

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Toma KRASAUSKIENĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO BAKALAURO STUDIJŲ
TURINIO ATITIKTIS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ
PAREIGYBIŲ REIKALAVIMAMS

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Toma KRASAUSKIENĖ

**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO BAKALAURO STUDIJŲ
TURINIO ATITIKTIS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ
PAREIGYBIŲ REIKALAVIMAMS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovas:
Prof. dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Šiauliai, 2015

SANTRAUKA

Toma Krasauskienė (2015). *Viešojo administravimo bakalauro studijų turinio atitiktis valstybės tarnautojų pareigybių reikalavimams*. Magistro darbas. Mokslinis vadovas: prof. dr. T. Tamošiūnas. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 101 p. (su priedais 114 p.).

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamos viešojo administravimo studijų programos trijuose Lietuvos universitetuose: Mykolo Romerio, Vytauto Didžiojo ir Šiaulių universitete. Darbe analizuojama šių universitetų viešojo administravimo *studijų programų turinys reikalavimų valstybės tarnautojų pareigybėms atžvilgiu*. Išanalizuoti ir susisteminti teoriniai aspektai, remiantis moksline literatūra, LR teisės aktų, valstybės tarnybos dokumentų ir viešojo administravimo studijų programų turinio (content) analize, kas sąlygojo lyginamosios Viešojo administravimo bakalauro studijų programų turinio atitikties valstybės tarnautojų pareigybių reikalavimams atlikimą. Todėl didelis dėmesys skirtas viešojo administravimo studijų programų turiniui, mokomiesiems dalykams, valstybės tarnautojų kompetencijoms, jų pareigybėms.

Magistro darbu siekta įvertinti, kaip Mykolo Romerio, Vytauto Didžiojo ir Šiaulių universitetai parengia valstybės tarnautojus, ar šis rengimas atliepia valstybės tarnautojų pareigybėms keliamus reikalavimus. Tam pasitelktas kokybinis dokumentų analizės tyrimas.

Empirinis tyrimas atskleidė, jog Viešojo administravimo bakalauro studijų programų studentų MRU, ŠU ir VDU universitetuose rengimas atspindi valstybės tarnautojams keliamus reikalavimus, tačiau numatoma ir tobulinimo galimybių. Didžiausia studijų programos turinio ir keliamų reikalavimų atitiktis pastebėta Mykolo Romerio universitete, šiek tiek mažiau Šiaulių universitete, Vytauto Didžiojo universitete rasta daugiau neatitikimų. Nepaisant to, tirtos aukštosios mokyklos studentams siūlo platų pasirenkamųjų dalykų spektrą, kas šiuos neatitikimus gali panaikinti. Tuo pačiu šis aspektas yra ir trūkumas – aukštosios mokyklos turėtų taip sudaryti studijų programas, kad studentai būtų tikri, jog visi reikiami gebėjimai, atitinkantys valstybės tarnybai keliamus reikalavimus, bus ugdomi, o pasirenkamieji dalykai liktų asmeniniam tobulėjimui.

Magistro darbo pabaigoje suformuluotos išvados ir rekomendacijos, sąlygojančios Viešojo administravimo studijų programų turinio tirtuose universitetuose tobulinimą, siekiant parengti kvalifikuotus valstybės tarnautojus (labiau atsižvelgiant į jų pareigybėms keliamus reikalavimus).

Pagrindiniai žodžiai: viešasis administravimas, studijų programos, valstybės tarnautojas.

SUMMARY

Toma Krasauskiene (2015). Public administration Bachelor curriculum compliance with the requirements of public servants position. Master's thesis. Thesis instructor: prof. dr. Teodoras Tamošiunas. Siauliai University. Public administration department, 101 p. (with additives 112 p.).

The study object of the Master thesis is Public administration Bachelor curriculum in three Lithuania University: Mykolo Romerio, Vytauto Didžiojo and Siauliai University. In this final work were analyzed those universities Public administration Bachelor curriculum content concerned with the requirements for public servants. Analyzed and systematize theoretical aspects which is based on scientific literature, LR legislation, public service documents and Public administration Bachelor curriculum content analyze, resulted comparative Public Administration Bachelor curriculum content with the requirements of public servants. The main attention was paid on Public administration Bachelor curriculum content, teaching subjects public servant positions and requirements, public servants competencies, their positions.

Master's thesis aimed to assess how Mykolo Romerio, Vytauto Didžiojo and Siauliai University prepare public servants or this preparation has responds to requirements of public servants position.

An Empirical research revealed that in MRU, SU and VDU universities Public administration Bachelor curriculum students get all skills which are necessary in public servant position however planned and improvement opportunities. The largest Public administration curriculum compliant with requirements of public servants position is in Mykolo Romerio university, less compliant is in Siauliai university and research showed that in Vytauto Didžiojo university Public administration curriculum compliant with requirements of public servants position does not match as much as in other universities. Nevertheless all universities offer to students a wide range of optional subjects, which can eliminate these inconsistencies. At the same time this aspect is deficiency – all high schools have to create study programs with content which is needed for public servant position. Students have to be sure that after studies they will have skills which are necessary for public servant position.

Master's thesis provides conclusions and recommendations for Public administration Bachelor curriculum content which are oriented on qualified public servant preparing (with more effective reference in **requirements of public servants position**).

Key words: public administration, study programs, public servant.

TURINYS

| | |
|--|-----|
| LENTELĖS | 6 |
| PAVEIKSLAI..... | 7 |
| SANTRUMPŲ SĄRAŠAS | 8 |
| ĮVADAS | 11 |
| 1. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO TEORINIS DISKURSAS..... | 15 |
| 1.1. Viešojo administravimo koncepcijų sisteminė analizė | 15 |
| 1.1.1. Naujoji viešojo vadyba | 17 |
| 1.1.2. Viešasis valdymas | 27 |
| 1.1.3. Sumanus valdymas | 31 |
| 1.1.4. Geras valdymas | 33 |
| 1.2. Viešojo administravimo sistema Lietuvoje | 37 |
| 1.3. Valstybės tarnybos kompetencija ir jos struktūra Lietuvoje..... | 40 |
| 1.3.1. Valstybės tarnyba ir jos kompetencijos..... | 40 |
| 1.3.2. Valstybės tarnautojo statuso ypatumai | 45 |
| 1.3.3. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas, kvalifikacijos tobulinimas | 48 |
| 1.4. Reikalavimai viešojo administravimo studijų turiniui..... | 54 |
| 2. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO BAKALAURO STUDIJŲ PROGRAMŲ TURINIO ATITIKTIES VALSTYBĖS TARNAUTOJO PAREIGYBĖMS KELIAMIES REIKALAVIMAMS TYRIMO REZULTATAI | 59 |
| 2.1 Tyrimo metodika..... | 59 |
| 2.2. Viešojo administravimo bakalauro studijų programų analizė | 60 |
| 2.2.1. Lietuvos kvalifikacijų lygiai | 60 |
| 2.2.2. Viešojo administravimo bakalauro studijų programa Mykolo Romerio universitete..... | 65 |
| 2.2.3. Viešojo administravimo bakalauro studijų programa Vytauto Didžiojo universitete | 67 |
| 2.2.4. Viešojo administravimo bakalauro studijų programa Šiaulių universitete | 68 |
| 2.2.5. Lyginamosios analizės teoriniai pagrindai..... | 70 |
| 2.2.6.. Trijų Lietuvos universitetų viešojo administravimo bakalauro studijų programose dėstomų dalykų išdėstymo lyginamoji analizė | 72 |
| 2.3. Priėmimo į valstybės tarnautojų pareigas reikalavimai | 80 |
| 2.3.1. Pagrindiniai bendrieji reikalavimai valstybės tarnautojų pareigoms | 80 |
| 2.3.2. Valstybės tarnautojo pareigybės | 82 |
| 2.4. Viešojo administravimo studijų programų turinio atitiktis valstybės tarnautojams keliamiems reikalavimams..... | 86 |
| IŠVADOS..... | 96 |
| REKOMENDACIJOS | 98 |
| LITERATŪRA | 99 |
| PRIEDAI | 103 |
| 1 priedas. Viešojo administravimo bakalauro studijų turinio programos moduliai ir apimtis Mykolo Romerio universitete | 103 |
| 2 priedas. Viešojo administravimo bakalauro studijų turinio programos moduliai ir apimtis Vytauto Didžiojo universitete | 105 |
| 3 priedas. Viešojo administravimo bakalauro studijų turinio programos moduliai ir apimtis Šiaulių universitete | 107 |
| 4 priedas. Valstybės tarnautojo pareigybės aprašymo forma | 109 |
| 5 priedas. Įstaigų vadovų ir jų pavaduotojų pareigybių vertinimo kriterijai | 111 |
| 6 priedas. Pažyma..... | 114 |

LENTELĖS

| | |
|---|----|
| 1 lentelė Naujosios viešosios vadybos privalumai ir trūkumai | 19 |
| 1.1 lentelė Decentralizacijos pranašumai ir trūkumai | 21 |
| 1.2 lentelė Privatizacijos veiksniai | 23 |
| 1.3 lentelė Viešojo valdymo sąvokos daugiareikšmiškumas | 29 |
| 1.4 lentelė Valstybės tarnautojų kompetencijos | 43 |
| 2.1 lentelė Lietuvos kvalifikacijų lygiai | 62 |
| 2.2 lentelė Viešojo administravimo bakalauro universitetinės studijos (MRU)..... | 66 |
| 2.3 lentelė Viešojo administravimo bakalauro universitetinės studijos (VDU)..... | 67 |
| 2.4 lentelė Viešojo administravimo bakalauro universitetinės studijos (ŠU)..... | 69 |
| 2.5 lentelė Šerdinių dalykų pristatymas trijuose universitetuose | 72 |
| 2.6 lentelė Vadybos dalykų pasiskirstymas trijuose universitetuose..... | 73 |
| 2.7 lentelė Teisės dalykų pasiskirstymas..... | 73 |
| 2.8 lentelė Ekonomikos dalykų pasiskirstymas trijuose universitetuose..... | 74 |
| 2.9 lentelė Inžinerijos dalykų pasiskirstymas trijuose universitetuose..... | 74 |
| 2.10 lentelė Logikos dalykų pasiskirstymas trijuose universitetuose..... | 74 |
| 2.11 lentelė Psichologijos dalykų pasiskirstymas trijuose universitetuose | 75 |
| 2.12 lentelė Sociologijos dalykų pasiskirstymas trijuose universitetuose..... | 75 |
| 2.13 lentelė Politologijos dalykų pasiskirstymas trijuose universitetuose | 75 |
| 2.14 lentelė „Kita“ dalykų pasiskirstymas trijuose universitetuose | 76 |
| 2.15 lentelė Valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašas | 83 |
| 2.16 lentelė Valstybės tarnautojams keliamų reikalavimų atitiktis viešojo administravimo studijų programoms MRU, VDU ir ŠU..... | 87 |

PAVEIKSLAI

| | |
|--|----|
| 1 pav. Tyrimo etapai..... | 13 |
| 1.1 pav. Į rezultatus orientuotas valdymas | 24 |
| 1.2 pav. Sumanaus viešojo valdymo dimensijos | 32 |
| 1.3 pav. Gerą valdymą sudarančios sistemos | 34 |
| 1.4 pav. Valstybės tarnybos kompetencijų modelis | 44 |
| 1.5 pav. Valstybės tarnautojų mokymo rūšys..... | 52 |
| 2.1 pav. Viešojo administravimo studijų programų sudedamosios dalys..... | 71 |
| 2.2 pav. Reikalavimai kandidatui į valstybės tarnautojo pareigas..... | 80 |
| 2.3 pav. Vadovavimo kompetencijos | 82 |
| 2.4 pav. Valstybės tarnautojų pareigybių skirstymas | 83 |
| 2.5 pav. Valstybės tarnautojams keliami reikalavimai, kurių ugdymas Viešojo administravimo bakalauro studijų programose neatsispindi | 94 |

SANTRUMPŲ SAŖAŠAS

ISM – ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas

MRU – Mykolo Romerio universitetas

ŠU – Šiaulių universitetas

VDU – Vytauto Didžiojo universitetas

ECTS – Europos kreditų kaupimo ir perkėlimo sistema

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Administravimas – taisyklių, instrukcijų, įstatymų vykdymas, neatsižvelgiant į galimus padarinius (Gudelis, Patapas, 2010).

