga ir jos vertinimas, programos vadyba.

Viena iš pagrindinių Programos idėjų – išvalgų kūrimo ir taikymo gebėjimų ugdymo integravimas su strateginio valdymo viešajame sektoriuje mokymu – yra įdomi bei perspektyvi, o taip pat aktuali Lietuvoje. Programos aktualumą tinkamai pagrindžia ir Programos rengėjai. Kaip paaiškėjo ekspertų vizito KSU metu, Programa yra labai ambicinga, orientuota į Lietuvoje mažai išvystytos srities plėtrą, o kalbant apie jos santykį su viešuoju sektoriumi, ji yra orientuota į egzistuojančios viešojo valdymo sistemos ir viešojo sektoriaus praktikos keitimą Lietuvoje.

## II. PROGRAMOS ANALIZĖ

### **2.1. Programos tikslai ir studijų rezultatai**

Visų pirma, reikia pažymėti, kad magistrantūros studijų programos „Ateities išvalgos ir strateginis valdymas“ sritis yra pakankamai nauja Lietuvos aukštojo mokslo kontekste, o jos tikslai ir numatomi studijų rezultatai – išties ambicingi, todėl jų pasiekimas reikalauja aiškaus detalizavimo.

Vertinant Programos aprašą, numatomi studijų rezultatai nėra pakankamai derantys su Programos turiniu. Kai kurie studijų rezultatai yra pernelyg „užaukštinti“, suformuluoti skambiomis frazėmis (pavyzdžiui, „studentai turi gebėti formuoti ir naudoti naujas socialinio mąstymo, elgesio ir veiklos paradigmas“ ir kt.), tačiau Programos turinys atrodo per „liesas“ tuos studijų rezultatus įgyvendinti. Atsekti dalykų studijų rezultatų suderinamumą su Programos studijų rezultatais yra gana keblu, kadangi dalykų rezultatai yra susieti su Programos rezultatais, bet tik atskiruose dalykų aprašuose, tad sunku matyti ir vertinti visumą.

Kai kurios Programos studijų rezultatų formuluotės yra nepakankamai sukonkretintos, labai aptakios ir pasižymi pertekline retorika (pvz., 3, 7, 9 studijų rezultatai 4 priede). Kai kurie numatomi rezultatai nėra labai realistiniai (jau minėtas pavyzdys, kad studentai gebės formuoti naujas paradigmas, kur sąvoka „paradigma“ vartojama neadekvačiai, nes pagal T. Kuhn

„paradigma“ reiškia esminį perversmą, kuris yra nedažnas ir generuojamas per tam tikrą ilgesnį laiko tarpą).

Kelia abejonų Programos priskyrimas viešojo sektoriaus organizacijų vadybos šakai (N710), kadangi programoje labiau numatoma studijuoti makro-procesus, sektorius ir jų raidos išvalgų kūrimą bei pan., o valdymui organizacijos lygmeniu Programos turinyje skiriama labai mažai dėmesio. Neįtikina kai kurių modulių ambicingos formuluotės (pvz., „Globaliųjų ekonominių procesų valdymas“). Kaip nėra neabejotinai įtikinamas šios Programos priskyrimas apskritai viešojo administravimo studijų kryptčiai, juolab sąsajų su kryptimi visiškai nerodo ir pats Programos pavadinimas, t. y. viešojo administravimo akcentas galėtų būti labiau išryškintas (ar tiksliau suformuluotas), tą galima daryti tobulinant studijų dalykų tinklą, studijų rezultatų formuluotes ir pan. Tačiau programos pagrindinė idėja, pakankamai nemaža programos studijų dalykų dalis (pavyzdžiui, „Daugiapakopis valdymas“, „Globalieji pokyčiai ir darniosios plėtros strategijos“, „Elektroninės valdžios strategijos“, „Europos Sąjungos ateities scenarijai“, „Strateginių scenarijų vystymas“ bei kt.) ir dabar yra skirti studijuoti viešąjį sektorių (apima ar yra orientuoti pirmiausiai į viešąjį sektorių). Nors mažiau dėmesio ir yra skiriama nacionalinei valstybei ar nacionalinei viešojo administravimo sistemai ir praktikai, tas yra irgi gana būdinga šiuolaikiniam viešojo administravimo mokslui, kuris akcentuoja viešojo valdymo daugiaaktorystę (valstybės vaidmeniui mažėjant ir į viešąjį valdymą įsitraukiant daugeliui veikėjų, įskaitant ir tarptautinius, ir iš privataus sektoriaus, ir kt.) kaip šiuolaikinę prieigą.