Bakalauras – kvalifikacinis laipsnis, suteikiamas asmeniui, išėjusiam nuosekliųjų universitetinių studijų pirmosios pakopos studijų programą, taip pat asmuo, turintis bakalauro kvalifikacinį laipsnį (Lietuvos aukštojo mokslo įstatymas, 2010).

Decentralizacija – tai toks valstybės valdymo ir/ar paslaugų teikimo posistemių pertvarkymo būdas, kai įgaliojimų, paskirstytų tarp valdymo ir/ar paslaugų teikimo posistemius sudarančių elementų, proporcija keičiama mažinant įgaliojimų, nustatytų aukštesniam hierarchiniam lygiui priklausantiems subjektams, dalį ar įgaliojimai yra padalijami didesniai skaičiui to paties hierarchinio lygio subjektų (Astrauskas, 2007).

Dekoncentracija – dažniausiai įgyvendinama unitarinėse valstybėse ir yra silpniausia decentralizacijos rūšis. Teisės aktais pagrįstas veikimo laisvės, atsakomybės, funkcijų ir finansinių išteklių perdavimas iš centrinių valstybės valdymo subjektų teritoriniams valstybės valdymo subjektams (Baltušnikienė, 2009).

Delegavimas – veikimo laisvė, atsakomybė, funkcijos ir finansiniai ištekliai perduodami iš centrinių valstybės valdymo subjektų įvairiems teritorinio valdymo subjektams, valstybinėms įmonėms, gyvenamųjų namų bendrijoms, specialiosios paskirties regionams, regioninės plėtros institucijoms ir t.t., kurie įsipareigoja laikantis teisės aktais nustatytos tvarkos ir taisyklių vykdyti perduotas funkcijas (Baltušnikienė, 2009).

Devoliucija – tai įstatymais pagrįstas veikimo laisvės, atsakomybės, valdymų funkcijų ir finansinių išteklių perdavimas iš valstybės valdymo subjektų veikiančioms vietos ir/ar regioninėms savivaldybėms (Baltušnikienė, 2009).

Diskrecija (veikimo laisvės) – tai teisės normų ribojama erdvė, kurioje teisės subjektai gali įgyvendinti savo pasirinkimą (Baltušnikienė, 2009).

Kompetencija – žinios, įgūdžiai bei sugebėjimai, reikalingi sėkmingam valstybės tarnautojo darbui konkrečiose pareigose (Lepeška, 2011).

Naujoji viešoji vadyba (NVV) yra apibrėžiama kaip normatyvinis modelis ir suvokiama, kaip viešojo sektoriaus reformų judėjimas (Gudelis, Patapas, 2010).

Privatizacija – įvairių priemonių įgyvendinimas siekiant, kad valstybinės veiklos mastai mažėtų, o privačiojo sektoriaus vaidmuo fondų ir įmonių valdymo veikloje didėtų (Obrazcovas, Savas, 2007).

Sumanusis viešasis valdymas – valdymo modelis, pasižymintis suinteresuotųjų dalyvavimu ir tinklaveika grįsta veikla, kai, remiantis savalaikiu ir kompleksine informacija, priimami sąlygas atitinkantys racionalūs sprendimai, pasirenkamos jų įgyvendinimo struktūros ir procesai, technologijos ir priemonės, sutelkiami ir stiprinami gebėjimai bei ištekliai, siekiant sukurti tvarią viešąją vertę (Gaulė, 2014).

Vadyba – į rezultatus nukreipta valdymo institucijų veikla (Gudelis, Patapas, 2010).

Valstybės tarnautojas – aukštos kvalifikacijos globaliai mąstantis profesionalas (Puškorius, Vanagas, 2011).

Valstybės tarnyba – tai tokia žmogaus socialinė veiklos rūšis bei svarbus valstybės viešosios administracijos komponentas, įgyvendinantis viešąjį administravimą. Tai tinkamas teisinis reguliavimas, kai produktyviai savo funkcijas atliekantys valstybės tarnautojai užtikrina sėkmingą valstybės vykdomosios valdžios formuojamos politikos gyvenimą (Glebové, 2010).

Viešasis administravimas – teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta teisės aktams įgyvendinti priimant administracinius sprendimus, teikiant įstatymų nustatytas administracines paslaugas, administruojant viešųjų paslaugų teikimą ir atliekant viešojo administravimo subjekto vidaus administravimą (Tumėnas, 2010).

Vertinimas – objektyviosios realybės vertės nustatymas sistemingai vykdoma veikla (Segalovičienė, 2011).

IVADAS

Temos aktualumas. Lietuva tampa globalaus pasaulio ūkio, bendros informacijos, technologinės ir socialinės erdvės dalimi. Kintančioje ekonominėje, politinėje ir socialinėje aplinkoje viešojo administravimo sistemos darbuotojų kompetencija, pasirengimas dirbti valstybės tarnyboje tampa svarbiu veiksniu, lemiančiu šalies raidą. Visose viešojo sektoriaus struktūrose vyksta nuolatiniai pokyčiai, transformacija, kurie vis dažniau pareikalauja iš valstybės tarnautojo naujų gebėjimų, žinių, idėjų, gebėjimo valdyti pokyčius, dirbti komandoje. Tai įpareigoja ir universitetus peržiūrėti ir tobulinti viešojo administravimo studijų programas.

Pasak D. H. Rosenbloomo (2010) „vieni viešąjį administravimą suprantą kaip vadybą (valdymą), kiti pabrėžia jo politinę prigimtį, kai kas teigia, kad tai teisinis procesas, nes jis įgyvendinamas laikantis įstatymų“. Taigi, viešąjį administravimą gana sunku vienareikšmiškai apibrėžti, nes jis apima platų veiklos ir subjektų spektrą. Dauguma mokslininkų tvirtina, kad viešojo administravimo veiklos sfera apima ne tik įvairias organizacijas, bet ir asmenis, kurie dirba fizinį darbą. Didžiausia dalis yra aukštos kvalifikacijos specialistai – valstybės tarnautojai, kurie formuoja nacionalinę politiką ir gali duoti naudos tautai. Tuo tarpu kiti beveik neatsako už politikos ar tam tikros srities strategijos kūrimą ir paprastai vykdo nesudėtingos vykdomosios valdžios funkcijas.

Viešasis administravimas dažniausiai suprantamas, kaip valstybės tarnybos veikla. Darbuotojai, užimantys pareigas valstybės įstaigose ar institucijose privalo atlikti viešojo administravimo funkcijas kuo efektyviau, kad užtikrintų našų valstybės darbą ir funkcionavimą. Tačiau visuomenėje pasitaiko abejonių, ar baigus universitetines viešojo administravimo bakalauro studijas užtenka žinių ir gebėjimų, kad būtų tinkamai einamos valstybės tarnautojo pareigos.

Tyrimo problemą galima išreikšti šiais probleminiais klausimais:

1. Kokios esminės žinios, gebėjimai ir kompetencijos formuojami universiteto viešojo administravimo studijų programose?
2. Kokie pagrindiniai bendrieji reikalavimai valstybės tarnautojų pareigybėms?
3. Ar viešojo administravimo bakalauro studijų programų turinys atitinka keliamus reikalavimus valstybės tarnautojų pareigybėms?

Tyrimo objektas. Viešojo administravimo bakalauro studijų programos atitiktis valstybės tarnautojo pareigybėms keliamiems reikalavimams.

Tyrimo tikslas. Ištirti MRU, ŠU ir VDU viešojo administravimo bakalauro studijų programų turinio atitiktį valstybės tarnautojo pareigybėms keliamiems reikalavimams.

Tyrimo uždaviniai. Užsibrėžtas tyrimo tikslas bus realizuojamas šiais uždaviniais:

1. Atlikti viešojo administravimo bakalauro studijų programų MRU, ŠU ir VDU turinio analizę.
2. Išanalizuoti valstybės tarnautojo pareigybėms keliamus reikalavimus.
3. Palyginti viešojo administravimo bakalauro studijų programų MRU, ŠU ir VDU turinį su valstybės tarnautojo pareigybėms keliamais reikalavimais.

Pagrindiniai ginamieji teiginiai:

1. Universitetų viešojo administravimo studijų programose formuojamos šios esminės žinios, gebėjimai ir kompetencijos:

1.1. Žinios: įgyja valstybės valdymo žinių, išmano viešosios politikos, viešojo administravimo ir teisės principus; žino veiklos vertinimo viešajame valdyje metodus; žino viešųjų paslaugų administravimo teorijas, suvokia piliečių dalyvavimo reikšmę.

1.2. Gebėjimai: geba analizuoti, kritiškai mąstyti, spręsti problemas ir priimti įrodymais grįstus viešojo administravimo sprendimus; nustato ir supranta pagrindinius viešojo administravimo bei viešosios politikos analizės elementus, jų tarpusavio sąsajas; išmano ekonominį, socialinį bei politinį viešojo administravimo kontekstą, remiantis įgytomis specifinėmis tų sričių žiniomis;

1.3. Kompetencijos: įgyja kompetenciją strategiškai mąstyti ir planuoti viešojo administravimo procesus; dirbti su viešajam sektoriui adaptuotomis informacinėmis programomis; vykdyti projektinę veiklą; rengti/ įtakoti teisės aktų rengimą; adaptuoti ir taikyti šiuolaikinės vadybos metodus viešajame valdyje.

2. Valstybės tarnautojo pareigybėms keliami šie pagrindiniai bendrieji reikalavimai:

- 2.1. Amžiaus cenzas 18-65 m;
- 2.2. To lygio pareigoms užimti reikiamas išsilavinimas;
- 2.3. Valstybinės lietuvių kalbos mokėjimas;
- 2.4. Lietuvos Respublikos pilietybė;
- 2.5. Tarnybai reikalingos užsienio kalbos mokėjimas;
- 2.6. Pretendentams į vadovaujančių valstybės tarnautojų pareigas – vadovavimo gebėjimai;
- 2.7. Bendrųjų gebėjimų turėjimas.

3. Viešojo administravimo bakalauro studijų programų turinio atitiktis valstybės tarnautojo pareigybėms keliamiems reikalavimams gerinimui galimos šios tobulinimo kryptys:

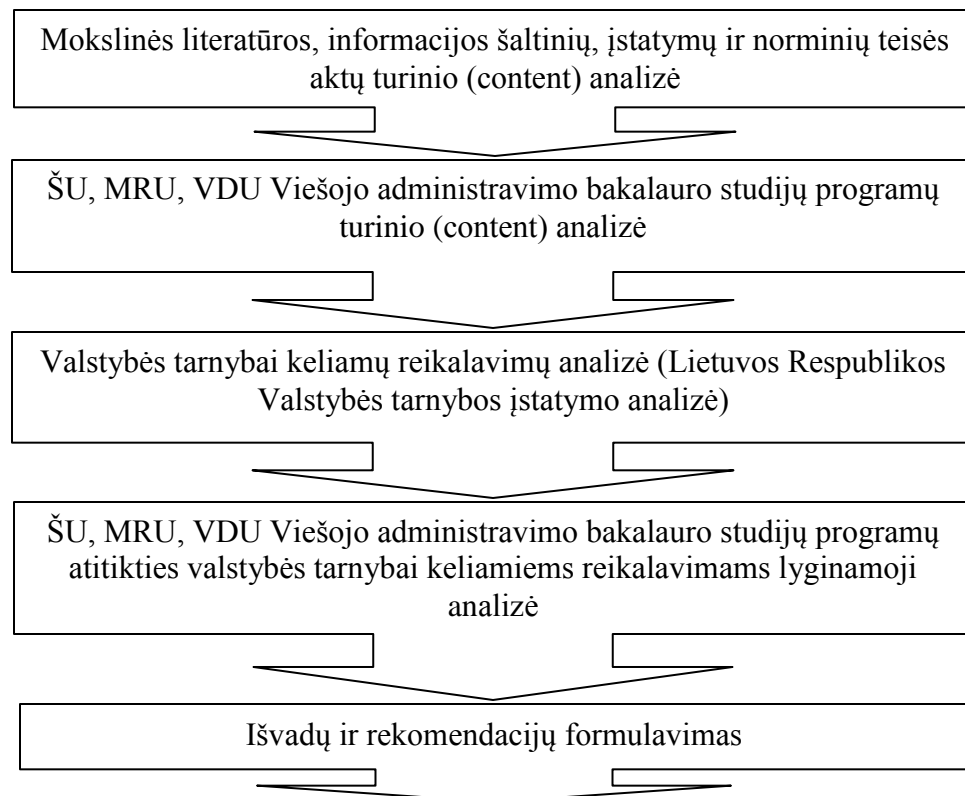
3.1. Rengiant Viešojo administravimo studijų programas išsamiai išanalizuoti valstybės tarnautojų pareigybėms keliamus reikalavimus;

3.2. Visi mokomieji dalykai reikalingi kvalifikuotam valstybės tarnautojui parengti turėtų būti pagrindiniai, o papildomi-pasirenkamieji paliekami asmeniniam tobulėjimui.

Tyrime naudoti metodai:

1. Mokslinės literatūros ir informacijos šaltinių analizė, kuri sudarė sąlygas išanalizuoti viešojo administravimo sampratą bei viešojo administravimo sistemą Lietuvoje;
2. Lietuvos Respublikos teisės aktų, valstybės tarnybos dokumentų turinio (content) analizė, kurios pagrindu išanalizuoti valstybės tarnautojams keliami reikalavimai;
3. MRU, ŠU, VDU universitetų viešojo administravimo bakalauro studijų programų turinio (content) analizė, leidusi atlikti šių studijų programų turinio analizę tiriamuoju aspektu;
4. Viešojo administravimo bakalauro studijų programų turinio atitikties valstybės tarnautojų pareigybėms keliamiems reikalavimams lyginamoji analizė.

Tyrimo etapai.



1 pav. Tyrimo etapai

Tyrimo laikas. 2013 - 2015 m.

- I semestras – įvado rengimas ir empirinių duomenų rinkimas.
- II semestras – empirinių duomenų rinkimas ir pirminė duomenų analizė.
- III semestras – duomenų analizė (antrinė). Teorinių šaltinių analizė.
- IV semestras – tyrimo, palyginimo rezultatų apibendrinimas, išvadų bei rekomendacijų rengimas, magistro darbo redagavimas, maketavimas.

Teoriniai tyrimo pagrindai. Rašant magistro baigiamąjį darbą buvo remtasi Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbais, kuriuose analizuojama viešojo administravimo sistema, principai, viešojo administravimo sritys ir funkcijos. Magistro darbe vadovautasi Patapo ir Smalskio (2010) leidiniu *Viešojo administravimo studijų krypties savarankiškumo problema*; Bakavecko (2007) moksliniu darbu *Kategorijų vykdomoji valstybės valdymas / administravimas – samprata ir santykis Lietuvos administracinėje teisėje*; Balkevičiaus (2009) *Kai kurios etinių vertybių ugdymo metodologinės prielaidos viešojo administravimo studijose*; Domarko (2004) *Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai*; LR Viešojo administravimo įstatymu (1999); Raipos įvadu į viešąjį valdymą (2009) *Viešosios politikos vieta viešojo valdymo sistemoje*; Nakrošiaus (2011) *Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą?* bei daugeliu kitų darbų. Šiame baigiamajame darbe taip pat buvo išnagrinėtos Valstybės tarnautojų kompetencijos, Valstybės tarnautojo statuso ypatumai, Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas bei kvalifikacijos tobulinimas. Šioje darbo dalyje remtasi Palidauskaitės (2008) viešosios politikos ir administravimo leidiniu *Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas*. Tubutienės, Bajarūnienės (2008) ekonomikos ir vadybos aktualijomis *Specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų ypatumų analizė skelbiamuose į laisvas karjeros valstybės tarnautojų darbo vietas*; Butkevičienės, Vaidelytė (2009) *Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos*; Valstybės tarnybos įstatymu; Valstybės tarnybos departamento duomenimis ir pan.

Mokslinio darbo naujumas. Iki šiol dar nebuvo atlikta lyginamoji viešojo administravimo bakalauro studijų programos atitikties valstybės tarnautojui keliamiems reikalavimams analizė. Šis darbas suteiks galimybę tobulinti viešojo administravimo bakalauro studijų programas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro: įvadas, 2 skyriai, 8 poskyriai, 15 skyreliai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 5 priedai. Darbe pateikiama 21 lentelė ir 11 paveikslų.

Tyrimo rezultatų sklaida: Tyrimo rezultatai pristatyti 2015 m. gegužės 19 d. Šiaulių universiteto Viešojo administravimo katedroje (Priedas. Nr. 6).

1. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO TEORINIS DISKURSAS

Šiame skyriuje apžvelgiama viešojo administravimo samprata, viešojo administravimo modeliai: naujoji viešoji vadyba, viešasis valdymas, sumanus valdymas, geras valdymas, analizuojama viešojo administravimo sistema Lietuvoje, išryškinti reikalavimai viešojo administravimo studijų turiniui. Analizuojama remiantis Babravičium ir Dzemyda (2012), Buškevičiūte (2014), Bulajeva ir kt. (2007), Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu ir kitais literatūros bei informacijos šaltiniais.

1.1. Viešojo administravimo koncepcijų sisteminė analizė

Sąvoka „administravimas“ atsirado senovės Romos laikais, o Europos kalbose ši sąvoka plačiau pradėta vartoti viduramžiais. Nuo senovės laikų terminas „administravimas“ turi ne vieną reikšmę. Administravimas gali reikšti įvairių reikalų arba institucijų valdymą (asmeninės nuosavybės, valstybinių arba privačių institucijų, kitų įvairių viešojo sektoriaus organizacijų). Anglosaksų valdymo tradicijoje ilgai gyvavo terminas „viešųjų reikalų valdymas“. Vietoj ilgą laiką romanų-germanų valdymo tradicijoje vartoto „valstybės įstaigų administravimas“ termino, vis dažniau vartojamas anglosaksiškas terminas „viešasis administravimas“. Sąvoką „viešasis“ galima versti kaip „visuomeninis“ (Izdebski, 2001; cit. Patapas, Smalsys 2010).

Savo knygoje „Viešasis administravimas“ amerikiečių mokslininkas Rosenbloomas (2010) pabrėžia, jog „vieni viešąjį administravimą supranta kaip vadybą (valdymą), kiti pabrėžia jo politinę prigimtį, treči teigia, kad tai teisinis procesas, kuris įgyvendinamas laikantis įstatymų“.

„Viešojo valdymo“ terminas nuo 1972 m. imtas vartoti kaip „viešojo administravimo“ sinonimas (Frederickson, 2003). Nuo 1988 m. viešojo valdymo koncepcijas ir modelius skleidė ir populiarino Blackwell leidyklos pradėtas leisti mokslinis žurnalas „Governance“ (valdymas) (Governance, 1988-2010). Maždaug iki 2000 m. viešojo valdymo kaip elgsenos samprata daugiau plėtojo Europos šalių mokslininkai (britai, olandai, belgai, švedai, prancūzai ir vokiečiai), todėl viešojo valdymo literatūra buvo vadinama europietiška. 1990 m. Nyderlanduose Erazmo universitete susidarė „viešojo valdymo tyrimų klubas“, kuriam priklausė tokie žinomi mokslininkai, kaip JanKooiman, WalterKickert ir kt. (Pierre, 2000). Tačiau, maždaug nuo 1996 m. amerikiečių autorių indėlis į viešojo valdymo tyrimus vis labiau didėjo. Europos Sąjungos (ES) studijose viešojo valdymo koncepcija dabar formuluojama kaip naujausia Europos Sąjungos tyrimų paradigma, visavertė tarpvyriausybės ir kitų panašių sampratų alternatyva (Kjaer, 2010).

Rhodes (2000) konkrečiai nurodo septynis galimus viešojo valdymo požiūrio pritaikymo būdus viešojo administravimo srityje: korporacinis valdymas, naujoji viešoji vadyba arba

„menedžerializmas“, geras valdymas, tarptautinė tarpusavio priklausomybė, sociokibernetinė sistema, naujoji politinė ekonomika, įskaitant perėjimą nuo valstybės kaip paslaugų tiekėjo, prie valstybės kaip reguliuotojo.

Prasidėjus Lietuvos integracijos procesui į Europos Sąjungą, atsirado poreikis senas mokslo kategorijas keisti naujomis. Ilgus dešimtmečius vartota sąvoka „valstybės valdymas“ buvo pakeista ir vartojama kaip sąvoka – „viešasis administravimas“. Viešojo administravimo teorija atsirado XIX a. pabaigoje, tačiau mokslininkai nėra vieningos nuomonės ir aptaria skirtingas viešojo administravimo teorijas.

Viešasis administravimas apima labai platų veiklos ir subjektų spektrą, todėl šią sąvoką gana sunku apibrėžti vienareikšmiškai. Tai lemia, kad daugelių mokslininkų jis yra apibrėžiamas labai abstrakčiai, vartojami skirtingi terminai. XX a. paskutiniame dešimtmetyje „viešojo administravimo“ apibrėžimui buvo skiriama labai daug dėmesio, norint suformuluoti vieną bendrą apibrėžimą, kuris padėtų nustatyti jo vietą politiniame, ekonominiame ir socialiniame kontekste. ***Viešasis administravimas*** – teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta teisės aktams įgyvendinti priimant administracinius sprendimus, teikiant įstatymų nustatytas administracines paslaugas, administruojant viešųjų paslaugų teikimą ir atliekant viešojo administravimo subjekto vidaus administravimą (Tumėnas, 2010).

1999 m. Kauno technologijos universiteto doc. dr. A. Šakočiaus išleistoje monografijoje „Viešasis administravimas“ rašoma, kad „siūlytina viešąjį administravimą suprasti kaip valstybės valdymą arba valstybės administravimą ir valstybinį valdymą“. Lietuvoje šios kategorijos prioritetą 1999 m. birželio 17 d. galutinai įtvirtino priimtas Viešojo administravimo įstatymas: „Įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti, numatytoms viešosioms paslaugoms administruoti.“ (LR Viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234, 3 straipsnis, I punktas).

Valstybinis administravimas – valstybės institucijos, įstaigos, tarnybų bei valstybės tarnautojų (pareigūnų) vykdoma veikla, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti, numatytoms viešosioms paslaugoms administruoti visos valstybės arba nustatytoje teritorijoje.

Savivaldybių administravimas – savivaldybės tarybos, savivaldybės kontrolieriaus, mero, valdybos, jiems pavaldžių įstaigų, tarnybų, savivaldybės tarnautojų (pareigūnų) vykdoma veikla, skirta įstatymams ar savivaldybės tarybos sprendimams įgyvendinti, numatytoms viešosioms paslaugoms administruoti savivaldybės teritorijoje.

Vidaus administravimas – administravimo veikla, kuria užtikrinamas valstybės ar vietos savivaldos konkrečios institucijos, įstaigos, tarnybos ar organizacijos savarankiškas (struktūros tvarkymas, personalo valdymas, turimų materialinių išteklių valdymas ir naudojimas, raštvedybos tvarkymas), kad jos galėtų tinkamai vykdyti priskirtus viešojo administravimo ar kitos valstybės veiklos uždavinius (LR Viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234, 3 straipsnis, 3 punktas).