Strateginio valdymo dimensija studijų programoje turėtų būti stiprinama (jos svarbą implikuoja pats Programos pavadinimas), siekiant užsibrėžtą Programos tikslų. Strateginiam valdymui makro lygmeniu programoje dėmesio pakanka, tačiau programoje reiktų rasti vietos kursams ar bent tematikai apie strateginį valdymą organizacijos lygmeniu, strateginio valdymo konkrečius instrumentus ir praktikas.

Galima sutikti su Programos rengėjais, kad Lietuvos viešajam sektoriui strateginio valdymo ir ateities išvalgos specialistai yra reikalingi, tačiau kyla klausimų, ar esama Programos struktūra yra pilnai pajėgi juos parengti. Specialistų poreikio kiekybinis pagrindimas yra gana paviršutiniškas arba labai optimistinis.

### ***Pagrindinės srities silpnybės ir stiprybės***

Pagrindinė stiprybė yra Programos naujumas Lietuvos aukštojo mokslo kontekste, jos tikslų ir uždavinių ambicingumas, o silpnybės yra nevisiškai realistinės kai kurių studijų rezultatų formuluotės, Programos ambicijų ir realaus jos turinio (struktūros) tiems tikslams pasiekti nepakankamas suderinamumas.

## 2.2. Programos sandara

Atskiri numatomi studijų dalykai savo pavadinimu ir, iš dalies turiniu, yra perspektyvūs ir patrauklūs (pavyzdžiui, „Ateities įžvalgų metodologija“, „Strateginių scenarijų vystymas“, „Technologinių inovacijų strategijos“). Tačiau Programos branduolys nėra visiškai išgrynintas ir pagrįstas, nors tam įpareigoja Programos pavadinimas – „Ateities įžvalgos ir strateginis valdymas“.

Ateities įžvalgos ir scenarijai yra perspektyvi sritis, bet ji turi turėti tam tikrą realų pagrindą dabartyje, remtis detaliais faktais ir įrodymais pagrįsta situacijos analize, o ne tik kūrybišku mąstymu, strateginėmis vizijomis ir kitais vien tik į inovatyvumo/kūrybiškumo skatinimą orientuotais dalykais. Vertinant kitų panašių studijų programų kontekste (pvz., Suomijos Turku universiteto Master in Futures studies), šioje studijų programoje yra santykinai nedaug su įžvalgos metodologinių instrumentų įvaldymu susijusių modulių („Ateities įžvalgos metodologija“, tuo tarpu modulio „Ateities įžvalgų moksliniai tyrimai“ turinys neatitinka modulio pavadinimo; klausimų kelia nurodoma šio modulio pagrindinė literatūra, pvz. „Creativity in Business“).

Programoje taip pat reikėtų stiprinti strateginio valdymo – tiek organizacijos, tiek viešojo sektoriaus sistemos lygiu, dimensiją. Programos tiksluose deklaruojamai kompetencijai pasiekti svarbūs būtų tokie moduliai kaip „Strateginis valdymas“ ar „Pokyčių valdymas“. Taigi Programoje trūksta nuoseklesnei ir labiau realistinei strateginio valdymo ir strateginio planavimo prielaidų, priemonių, išteklių ir pan. sampratai suformuoti reikalingų studijų dalykų. Dalykų, užtikrinančių nuoseklų strateginio valdymo principų ir ypač realaus jo taikymo išmanymą. Taip pat dalykų, įgalinančių viešojo valdymo ir viešosios politikos teorijos bei praktikos išplėtotą supratimą. Tas yra būtina ruošiant viešojo sektoriaus specialistus, ekspertus, apskritai darbuotojus viešajam sektoriui. Strateginis valdymas viešajame sektoriuje yra tiek viešojo administravimo (viešosios vadybos), tiek viešosios politikos dalis ar bent jau integralus elementas. Tuo tarpu viešosios politikos dalykų Programoje visiškai nėra.