Administracinis reglamentavimas – nuostatų, taisyklių, reglamentų ir kitų teisės aktų priėmimas įstatymams įgyvendinti (LR Viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234, 6-10 straipsniai).

Viešasis administravimas – svarbi kiekvienos valstybės socialinės veiklos sritis. Jis daro įtaką valstybių raidai ir atskirų žmonių gyvenimui. Viešojo administravimo tyrinėjimų objektas persidengia su įvairių mokslų tyrimų objektais, tačiau klasifikuojant mokslus dažniausiai yra priskiriamas prie socialinių mokslų srities.

Apibendrinant galima teigti, jog nepaisant nuolatinių bandymų sukonkretinti ir apibrėžti visiems suprantamą, platų veiklos pobūdį turinčią viešojo administravimo sąvoką, tai neišvengiamai apima įstatymų bei kitų norminių teisės aktų įgyvendinimą. Sąvokos „plotį“ įrodo įstatymų bei norminių teisės aktų įvairiapusiškumas (t.y. tai siejasi su visomis gyvenimo sritimis), taip pat ir vadybinė viešojo administravimo pusė – t.y. viešasis administravimas yra ir planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas, ir veiklos kontrolė.

1.1.1. Naujoji viešoji vadyba

Pasaulyje jau keletas dešimtmečių vykstančios globalizacijos tendencijos neaplenkia ir viešojo sektoriaus. Poreikis didinti organizacijos efektyvumą, pasak Papšienės (2010), atsirado dėl motyvacijos siekti naujų pokyčių bei žinių, rasti geresnius ir efektyvesnius veiklos orientyrus perkeltant privataus sektoriaus vertybes į viešąjį sektorių. Sėkmingai veikiančios viešosios institucijos atsisako biurokratinio valdymo dėl nelankstumo, griežtos hierarchijos, netikslingai naudojamų žmogiškųjų išteklių, inovacijų vengimo ir kt. Šis siekis yra pagrindinė paskata pereiti prie verslo sektoriaus patirtimi grindžiamos naujosios viešosios vadybos, modernizuojant administracinės sistemos struktūras.

Naujoji viešoji vadyba (NVV) yra apibrėžiama kaip normatyvinis modelis ir suvokiama kaip viešojo sektoriaus reformų judėjimas (Gudelis, Patapas, 2010). „Naujosios viešosios vadybos“ (angl. NewPublicManagement) sąvoką 1991 metais pirmasis savo straipsnyje „Viešasis administravimas

visiems metų laikams?“ apibrėžė Kristoferis Hudas (1991). Naujosios viešosios vadybos reformų esmę sudaro privataus sektoriaus vadybos metodų taikymas viešajame sektoriuje (Gudelis, Patapas, 2010).

Tačiau daugelyje literatūros šaltinių teigiama, kad naujoji viešoji vadyba atsirado kaip globalizacijos pasekmė, keičiant tradicinį viešąjį administravimą bei atsiradus naujoms informacinėms technologijoms (Bučinskas, Raipa, Staponkienė, 2004). Dažniausiai naujoji viešoji vadyba yra apibūdinama kaip plati sąvoka, apimanti įvairaus sektoriaus reformas, kurios siekia įdiegti privataus sektoriaus valdymo modelius į viešąjį sektorių bei padidinti biurokratiškus valdymo struktūrų efektyvumą ir atskaitomybę. Anot profesoriaus Raipos (2006, p. 122) „viešojo sektoriaus organizacijų veiklos konteksto šiuolaikinis etapas dažniausiai įvardijamas kaip „naujoji viešoji vadyba“, kuri suprantama kaip daugelis valstybinio valdymo reformų, apimančių valstybės institucijų privatizavimo procesų plėtrą, dereguliavimą, viešųjų institucijų konkurencijos skatinimą, jų veiklos orientavimą į viešųjų paslaugų vartotojus, siekiant paslaugų kokybės pokyčių ir rezultatų, o ne į taisykles ir standartus orientuotą elgsenos įtvirtinimą“ (cit. R. Liaudanskienė, 2010, p. 11).

Staponkienė (2005), analizuodama naująją viešąją vadybą, išskiria pagrindines kilmę veikusias teorijų grupes: klasikinių arba formaliųjų, sociopsichologinių ir modernių teorijų grupes. XX a. pirmoje pusėje, mokslinio valdymo judėjimo sąlygota modernioji organizacijų teorija ir administravimo mokslo vystymasis lėmė tai, kad organizacijų teorija ir administravimo mokslo vystymasis tapo pagrindiniu viešojo administravimo studijų klausimu ir sudarė naujosios viešosios vadybos konceptualųjį ekonominį-vadybinį pagrindą. Autorė daro prielaidą, jog naujosios viešosios vadybos koncepcijos teoriniams pamatams tapo nusivylimas pozityvizmu bei lėmė sociopsichologinių teorijų atsiradimas, kadangi pagrindiniai šių teorijų akcentai yra individų poreikiai, motyvai, motyvavimas, lyderiavimas, įsitraukimas į organizacinę veiklą, individų bei grupių santykių organizacijoje aspektai.

Anot Gudelio ir Patapo (2010), naujosios viešosios vadybos šalininkai, norėdami pabrėžti vadybinių metodų taikymo pranašumą, neretai atkreipdavo dėmesį į skirtumą tarp vadybos ir administravimo:

Administravimas – taisyklių, instrukcijų, įstatymų vykdymas, neatsižvelgiant į galimus padarinius;

Vadyba – į rezultatus nukreipta valdymo institucijų veikla.

Anot Staponkienės (2005), naujosios viešosios vadybos teorija sekė paskui viešojo sektoriaus valdymo praktikos. Tačiau tai buvo daugiau valdymo reformų nei teorinių idėjų sklaida. Vienos pirmųjų viešojo sektoriaus reformų ėmėsi Naujoji Zelandija, Jungtinė Karalystė, JAV, Kanada bei Prancūzija. Įvairiose šalyse viešojo sektoriaus reformos labai panašios siekiamais tikslais bei

naudojamomis technologijomis. Vienas svarbiausių elementų – naujų valdymo idėjų įsilieėjimas į viešąjį sektorių. Skirtingose šalyse minėtosios priežastys viešojo valdymo reformoms turėjo skirtingą įtaką, priklausomai nuo šalies ekonominės, politinės, sociokultūrinės situacijos.

Babravičius ir Dzemyda (2012), remdamiesi skirtingais užsienio autoriais (Hood, 1991, 1995; Hughes, 1998; Pollitt, Bouckear, 2003; Blochlinger, 2008; Fabian, 2010 ir kt.) išskiria tokius naujosios viešosios vadybos elementus:

- decentralizacija;
- privatizacija;
- orientacija į rezultatus;
- privataus sektoriaus vadybos metodų taikymas;
- rinkos mechanizmo sukūrimas viešajame sektoriuje;
- dalyvavimas.

Babravičius ir Dzemyda (2012) pastebi, kad įvairūs autoriai pateikia skirtingą elementų skaičių bei sudedamąsias dalis, tačiau visi elementai yra orientuoti į efektyvesnio, kokybiškesnio, piliečių interesus atitinkančio viešojo administravimo sukūrimą ir įgyvendinimą. Tačiau remiantis skirtingais autoriais, Babravičius ir Dzemyda taip pat pastebi, kad naujosios viešosios vadybos ir ja grindžiamos reformos duoda ir neigiamų rezultatų. Pavyzdžiui, decentralizuojant hierarchines struktūras ir jas skaidant į autonomiškas agentūras, atsiranda koordinavimo stoka ar jo praradimas. Toks naujosios viešosios vadybos turinys nurodo į žlugimo galimybę. Autoriai, remdamiesi Domarku (2007), pateikia naujosios viešosios vadybos privalumus ir trūkumus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Naujosios viešosios vadybos privalumai ir trūkumai

| NVV privalumai | NVV trūkumai |
|---|--|
| Rinka ir jos mechanizmai siūlo alternatyvas teikiant efektyvesnes paslaugas. | Rinka ir jos mechanizmai tinka ne visoms valdžios sritims. |
| Viešojo administravimo darbuotojai turi daugiau autonomijos, todėl gali siekti geresnių rezultatų; darbuotojų veiklos vertinimas skatina didesnę ir aiškesnę administratorių atskaitomybę. | Efektyvių rezultatų įrodymai yra neaiškūs, subjektyvūs. Didesnė administracijos darbuotojų autonomija reiškia miglotą atskaitomybę ir didesnę riziką. |
| Naujosios viešosios vadybos modelio taikymas padeda taupyti išlaidas kai kurioms valdžios įstaigų teikiamoms paslaugoms, todėl galima mažinti mokesčius, skatinant palankumą esamai valdžiai. | Konkurencijos principų taikymas viešąsias organizacijas skatina konfliktuoti, o ne bendradarbiauti. |
| Piliečiai turi didesnę pasirinkimo galimybę. | Naujosios viešosios vadybos modelio taikymas kai kuriais atvejais gali pridaryti daugiau žalos nei naudos. Galimas viešojo sektoriaus darbuotojų demoralizavimas. |

Šaltinis: Babravičius ir Dzemyda (2012) (adaptuota pagal Domarką, 2007)

Kaip teigia Babravičius ir Dzemyda (2012), kad prieš imantis reformų ir diegiant naujosios viešosios vadybos elementus į viešojo administravimo sistemą, būtina išanalizuoti konkrečią situaciją, įstaigą, sektorių, paslaugą ir galimas teigimas ir neigiamas tokių veiksmų pasekmes.

Kaip jau ir buvo minėta, jog vienas iš naujosios viešosios vadybos elementų yra decentralizacija. Apibūdinti decentralizaciją yra itin sudėtinga, kadangi šis reiškinys apima daugybę viešojo valdymo reformų. Baltušnikienė (2009) akcentuoja, kad nėra visiems priimtino ir vienodo decentralizacijos apibrėžimo, kadangi įvairūs autoriai vartoja skirtingus terminus. Autorės teigimu, plačiausiai decentralizaciją apibrėžia Rondineli (1980), Crook, Manor (1998), Raipa (2005), Astrauskas (2007), Romeris (2008). Autoriai apibrėžę decentralizaciją, šį reiškinį traktuoja kaip veikimo laisvės, funkcijų, atsakomybės bei išteklių perdavimą ne tik savivaldos teises turintiems viešojo valdymo subjektams, bet ir skirtingose pakopose funkcionuojantiems valstybės valdymo ar privataus valdymo subjektams, nevyriausybinėms organizacijoms. Pasak Astrausko (2007), **decentralizacija** – tai toks valstybės valdymo ir/ar paslaugų teikimo posistemių pertvarkymo būdas, kai įgaliojimų, paskirstytų tarp valdymo ir/ar paslaugų teikimo posistemius sudarančių elementų, proporcija keičiama mažinant įgaliojimų, nustatytų aukštesniam hierarchiniam lygiui priklausantiems subjektams, dalį ar įgaliojimai yra padalijami didesniam skaičiui to paties hierarchinio lygio subjektų. Profesorius Raipa (2005) **decentralizaciją** apibrėžia, kaip atsakomybės už sprendimų priėmimą, planavimą, vadybą ir išteklių panaudojimą perdavimas iš bet kurio valdžios lygmens žemiau esantiems valdžios subjektams.

Pasak Balušnikienės (2009), dauguma mokslininkų (Rondinelli, Nellis, 1984; Cochen, Crook, Manor, 1998; Raipa, 2004; Kaiser, 2006; Peteron, 2007) apibūdindami decentralizaciją, visų pirma išskiria objektinį decentralizacijos aspektą, pagal kurį išskiriami politinės, fiskalinės rinkos (ekonominės), erdvinės ir administracinės decentralizacijos tipai. *Politinė decentralizacija* dažniausiai suvokiama kaip procesas, kurio metu teritorinių bendruomenių nariams ir jų išrinktiems atstovams perduodama daugiau galių priimti viešuosius sprendimus. *Fiskalinė decentralizacija* suvokiama kaip procesas, kurio metu viešojo valdymo lygių subjektų sprendimo priėmimo ir jų įgyvendinimo atsakomybė valstybės finansų srityje perskirstoma žemesnių valdymo lygių subjektų fiskalinės autonomijos didėjimo link. *Rinkos (ekonominė) decentralizacija* skirstoma į privatizavimą ir dereguliavimą, kuomet dalis viešojo valdymo kompetencijos perduodama privačioms įmonėms, visuomeninėms bei nevyriausybinėms organizacijoms. *Erdvinė decentralizacija* – tolygios regioninės plėtros šalyje skatinimas, sudarant sąlygas mažesniems ir ekonomiškai silpnesniems miestams bei vietovėms tapti švietimo, komercijos, pramonės ir žemės ūkio centrais. *Administracinė decentralizacija*

– atsakomybės vykdyti tam tikras viešąsias funkcijas perdavimas iš centrinių valstybės valdymo subjektų teritoriniams valstybės valdymo subjektams arba vietos ir regiono savivaldybėms.

Balušnikienė (2009) išanalizavus įvairių autorių mokslinę literatūrą (Rondinelli, 1980; Crook, Manor, 1998; Manor, 1999; Kaiser, 2006; Raipa, 2007), išskiria keturis aspektus, kuriais remiantis įvairūs decentralizacijos tipai skirstomi į skirtingas rūšis:

1. Diskrecija (veikimo laisvės) – tai teisės normų ribojama erdvė, kurioje teisės subjektai gali įgyvendinti savo pasirinkimą.

2. Dekoncentracija – dažniausiai įgyvendinama unitarinėse valstybėse ir yra silpniausia decentralizacijos rūšis. Teisės aktais pagrįstas veikimo laisvės, atsakomybės, funkcijų ir finansinių išteklių perdavimas iš centrinių valstybės valdymo subjektų teritoriniams valstybės valdymo subjektams.

3. Delegavimas – veikimo laisvė, atsakomybė, funkcijos ir finansiniai ištekliai perduodami iš centrinių valstybės valdymo subjektų įvairiems teritorinio valdymo subjektams, valstybinėms įmonėms, gyvenamųjų namų bendrijoms, specialiosios paskirties regionams, regioninės plėtros institucijoms ir t.t., kurie įsipareigoja laikantis teisės aktais nustatytos tvarkos ir taisyklių vykdyti perduotas funkcijas.

4. Devoliucija – tai įstatymais pagrįstas veikimo laisvės, atsakomybės, valdymų funkcijų ir finansinių išteklių perdavimas iš valstybės valdymo subjektų veikiančioms vietos ir/ar regioninėms savivaldybėms.

Balušnikienė (2009) lygindama minėtų autorių decentralizacijos sampratas, tipų bei rūšių klasifikacijas, nustato decentralizacijos pranašumus ir trūkumus (žr. 1.1 lentelę).

1.1 lentelė

Decentralizacijos pranašumai ir trūkumai (lentelės tęsinys kitame puslapyje)

| Pranašumai | Trūkumai |
|--|---|
| Decentralizacija ir viešųjų gėrybių teikimas | |
| Ribojama viešojo sektoriaus plėtra. | Nesant efektyviai kontrolei ir stebėsenai, gali nukentėti viešųjų gėrybių teikimo kokybė, kadangi valstybės tarnautojai priskiria sau politikos formavimo funkciją, laisvai interpretuodami politikos, projektų ir programų įgyvendinimą. |
| Piliečiams yra suteikiami daugiau galimybių daryti įtaką viešųjų sprendimų priėmimui. | Dėl nepakankamų administracinių gebėjimų ir resursų stokos gali nukentėti paslaugų kokybė. Valstybės tarnautojų dalyvavimas formuojant viešąją politiką komplikuoja atskaitomybės rinkėjams principo taikymą. |
| Viešųjų gėrybių kokybė išauga dėl geresnių galimybių reaguoti į vietinius poreikius ir atskaitomybės gyventojams principo taikymo. | Gali būti prarasti miesto ekonomijos pranašumai. |

| | |
|--|--|
| Susiformuoja palankios sąlygos eksperimentams ir inovacijoms. | Gali atsirasti „mokesčių eksportas“ ir „mokesčių karai“, naudos „persiliejimas“, „laisvo raitelio“ efektas. |
| Korupcija mažėja. | Korupcija didėja. |
| Konkurencija tarp viešųjų gėrybių teikėjų skatina pasirinkti bei pritaikyti tik pačias geriausias viešųjų prekių ir paslaugų teikimo technikas, todėl viešųjų gėrybių įvairovė labai išauga. | Subnacionalinio valdymo institucijos mažiau patrauklios aukštos kvalifikacijos valstybės tarnautojams. |
| Decentralizacija ir pajamų perskirstymas | |
| Sudaro prielaidas stiprėti gyventojų iniciatyvoms kontroliuoti vietinę valdžią. | Gali atsirasti segregacija ir netolygus pajamų perskirstymas individams ir teritorinėms savivaldybėms. Komplikuota išlyginti fiskalinius pajėgumus atskiriems subnacionalinio valdymo subjektams |
| Decentralizacija ir makroekonominis stabilumas | |
| Spartėja ekonomikos augimas. | Lėtėja ekonomikos augimas. |
| Sudaro sąlygas subnacionaliniams valdymo subjektams spręsti ekonomines problemas neimant lėšų iš biudžeto, fiskalinė decentralizacija šalies finansų sistemą daro lankstesnę. | Silpnėja valstybių makroekonominio manevringumo galimybės nacionaliniu lygiu, gali atsirasti netolygi regioninė plėtra. |

Šaltinis: Balušnikienė (2009)

Daugiausia diskusijų keliantis naujosios viešosios vadybos elementas, Staponkienės (2005) teigimu – privatizacija. Babravičius ir Dzemyda (2012) *privatizaciją* apibūdina kaip valstybės nuosavybės ir kontrolės arba valdžios aktyvų perdavimą privačiam sektoriui. Anot Obrazcovo ir Savo (2007) *privatizacija* – įvairių priemonių įgyvendinimas siekiant, kad valstybinės veiklos mastai mažėtų, o privačiojo sektoriaus vaidmuo fondų ir įmonių valdymo veikloje didėtų. Staponkienės (2005) teigimu, privatizavimo priemonės susideda iš daugybės alternatyvų, suteikiančių galimybę rinktis paklausos srityje bei sudarančių sąlygas konkuruoti pasiūlos pusėje. Privatizavimo priemonės sudaro: mokesčių pakeitimas rinkliava, konkursų sutartims viešosioms paslaugoms teikti organizavimas, viešojo turto nuoma paslaugas teikiančiam privačiam sektoriui, valstybinių įmonių perdavimas privačiam sektoriui, privačios vadybos metodų taikymas viešosiose organizacijose, konkurencijos sukūrimas viešajame sektoriuje, sistemingai lyginant sąnaudas su rezultatais ir taikant efektyvumo kriterijus (cit. Babravičius, Dzemyda, 2012, p. 55-56).

Babravičius ir Dzemyda (2012) analizuodami naujosios viešosios vadybos elementus bei remdamiesi Obrazcovo, Savo (2007) bei Jančiausko (2003) pastebėjimais teigia, kad privatizaciją veikia keletas visuomeninių jėgų – pragmatinių, ideologinių, komercinių ir populistinių (žr. 1.2 lentelę).

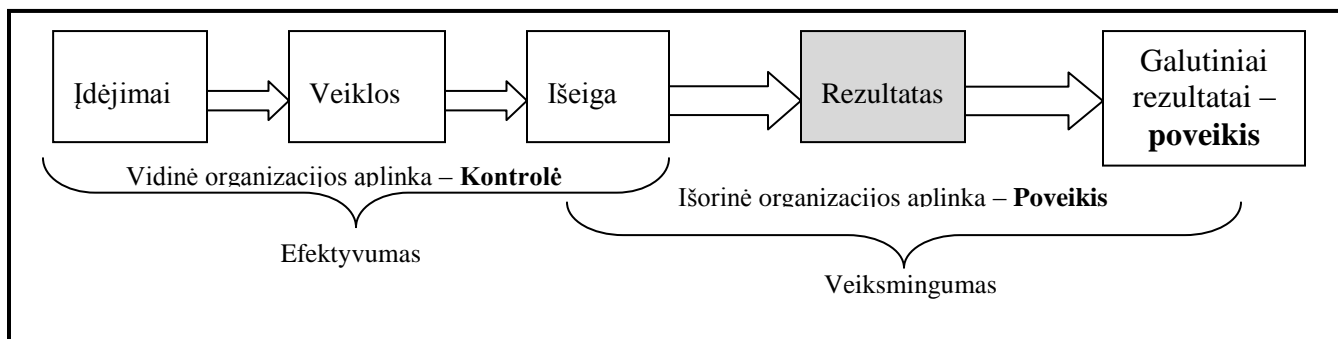
Privatizacijos veiksniai

| Veiksny | Tikslas | Apibendrinimas |
|--------------|--|---|
| Pragmatinis | Valstybinio valdymo sistemos gerinimas | Visuomeninių paslaugų srities ekonominis efektyvumas didėja esant protingai atliktai privatizacijai. |
| Ideologinis | Mažinti valstybinio valdymo mastą | Valstybinis valdymas kelia pavojų demokratijai, kadangi per daug kišasi į privatų žmogaus gyvenimą. Valstybės priimami sprendimai susiję su politika, todėl mažiau patikimi nei sprendimai, kuriuos siūlo laisvoji rinka. |
| Komercinis | Plėsti privatųjį sektorių | Valstybės išlaidos, kurios sudaro stambų ekonomikos sektorių, jų dalis galėtų būti panaudota privačiojo sektoriaus reikmėms. |
| Populistinis | Tobulinti visuomenės aparatą | Visuomeninių paslaugų srityje žmonėms turi būti suteikta galimybė apibrėžti ir sukonkretinti savo poreikius, įvertinti bendruomeniškumą, labiau pasitikėti savo šeima, bendruomene, bažnyčia, etninėmis arba savanoriškoms asociacijomis ir vis mažiau remtis biurokratinėmis struktūromis. |
| Ekonominis | Mažiau pasitikėti vyriausybe | Didėjantis pragyvenimo lygis leidžia žmonėms patiems pasirūpinti savo reikalais, jie tampa daug jautresni privatizacijai. |

Šaltinis: Babravičius ir Dzemyda (2012)

Lentelėje pateikti veiksniai parodo, kad privatizacija yra strateginė išeitis gerinant valstybės institucijų veiklą ir didinant žmonių pasitikėjimą valdžia. Tačiau, kaip teigia Babravičius ir Dzemyda (2012), egzistuoja ir kita nuomonė, jog privatizacija neatneša norimų rezultatų. Autoriai tiki, jog norint, kad būtų užtikrintas paslaugų prieinamumas kiekvienam visuomenės nariui, nepriklausomai nuo socialinės padėties ir pajamų, reikia, kad tam tikros viešosios gėrybės ir paslaugos liktų valdžios rankose. Čia iškyla privačios organizacijos konkurencijos problema laisvoje rinkoje, sumažinant ar visiškai panaikinant tam tikras paslaugas, kurios nėra paklausios ar pelningos; pelno siekimo problema, kadangi tokia organizacija gali tenkinti tik tų piliečių poreikius, kurie moka daugiau. Autoriai perteikia Kosar (2006) nuomonę, kuris pastebi ir kitų problemų susijusių su privatizacija: visuomenė praranda tam tikrą demokratinę kontrolę, privatizuojant aukščiausio lygio pareigūnai turi didesnę galimybę piktnaudžiauti savo postais, pelnas koncentruojasi ne valdžios, kuri galėtų finansuoti sprendžiant kitas esmines problemas, bet privačiame sektoriuje.