Tie programų analogai užsienyje, į kuriuos nurodo šios Programos rengėjai (<http://accelerating.org>) yra daugiausia verslo vadybos krypties programos, dalis technologijos ar edukologijos programų, keletas grynai metodologiškai orientuotų ateities studijų programų, tačiau viešajam sektoriui yra reikalingi viešojo valdymo sąrangą giliau nagrinėjantys dalykai, o taip pat aišku ir atitinkamos žinios bei gebėjimai. Bet kokių atveju dabartinės Programos studijų dalykų branduolys yra labai nevientisas. Ateities įžvalgų dalis Programoje yra gana apibrėžta, tačiau strateginio valdymo dalis yra gerokai silpnesnė. Programoje bandoma aprėpti kiek per daug sektorių, lyginant su Programos rengėjų nurodomomis analogiškoms programomis. O

būtiną didesnę dėmesį viešojo valdymo bei viešosios politikos studijoms neišvengiamai sąlygotų pats Programos priskyrimas viešojo administravimo studijų kryptčiai.

Pasirenkamų dalykų bloko dalykai neturi jungiamosios logikos, neaišku, kodėl būtent tokie dalykai yra pasirenkamieji.

Kai kurių kursų (pavyzdžiui, „Europos Sąjungos ateities scenarijai“, „Daugiapakopis valdymas“ ir kt.) literatūros sąrašai remiasi jau senoka literatūra (yra daug šių kursų tematika išėjusios literatūros 2009-2012 m., ja pirmiausia ir reiktų remtis), nurodoma per daug privalomos literatūros pozicijų (turėtų būti 5 pagrindiniai vadovėliai (knygos)). Į privalomos literatūros sąrašą neturėtų būti traukiami dokumentai ar straipsniai.

Apibendrinant šiuos pastebėjimus, galima teigti, kad siūloma studijų programa savo turiniu yra pajėgi parengti plačia skirtingų sričių erudicija pasižymintį studentą, tačiau atsižvelgiant į jos pavadinimą, turėtų būti geriau fokusuota. Šiuo atveju, stiprintina tiek ateities išvalgų, tiek strateginio valdymo dimensija, privalomojoje studijų programoje atsisakant kai kurių labiau bendrojo pobūdžio modulių ir juos pakeičiant labiau kertiniais ugdomai kompetencijai dalykais.

### ***Pagrindinės srities silpnybės ir stiprybės***

Pagrindinė stiprybė yra atskiri inovatyvūs dalykai/kursai, o silpnybės yra nepakankamas Programos turinio sufokusavimas, strateginiam valdymui, ypač realaus jo taikymo organizaciniu lygmeniu studijoms, numatoma nepakankama apimtis Programos turinyje, viešosios politikos dėmens neįtraukimas.

### ***2.3. Personalas***

Didžioji dalis personalo bus samdoma skaityti pavieniams kursams kas semestrą. Dėstytojų - viešojo valdymo specialistų/ekspertų (pagal publikacijas) numatomas skaičius Programoje yra minimalus. Tokio pobūdžio programai, bent jau jos įgyvendinimo ilgesniu laikotarpiu, nepakanka savų (Lietuvos) dėstytojų, nes kūrybiškumo ir inovatyvumo niekas taip neskatina, kaip dėstytojų su skirtinga patirtimi (įskaitant ne tik profesinę, o ir socialinę bei kultūrinę) kolektyvas. Tad būtų itin pageidautinas konkretus panašių programų dėstytojų užsienio šalyse įtraukimas į kursų šioje programoje skaitymą, vadovavimą magistro darbams ir pan.