Kitas naujosios viešosios vadybos elementas – *orientacija į rezultatus*. Šį elementą galima sieti su į rezultatus orientuotu valdymu – tai visapusiškas požiūris į valdymą, kuris integruoja strategijas, žmones, išteklius, procesus ir matavimus siekiant modernizuoti, tobulinti sprendimų priėmimą ir valdyti pokyčius. Geriausiai valdymą, orientuotą į rezultatus atspindi Raipos (2007) pateikta schema (žr. 1.1 pav.).



1.1 pav. Į rezultatus orientuotas valdymas

Šaltinis: Viršilienė, 2010 (pritaikyta pagal Raipa, 2007)

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, šiuo principu naujoji viešoji vadyba siūlo ne „finansuoti veiklos rezultatus“, bet „susieti veiklą su rezultatais“. Šis valdymo būdas yra orientuotas į veiklos rezultatus, kurie turi poveikį tiek piliečiams, tiek ir organizacijoms (Raipa, 2007). Babravičius, Dzemyda (2012) pastebi, kad valdžios institucijos ir organizacijos, teikiančios viešąsias paslaugas, turėtų tarnauti piliečiams, tačiau daugelis jų orientuojasi ne į piliečių, kaip į klientų poreikius, bet į įvairias formalias administracines procedūras bei griežtą įstatymų įgyvendinimą. Autoriai teigia, kad į rezultatus orientuotas valdymas apima: rezultatų pagal veiklos analizės duomenis nustatymas, projektų pagal nustatytus prioritetus ir tikslus identifikavimas bei modeliavimas, informacijos naudojimas siekiant valdymo sprendimų efektyvumo, laukiamų veiklos rezultatų pažangos ir panaudotų išteklių stebėseną, valdymo žinių didinimas, veiklos tobulinimas, veiklos rizikos identifikavimas ir valdymas, atskaitomybė dėl veiklos rezultatų ir panaudotų išteklių, kuri susijusi su viešojo sektoriaus sukuriamos gražos apskaita.

Babravičius, Dzemyda (2012), remdamiesi Segalovčiene ir Šnapštiene (2007) pabrėžia, kad orientuoti viešojo administravimo veiklą į rezultatus yra svarbu, nes visuomenės pasitikėjimas vykdomas per viešojo administravimo sistemos veiklą, atskaitomybę visuomenei, projektų ir programų tikslines grupes, mokesčių mokėtojus, nenutrūkstamą tęstinį mokymąsi, efektyvų sprendimų priėmimą, išteklių paskirstymą.

Privataus sektoriaus vadybos metodų taikymas, pasak Vienažindienės ir Sakalo (2008), tai visuomenės kokybės vadybos principų diegimas; konkurencijos skatinimas; piliečių kaip klientų traktavimas, sudarant palankias galimybes rinktis; strateginio valdymo plėtotė; darbuotojų atskaitingumo ir atsakomybės už veiklos rezultatus akcentavimas; tarnautojų savarankiškumo, profesionalumo, mobilumo ir novatoriškumo didinimas.

Babravičius, Dzemyda (2012) teigia, kad profesionali vadyba yra vienas pagrindinių veiksmų didinant viešojo sektoriaus efektyvumą, todėl privataus sektoriaus valdymo metodų diegimas valstybės

sektoriuje remiasi prielaida, kad privatus sektorius yra lankstus, našus, greitai reaguoja į nuolat kintančią aplinką, kai tuo tarpu klasikinio valdymo principais besiremiantis viešasis sektorius nėra itin lankstus, lėtai adaptuojasi prie aplinkos. Būtent dėl šios priežasties ir atsiranda būtinybė diegti naujus valdymo principus, kurie nebuvo taikytini viešajame sektoriuje, tačiau yra gana veiksmingi ir naudingi viešajam sektoriui. Autoriai sutinka su Pollitt, Bouckaert, (2003), Lapsley, (2009) nuomone, jog pagrindiniai privataus sektoriaus vadybiniai modeliai, taikomi naujojoje viešojoje vadyboje, yra orientuoti į geresnes paslaugas, klientą, rinkos mechanizmų taikymą ir konkurenciją viešajame administravime.

Staponkiene (2005) pastebi, kad viešojo sektoriaus orientacija į vadybos metodų taikymą suponuoja verslo kultūros elementų keitimo būtinybę, kadangi viešajame sektoriuje turi daugėti verslo, o mažėti biurokratinių elementų. Kultūrinės teorijos nurodo įsitikinimų, vertybių, nuostatų bei normų svarbą analizuojant funkcionavimo aspektus. Šiuo požiūriu kaitos objektas yra struktūros, kiek prielaidos ir nuostatos, kuriomis tos struktūros grindžiamos.

Pasak Staponkienės (2005), kultūrinis korporacinis vadybos aspektas yra glaudžiai susijęs su kitu svarbiu vadybos viešajame sektoriuje aspektu: žmogiškųjų išteklių valdymu. Autorė pritaria Parsons (2001) taikomam metodui, formuojant žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje aspektams:

- rezultatyvumo vertinimas – asmens indėlio vertinimas, atsižvelgiant į organizacijos tikslus bei asmens gebėjimus. Tai padeda keisti organizacijos kultūrą, modifikuoti darbuotojų elgesį taip, kad būtų lengviau pasiekiami bendrieji, o ne atskirų padalinių, asmeniniai ir profesiniai tikslai.
- valdymas pagal tikslus – vadovaujantis asmuo turėtų aiškiai bei griežtai apibrėžti pavaldinių užduotis, kad organizacijos struktūra, kultūra ir stilius būtų priklausomi nuo organizacijos misijos, kad kiekvienam nariui būtų išaiškinta ši misija ir jo paties vaidmuo jos realizavimo procese.

Taip pat labai svarbus naujosios viešosios vadybos elementas – ***rinkos mechanizmo sukūrimas viešajame sektoriuje***. Rinkos modelio viešajame sektoriuje pagrindas, anot Domarko (2005, p. 84), „tikėjimas, kad nevaržomas rinkos jėgų veikimas tarp savo interesų turinčių dalyvių – individų, bendruomenių, viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų – sukurs pusiausvyrą, kuri tam tikra prasme ir bus maksimali pasiekama socialinė gerovė“.

Babravičius, Dzemyda (2012), remdamiesi Lanne (2001) išskiria dvi prielaidas, kurios sudaro pagrindą rinkos mechanizmomis viešajame sektoriuje, tai: 1) paklausa turi būti atskirta nuo pasiūlos; 2) pasiūloje turi vyrauti konkurencija. Rinkos mechanizmo sąvoka apima viešajam sektoriui tinkamą tam

tikrą ekonomikos taisyklių ir institucijų rinkinį. Anot Staponkienės (2005), esminis viešojo sektoriaus bruožas – bandymas piliečių ir viešųjų organizacijų santykį priartinti prie tokio santykio, kuris vartotojus sietų su rinka, siekiant didesnio lankstumo bei efektyvumo, pasirinkimo laisvės ir teisingumo. *Privati nuosavybė ir sutarčių sistemos* grupė apima viešąją ir privačią nuosavybę bei skirtingas sutarčių formas, tokias kaip viešieji pirkimai, viešoji bei privati partnerystė, tiekėjų bei išorės rangovų samdymas ir t.t. *Vartotojo pasirinkimas ir konkurencija* apima reguliacinę aplinką viešųjų paslaugų tiekėjams, t.y. koku mastu vartotojams yra leidžiama pasirinkti tarp paslaugų tiekėjų bei kiek patys tiekėjai turi prieigą prie paslaugų rinkos. *Kainų signalas finansavimui* apima viešųjų paslaugų finansavimo principus, t.y. kiek ir kokiais mokesčiais yra apmokestintas vartotojas bei kaip viešasis finansavimas atspindi konkrečios paslaugos vartojimą ir/arba paslaugos teikimo rezultatą.

Aptariant *dalyvavimą* kaip vieną svarbiausių viešojo sektoriaus reformos elementų, pasak Vienažindienės ir Sakalo (2008), dalyvavimui būdingas piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose ir darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą. Piliečių dalyvavimas valdyme yra ne politinių ir visuomeninių santykių reguliavimo priemonė, bet taip pat jis padeda išryškinti skirtingus veiklos plėtotės valdymo privalumus ir trūkumus, įvairių socialinių sluoksnių norus ir siekia suformuluoti realius tikslus (Petukienė, Tijūnaitienė, 2007, p. 230). Kaip teigia Babravičius ir Dzemyda (2012), tokios tendencijos siejamos būtent su naujuoju viešosios vadybos valdymu, kuris skatina piliečių grupių, valstybės tarnautojų ir valdžios institucijų bendradarbiavimą bei partnerystę. Visuomenės dalyvavimą autoriai apibrėžia keliomis sąvokomis: visuomenės dalyvavimas kaip terminas dažniausiai taikomas vyriausybinėms organizacijoms ir visuomenei, tai reiškia, kad sprendimų priėmimo procese dalyvauja du subjektai: turinčios galią priimti sprendimus valstybės institucijos ir piliečiai, kuriems tie sprendimai vienokiu ar kitokiu būdu daro įtaką.

Babravičius ir Dzemyda (2012), remdamiesi Petukiene ir Tijūnaitiene (2007), nurodo tris pagrindines funkcijas, kurias atlieka visuomenės dalyvavimas:

1. Užtikrina vyriausybinių institucijų reagavimą ir atskaitomybę piliečiams;
2. Sukuria piliečiams sąlygas daryti įtaką sprendimams, stiprinant jų kompetenciją ir gebėjimą tai daryti;
3. Demokratinei sistemai suteikia stabilumo.

Šios funkcijos nurodo, kad piliečiai turi galimybę įsitraukti į valstybės institucijų sprendimų priėmimo procesą, geriau suprasti problemos esmę, valdžios institucijoms pasiūlyti platesnį alternatyvių sprendimų spektrą, pasidalinant atsakomybe už priimtus sprendimus. Tuo pačiu ir valstybės institucijos turi galimybę greičiau ir kokybiškiau reaguoti į iškilusias problemas. Taip atsiranda grįžtamasis ryšys tarp aukščiausios grandies pareigūnų, kurie priima svarbius sprendimus,

tarnautojų, kurie teikia paslaugas bei vartotojų, kurie naudojami tomis paslaugomis. Pagrindiniu elementu šiame procese tampa valstybės tarnautojų profesionalumas, jų depolitizacija ir skaidrumas (Cepiku, Mititelu, 2010; cit. Babravičius, Dzemyda, 2012, p. 59).

Diegiant naujosios viešosios vadybos elementus Lietuvoje, buvo siekiama perimti pažangią kitų šalių viešojo valdymo patirtį. Jau prieš keletą metų, sustabarėjusį biurokratinį administravimą pradėjo keisti naujasis valdymo instrumentas – naujoji viešoji vadyba. 1999 m. liepos 8 d. Lietuvoje buvo priimtas Valstybės tarnybos įstatymas, kuris rėmėsi Prancūzijos, Vokietijos ir Ispanijos valstybės tarnybos modeliais. Šis įstatymas nustato pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus, valstybės tarnautojo statusą, veiklos etikos principus ir kt.

Lietuvoje, kaip pirmuosius žingsnius diegiant naująją viešąją vadybą, galima paminėti Kubiliaus Vyriausybės valdymo laikotarpį sudarant „Saulėlydžio“ ir „Saulėtekio“ komisijas, kurių tikslas – tobulinti valstybės valdymą, supaprastinti verslo reguliavimą, sumažinti ir racionalizuoti valdymo išlaidas (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2009-12-11; Vienažindienė, Sakalas, 2008).

Apibendrinant svarbu pažymėti, jog viena pagrindinių naujosios viešojo vadybos idėjų – taikyti viešajame sektoriuje privataus sektoriaus nuostatas. Norint pasiekti didesnio ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo, mažesnės biurokratijos ir didesnės orientacijos į viešųjų paslaugų klientus, valdžios įstaigos turėtų perimti ne tik verslo techniką, bet ir verslo vertybes. Neverta absoliutinti ir teigti, jog viešasis sektorius turi tapti kaip privatus – tai klaidinga. Tačiau perimti dalį privačiam sektoriui būdingų veikimo principų yra naudinga.

1.1.2. Viešasis valdymas

Nuolat kintanti aplinka: naujų technologijų atsiradimas, padidėję žmonių poreikiai, skaidresnio valdymo reikalingumas, silpnėjantys valstybių tarnautojų išsipareigojimai, verčia keistis, keičiant valstybių tarnybų tarpusavio santykius. Kuriamos naujos viešojo valdymo idėjos ir modeliai, pabrėžiantys bendradarbiavimo su visuomene ir verslu svarbą, skaidresni, dalyvavimu grįsti valdymo principai (Visockytė, 2012; cit. Motiejūnienė, 2014).

Nuo to, kaip viešosios institucijos gebės pritaikyti naujus valdymo modelius, planuoti, efektyviai parengti bei priimti sprendimus, priklauso visos šalies ekonominė situacija ir plėtros galimybės, pačios valstybės pajėgumas, įvaizdis integracijos procese bei galimybė naudotis pasaulio politinių ir finansinių institucijų parama. Todėl siekiant ekonominės ir socialinės gerovės, būtina tobulinti viešąjį valdymą (Raipa, 2011; cit. Endružytė, 2013). Raipos (2011, p. 170) teigimu „viešojo valdymo praktikoje šiandien, kaip ir anksčiau, nėra nieko pastovesnio, kaip pokyčiai ir reformos“.

Viešojo valdymo reformos sėkmingumas labai priklauso nuo šalies išsivystymo lygio, ekonominės situacijos bei valstybės pasirengimo priimti ir skatinti valdymo pokyčius. Visų rūšių ištekliai, anot profesoriaus Raipos (2011), šalies išsivystymo ir valstybės tarnautojų kompetencija bei ugdytas, organizacinė elgsena ir tarpsektorinė sąveika taip pat turi didelės įtakos. Siekiant viešojo valdymo reformos sėkmingumo, reikalingi išsamūs tyrimai, galimų kliūčių numatymas, prognozavimas bei vertinimas (cit. Endružytė, 2013).

Raipos (2011) teigimu, plačiuoju požiūriu, viešojo valdymo modernizaciją lėmė globalizacija, tai – pamatinė, holistinė priežastis. Šį procesą autorius išskaido į ekonominius, teisinius, technologinius, socialinius, kultūrinius-ideologinius pokyčius. Vykstant šiems pokyčiams, valdymo sistemų modernizavimas ir evoliucionavimas yra neišvengiami procesai, būtinos tendencijos ir kryptys, naujų strateginių planų nustatymas.

Pasak Osborne (2010), viešasis valdymas pasižymi labai įvairiomis modifikacijomis ir transformacijomis. Tačiau tam reikalingas inovatyvumas, naujos idėjos, priemonės, metodai – tai yra esminiai viešojo valdymo veiksniai ir uždaviniai.

Bučinskas ir kt. (2012) teigia, kad viešasis valdymas skatina inovacijas socialinės atsakomybės atžvilgiu, todėl didelis dėmesys yra skiriamas socialinei integracijai bei socialinės atskirties mažinimo klausimams. Taip pat yra kuriamos naujos formos socialinė atsakomybė, socialinės apsaugos ir piliečių dalyvavimo bei įtraukimo procesų sistemos. Anot autoriaus, naujosios viešosios vadybos evoliucija turi skatinti piliečių sąmoningumą, bendruomeniškumą ir socialinės atsakomybės vertybes.

Viešasis valdymas (angl. PublicGovernance), kuris dar kartais vadinamas viešąja tarnyba (ang. PublicService), tampa naujuoju XXI a. pradžios viešojo administravimo modeliu. Guogos (2010) teigimu, egzistuoja dvi nuomonės dėl viešojo valdymo. Viena, kad tai naujosios viešosios vadybos papildinys, kita, kad viešasis valdymas yra atskiras, savarankiškas valdymo modelis, kuris savotiškai oponuoja naujajai viešajai vadybai.

Viešasis valdymas, pasak Kiurienės (2014), neturi vieno apibrėžimo, tai plati ir daugiareikšmė sąvoka. Dėl šios sąvokos turinio pastaraisiais metais tiek akademiniam, tiek politiniam pasaulyje vyksta intensyvios diskusijos. Autorė remdamasi Patapo (2010) įžvalgomis, teigia, jog skaitant mokslinę literatūrą gali susidaryti klaidingas įspūdis, kad viešojo administravimo, valstybinio valdymo, viešojo valdymo ir panašios sąvokos yra sinonimiškos. Daugelis autorių (Osborne, 2010; Lynn 2010; Hughes 2010; Patapas 2010) analizuodami viešojo valdymo sąvokos turinį mano, kad mokslinėje literatūroje tokia sąvokų kaita nėra atsitiktinė, tačiau norint suprasti šią kaitą, ją reikia susieti su viešojo administravimo mokslo raida.

Viešosios politikos įgyvendinimas ir viešoji tarnyba praėjo tris etapus:

- Viešojo administravimo, kuris tęsėsi ilgiausiai, t.y. nuo IX a. pabaigos iki 1970 metų pabaigos;
- Naujosios viešosios vadybos, kuris truko iki XXI a. pradžios;
- Naujojo viešojo valdymo, kuris prasidėjo XXI a. pradžioje ir tęsiasi iki šiol (Osborne, 2010; cit. Kiurienė, 2014).

Skirstymas etapais, anot Kiurienės (2014), yra sąlyginis, nes kiekvieno etapo elementai įvairiomis formomis egzistuoja ir šiuo naujojo viešojo valdymo laikotarpiu. Viešasis valdymas suprantamas kaip naujas administravimo raidos etapas, kuris keičia naująją viešąją vadybą, tačiau išlaikantis ir kai kuriuos jos bruožus. Viešasis valdymas akcentuoja skaidrumą, atvirumą, pilietiškumą, demokratiją, korupcijos nebuvimą ir aktyvią nevyriausybinių organizacijų veiklą. Viešojo valdymo prioritetas – bendruomenės aktyvumas.

Kiurienė (2014) analizuodama įvairių autorių darbus apie viešąjį valdymą, jos sampratos pokyčius, skirsto šias sąvokas, apibrėžiančias viešąjį valdymą kaip taisyklės ir jų laikymąsi; viešąjį valdymą kaip procesų sistemą; kaip viešosios politikos formavimą ir jos įgyvendinimą; kaip veiklą, kurią atlieka įvairūs subjektai; kaip visuomeninių santykių struktūrą; kaip konstitucinių ir institucinių susitarimų forma ir pan. (žr. 1.3 lentelę):

1.3 lentelė

Viešojo valdymo sąvokos daugiareikšmiškumas

| Viešojo valdymo sąvokos esmė | Autorius | Sąvokos turinys |
|--|---------------------------------|---|
| Viešasis valdymas kaip taisyklės ir jų laikymasis | Kjaer, 2004, p. 10 | Viešasis valdymas – tai taisyklių nustatymas, taikymas ir jų vykdymo užtikrinimas. |
| Viešasis valdymas kaip procesų sistema, lemianti pokyčius, skirta įgyvendinti visuomenės tikslus | Domarkas, 2011, p. 10 | Viešasis valdymas – vertybių, programų ir institucijų sistema, padedanti visuomenei tvarkyti ekonominius, socialius ir politinius reikalus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika. |
| Viešosios politikos formavimas ir jos įgyvendinimas (viešasis administravimas) | Patapas, 2010, p. 182 | Viešasis valdymas – tai sudėtingas viešosios politikos ir viešojo administravimo procesų sąveikos rezultatas, kurį formuojant dalyvauja ne tik politikai ir biurokratai, bet ir patys piliečiai. |
| Viešasis valdymas kaip veikla, kurią atlieka įvairūs valdymo subjektai | Astrauskas, 2012, p. 60 | Viešasis valdymas – veikla, kurią atlieka valstybės valdymo subjektai ir decentralizuoto valstybės valdymo subjektai, vietos savivaldybių valdymo, kiti savivaldos teisę gavę socialiniai junginiai ir asmenys. |
| Viešasis valdymas kaip visuomeninių santykių struktūrinė dalis | Raipa, Giedraitytė, 2013, p. 43 | Viešasis valdymas – politinių, socialinių, ekonominių, teorinių santykių struktūrinė dalis ir privalo reaguoti į visuomenėje vykstančius globalinius pokyčius, priimti ir analizuoti kylančius iššūkius ir spręsti su jais susijusias problemas. |
| Viešasis valdymas kaip susitarimų institucionalizacijos forma | Pierre, 2011, p. 984 | Viešasis valdymas – kaip konstitucinių ir institucinių susitarimų svarbiausiems politikos pasirinkimams institucionalizacijos forma. |

Šaltinis: Kiurienė, 2014

Pivoras, Visockytė, (2011), remdamiesi Rhodes, nurodo septynis galimus viešojo valdymo požiūrio pritaikymo būdus viešojo administravimo srityje: korporacinis valdymas, naujoji viešoji vadyba, geras valdymas, tarptautinė tarpusavio priklausomybė, sociokibernetinė sistema, naujoji politinė ekonomija, įskaitant perėjimą nuo valstybės kaip paslaugų tiekėjo prie valstybės kaip reguliuotojo ir tinklai. Autoriai viešojo administravimo srityje daugiau išvelgia viešojo valdymo sampratos pritaikymo būdų, tačiau visi išvardytieji būdai rodo daugybę su juo asocijuojamų koncepcijų, idėjų ir teorijų. Tačiau naująją viešąją vadybą Osborne (2010) vertina kaip pereinamąją stadiją tarp viešojo administravimo ir viešojo valdymo. Minimas autorius teigia, kad viešasis valdymas, kad ir remiasi platesniu požiūriu, tačiau jam ne mažiau svarbūs ir vadybiniai viešojo administravimo elementai. Taip pat autorius teigia, kad specifinių valdymo dalių reikalauja ir atskiros viešosios politikos sritys ar skirtingos viešosios politikos. Pivoras, Visockytė, (2011) remdamiesi Lynn ir kt. (2000), teigia, kad viešasis valdymas iš prigimties yra politinis, kuris pasižymi derybomis, kompromisais, turintis ir laimėtojus ir pralaimėtojus. Lynn ir kt. (2010) požiūris labai svarbus šios koncepcijos išskirtinumas, kadangi naujosios vadybos autoriai vengė nagrinėti politikos vaidmenį viešojo administravimo procese ir savo požiūrį traktavo kaip organizacinį-vadybinį. Lynn ir bendraautoriai (2010) „viešąjį valdymą“ apibrėžia kaip įstatymų, administravimo aktų, teisminių nutarčių ir administravimo praktikos, apribojančios valdžios veiklą kuriant ir teikiant viešąsias gėrybes, režimą.

2004 m. Lietuvoje buvo patvirtinta viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija, tačiau tai nebuvo bandymas Lietuvoje strategiškai planuoti viešojo valdymo reformos. Šios strategijos reikšmingumas yra tai, kad jos rengimas nebuvo tiesiogiai susijęs su įstojimu į ES įsipareigojimais ir jai pritarė Lietuvos vyriausybė. Todėl ši strategija atspindėjo vidines viešojo valdymo idėjas. Šios strategijos tikslas ir uždaviniai – „tobulinti viešojo administravimo sistemą“ bei „modernizuoti inovacijų vidines struktūras“. Tačiau nepaisant gerų idėjų, ši strategija pradžioje nebuvo sėkminga, kadangi biurokratinė strategija nebuvo laikoma „politine nuosavybe“ (Nakrošis, 2011).