Dar vienas rizikos faktorius yra tas, kad KSU vienu metu nori pradėti realizuoti net 3 tam tikrų sąsajų turinčias magistro programas, kuriose tam tikri dėstytojai tikėtina numatyti tie patys. Kyla klausimas, ar iš tikro numatomi dėstytojai galės įvykdyti savo įsipareigojimus, nes dėstymas KSU nebus jų pagrindinis darbas.

### ***Pagrindinės srities silpnybės ir stiprybės***

Pagrindinė stiprybė yra ateities įžvalgų tyrimus (projektus) Lietuvoje inicijavusių žmonių ir kai kurių kitų savo srities specialistų pasitelkimas Programoje, o silpnybės yra mažas pastovaus personalo skaičius, viešojo valdymo ekspertų minimalus įtraukimas, kviestinių dėstytojų iš panašias programas vykdančių užsienio universitetų ignoravimas.

### ***2.4. Materialieji ištekliai***

Patalpos studijoms yra tinkamos, kompiuterinė įranga pakankama. Tačiau reikšmingas ribotumas, kaip paaikškėjo ekspertų vizito universitete metu, yra savos bibliotekos neturėjimas (turima tik nedidelė skaitykla, bet be rimtesnių mokslinės literatūros fondų). Aišku, tą iš dalies kompensuos dėstytojų parengta dalomoji medžiaga ar galimybė dirbti kitose Vilniaus bibliotekose (pirmiausia Lietuvos technikos bibliotekoje, su kuria KSU yra sudaręs sutartį). Tačiau visgi bibliotekos fondų nebuvimas yra Programos sėkmingą realizavimą apsunkinanti aplinkybė, ypač kada Programa yra magistro programos lygmens, o studentų skaičius yra numatytas santykinai nemažas. Praktikoms numatoma pasitelkti socialinių partnerių siūlomą pagalbą, tad aukštosios mokyklos numatoma jų bazė yra tinkama.

### ***Pagrindinės srities silpnybės ir stiprybės***

Pagrindinė stiprybė yra reikiamos auditorijų, kitų mokomųjų ir administracinių patalpų bazės turėjimas, o reikšmingas ribotumas yra savos bibliotekos fondų neturėjimas šiuo metu.

### ***2.5. Studijų eiga ir jos vertinimas***

Priėmimo į studijas reikalavimai yra pagrįsti. Nors pats priimamųjų kontingentas yra itin platus, tad neaišku, kaip praktiškai jis bus pajėgus studijuoti Programoje. Svarstyta prioriteta priimant teikti jau turintiems strateginio valdymo ar viešojo valdymo praktinės patirties. Studijų metodai tinkami, nors nei pateiktoje Programos aprašo medžiagoje nei ekspertų vizito metu nebuvo pateiktas paaiškinimas, koku būdu bus patikrinta, kad studentai įvykdė tokią užduotį, kaip pavyzdžiui, „perskaityti ir išnagrinėti dėstytojo pateiktą literatūrą“. Apskritai, nėra detaliau numatyta, kaip bus patikrinami ir įvertinami savarankiško studentų darbo metu pasiekti studijų rezultatai. Kai kurios Programoje numatomos studentų studijų pasiekimų patikrinimo priemonės (tokios, kaip uždari testai) disonuoja su kursų, kaip ugdančių kūrybiškumą, strateginį mąstymą ir pan. pobūdžiu. Studentų pasiekimų vertinimo tvarka iš esmės yra priimtina.

### ***Pagrindinės srities silpnybės ir stiprybės***



Pagrindinė stiprybė yra numatytas adekvatus studijų organizavimas, studijų metodai bei studentų studijų pasiekimų vertinimo tvarka, o silpnybės yra kai kurie nevisiškai tinkami studentų įgytų žinių bei gebėjimų vertinio instrumentai, o taip pat labai platūs kriterijai apibrėžiant, kas yra priimamas studijuoti Programoje.

## **2.6. Programos vadyba**

Atsakomybė už Programos įgyvendinimą numatyta KSU Ekonomikos ir vadybos katedrai, tad Programos vadyba bus didesne dalimi sutelkta viename padalinyje, kas yra racionalu.

Socialinių dalininkų (partnerių) vaidmuo galėtų būti reikšmingesnis, neužtenka juos kviesti į katedros posėdžius, galima juos įtraukti į studijų programos komiteto sudėtį. Tačiau esami šia Programa suinteresuoti socialiniai partneriai (MOSTA, Žinių ekonomikos forumas ir kt.), kaip paaikškėjo ekspertų vizito metu, yra patys suinteresuoti aktyviai prisidėti, įtraukti Programos studentus į praktinį ateities išvalgų tam tikrose specializuotose srityse kūrimo procesą bei pan. Privalumas yra ir numatomas studijų programos studentų (bei absolventų) įtraukimas į taikomuosius tyrimus (projektines veiklas), kurias turėtų vykdyti KSU kuriamas Lietuvos ateities išvalgų institutas.

### ***Pagrindinės srities silpnybės ir stiprybės***

Pagrindinė stiprybė yra optimali Programos vadybos institucinė struktūra, aktyvios pastangos panaudoti socialinių partnerių pagalbą vykdant Programą, tačiau ribotumas yra nepakankamas socialinių partnerių vaidmens formalizavimas (atsakomybės ir indėlio apibrėžimas).

## **III. REKOMENDACIJOS**

3.1. Reiktų tikslinti/konkretizuoti dalį Programos studijų rezultatų, juos formuluojant vengti perteklinės retorikos.

3.2. Priimant į programą neturinčius viešojo administravimo/vadybos/ekonomikos/politikos mokslų pagrindų (t. y. iš kitų bakalauro studijų programų atėjusius) jiems siūlyti privaloma tvarka išklaudyti strateginio valdymo ir viešojo administravimo pagrindų dalykus.

3.3. Įvesti daugiau dalykų, skirtų strateginio valdymo daliai Programoje, t. y. kursų, galinčius užtikrinti realaus strateginio valdymo mechanizmo, įrankių ir praktikos išmanymą.

3.4. Įvesti daugiau dalykų, skirtų studijuoti viešojo valdymo bei viešosios politikos teoriją ir praktiką. Tokiu būdu užtikrinti reikiamą išvalgų kūrimo/modeliavimo bei realios situacijos išmanymo/analizės gebėjimų balansą Programoje.

3.5. Plėsti numatomų dėstytojų ratą, įtraukiant daugiau viešojo valdymo ir viešosios politikos dalykų dėstytojų, taip pat įtraukti į Programos įgyvendinimą kviestinius dėstytojus iš užsienio (partnerinių) universitetų.

3.6. Atnaujinti studijų literatūros sąrašus, pirmiausia juose nurodant 2008 – 2012 m. išėjusius vadovėlius ir knygas.

#### IV. Apibendrinamasis įvertinimas

Kazimiero Simonavičiaus universiteto studijų programa *Ateities įžvalgos ir strateginis valdymas* vertinama teigiamai.

Eil. Nr.	Vertinimo sritis	Srities įvertinimas, balai
1	Programos tikslai ir numatomi studijų rezultatai	2
2	Programos sandara	2
3	Personalas	2
4	Materialieji ištekliai	2
5	Studijų eiga ir jos vertinimas	2
6	Programos vadyba	3
	<b>Iš viso:</b>	<b>13</b>

- 1-Nepatenkinamai (yra esminių trūkumų, kuriuos būtina pašalinti)
- 2-Patenkinamai (tenkina minimalius reikalavimus, reikia tobulinti)
- 3-Gerai (sistemiškai plėtojama sritis, turi savitų bruožų)
- 4-Labai gerai (sritis yra išskirtinė)

Grupės vadovas: doc. dr. Saulius Pivoras

*Parašas*

Grupės nariai: prof. dr. Giedrius Jucevičius

*Parašas*