Didelius pokyčius Lietuvoje atspindėjo Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. patvirtintas nutarimas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo (2012 m. vasario 7 d. Nr. 171). Šiame nutarime pastebimas ryškus naujosios viešosios vadybos taikymas, kadangi daug dėmesio skiriama moderniam valstybės valdymui, siekiant naujos paslaugų kokybės, užtikrinti nuoseklų ir kryptingą viešojo valdymo tobulinimo procesą, žmoniškųjų išteklių valdymui, elektroninei valdžiai.

Apibendrinant būtina pažymėti, jog viešasis valdymas yra viena iš viešojo administravimo veiklų apimanti ne tik valstybės, bet ir savivaldos viešąją veiklą. Tai tikslų, reikšmingų visai valstybei

ar didelei jos gyventojų grupei (pavyzdžiui savivaldybei) siekimas, įgyvendinimas. Viešuoju valdymu siekiama ugdyti bei stiprinti pilietiškumą, bendruomeniškumą, socialinius ryšius, bendradarbiauti su visuomene. Viešojo valdymo prioritetas – bendruomenės aktyvumas, žmogaus interesai.

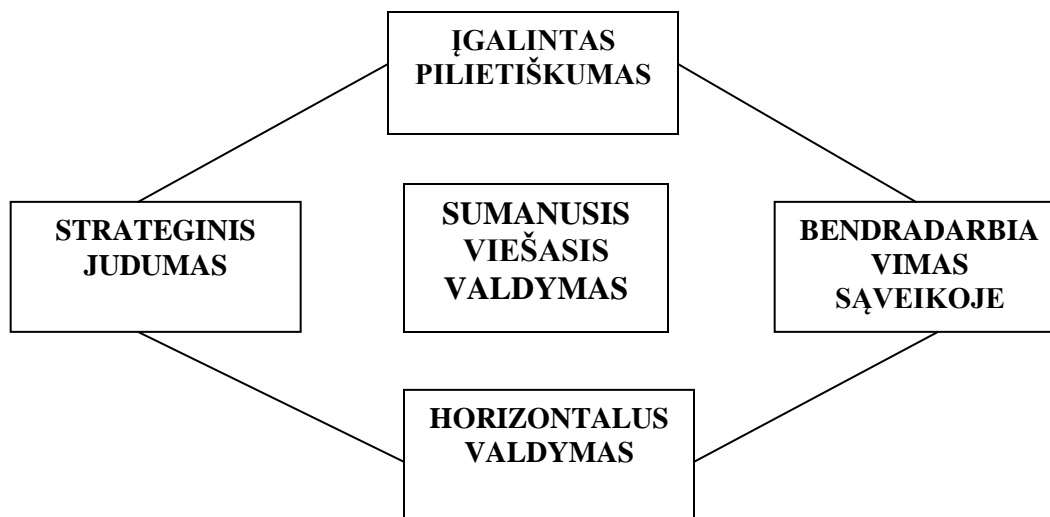
1.1.3. Sumanus valdymas

Vykstant globalizacijai, demografiniams, socialiniams, ekonominiams bei technologiniams pokyčiams išsivysčiusių ir besivystančios valstybės nuolat patiria įvairių pokyčių. Mažėjant socialiniam stabilumui, nepasitikint valdžios institucijomis, esant finansiniam valstybės nestabilumui, demografiniams pokyčiams ir migracijai, iškilo būtinybė pertvarkyti socialinę sistemą ir užtikrinti tvirtą ekonominį augimą. Tai kelia naujus reikalavimus viešojo valdymo sistemai: surasti atitinkamus valdymo ir viešojo sektoriaus veiklos organizavimo būdus, kuriuos naudojant būtų sprendžiamos aktualios viešojo valdymo problemos. Siekdamos šių tikslų valstybių valdžia turi vykdyti viešojo valdymo reformas, kad patenkintų didėjančių žmonių lūkesčius, didintų žmonių pasitikėjimą bei veiksmingai ir efektyviai spręstų socialines ir ekonomines problemas. Šioms problemoms spręsti reikia kompleksinių ir integruotų valdžios sprendimų, kurių daugelis yra sprendžiami globalioje daugialygmeninėje politinėje arenoje (Gaulė, 2014).

Pastaraisiais metais moksliniuose šaltiniuose pasirodė mažai tyrinėtas ir pakankamai naujas terminas „sumanūs viešasis valdymas“ (ang. smartPublicGovernance). Pasak Buškevičiūtės (2014) šis terminas dažniausiai yra vartojamas siekiant pabrėžti informacinių komunikacinių technologijų reikšmę viešajame sektoriuje bei elektroninės valdžios (toliau e-valdžia) vaidmenį. Sumanūs viešasis valdymas dažnai tapatinamas su „gero valdymo“ koncepcija, atkreipiant dėmesį į gero valdymo principus ir jų įgyvendinimą. Esant daug skirtingų požiūrių į sumanųjį viešąjį valdymą, mokslinėje literatūroje šis terminas yra neapibrėžtas.

Sumanūs viešasis valdymas, anot Gaulės (2014, p. 377) – „valdymo modelis, pasižymintis suinteresuotųjų dalyvavimu ir tinklaveika grįsta veikla, kai, remiantis savalaikiu ir kompleksine informacija, priimami sąlygas atitinkantys racionalūs sprendimai, pasirenkamos jų įgyvendinimo struktūros ir procesai, technologijos ir priemonės, sutelkiami ir stiprinami gebėjimai bei ištekliai, siekiant sukurti tvirtą viešąją vertę“.

Viešojo valdymo sistemoje sumanumo savybės, pasak Gaulės (2014), turi būti integruotos į sistemos struktūras ir procesus. Autorė skiria keturias tarpusavyje susijusias sumanaus viešojo valdymo dimensijas: strateginis judumas, horizontalus valdymas, bendradarbiavimas sąveikoje, įgalintas pilietiškumas (žr. 1.2 pav.).



1.2 pav. Sumanaus viešojo valdymo dimensijos

Šaltinis: Gaulė, 2014

Strateginis judumas – valdžios gebėjimas nuspėti sudėtingus politikos iššūkius, lanksčiai į juos reaguoti, išvengiant krizių ir tvarkingai bei laiku vykdyti strateginius ir struktūrinius pokyčius, kiek tik įmanoma nuosekliai prireikus imtis ryžtingų veiksmų. Tam reikalingos tam tikros institucinės ir procedūrinės sistemos, kurios leistų greitai ir kokybiškai priimti sprendimus bei užtikrintų efektyvų jų įgyvendinimą. Strateginis judumas yra grįstas įžvalgumu, efektyviu išteklių paskirstymu, bendrais įsipareigojimais, bendraujant su vidiniais ir išoriniais suinteresuotaisiais. Dalijantis iniciatyvomis ir formuojant bendrą politinę darbotvarkę, yra pasiekiamas bendras įsipareigojimas ir sisteminis koordinavimas (Gaulė, 2014).

Horizontalus valdymas. Sprendžiant problemas, kad būtų pasiekti rezultatai, reikia horizontalių valdymo procesų ir priemonių. Horizontaliam tarpinstituciniam (ministerijos, departamentai, agentūros ir t.t.) koordinavimui reikia politinių ir vykdomosios valdžios įsitraukimo ir įsipareigojimų, užtikrinant bendrus viešojo valdymo sistemos pajėgumus. Horizontalus valdymas apima ryšių, siekiant daugelio tikslų, valdymą, kuris orientuotas į tikslų siekimą, teikėjų tinklų valdymą, pasitikėjimo kūrimą, bendrų piliečių tikslų siekimą. Viešojo valdymo sistema turi prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, ir tik naudojant aplinkos informaciją, galima užtikrinti valdymo veiksmingumą. Efektyvus politikos įgyvendinimas yra pasiekimas tik turint kompetentingus darbuotojus bei pasirinkus tinkamus vadybinius metodus ir priemones (Gaulė, 2014).

Bendradarbiavimas sąveikaujant. Institucijų prigimtis lemia ne tik politinės sistemos pajėgumą efektyviai valdyti bei priimti vidinius sprendimus, bet ir įtraukti socialius partnerius. Gaulė (2014) analizuodama mokslinę literatūrą, sutinka su daugeliu autorių (Pollitt 2003; Christensen 2007, 2008) nuomone, jog socialinėse ir ekonominėse veiklose sąveikos ryšiai yra grįsti bendradarbiavimu, o visa

apimančios valdžios iniciatyvos yra bandymas jį stiprinti. Sąveikaujant yra užtikrinamas tiek horizontalus, tiek vertikalus valdžios veiklos koordinavimas, siekiant politikos nuoseklumo, efektyvesnio išteklių naudojimo, keičiamasi informacija, skatinamas mokymasis, formuojama atsakomybė dėl naujų sprendimų priėmimo.

Igalintas pilietiškumas. Valdžios ir visuomenės ryšys yra itin svarbus, kadangi visuomenėje slypi esminiai viešojo valdymo veiksmingumo elementai, o kolektyvinei visuomenės veiklai labai svarbus viešasis valdymas. Gaulė (2014) remdamasi Tollefson ir kt. (2012) teigia, kad aktyvus piliečių dalyvavimas viešojo valdymo sistemoje pripažįstamas kaip viešosios vertės kūrimo variklis. Piliečių dalyvavimas tampa vis svarbesnis siekiant politikos tikslų, kuomet nepakanka informacijos sklaidos. Piliečių dalyvavimas skatina bendradarbiavimu grįstą pilietiškumą, išreiškiant savo poreikius, sudaromos sąlygos dalyvauti priimant valdymo sprendimus, valdant viešuosius finansus bei teikiant viešąsias paslaugas. Pilietiškumo tikslas – ne tik skatinti bendruomeniškumą, bet ir mobilizuoti piliečių išteklius, energiją ir idėjas viešojo valdymo sistemoje.

Apibendrinant galima teigti, jog sumanus valdymas – tai toks valdymo modelis, kuriam būdingas suinteresuotųjų dalyvavimas ir tinklaveika grįsta veikla. Sumanus viešojo valdymo dimensijų – strateginio judumo, horizontalaus valdymo, bendradarbiavimo sąveikoje ir įgalinto pilietiškumo – naudojimas keičia tam tikras sąveikos formas ir veiklos metodus, kurie naudojami formuojant ir įgyvendinant politiką, teikiant viešąsias paslaugas. Kalbant apie sumanųjį valdymą svarbu pabrėžti informacinių komunikacinių technologijų reikšmę viešajame sektoriuje bei elektroninės valdžios (toliau e-valdžia) vaidmenį.

1.1.4. Geras valdymas

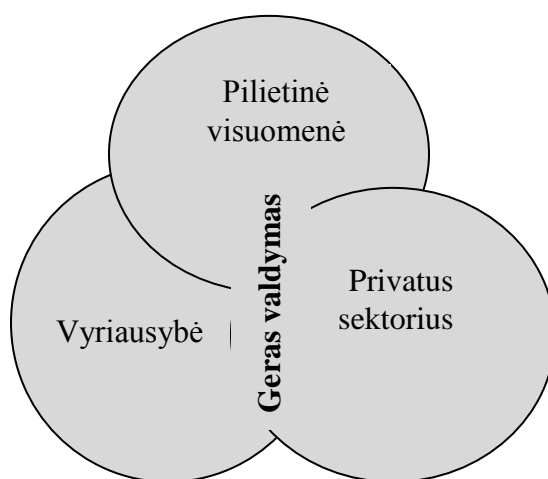
Profesorius ekonomistas Williamson pirmasis paminėjo *Gero valdymo sąvoką*, o nuo 1980 metų ši sąvoka buvo plėtojama tiek ekonomikos, tiek politikos sferose. Williamson teigė, kad nuo gero valdymo priklauso ekonomikos skatinimas ir augimas. Laikui bėgant atsirado naujų gero valdymo interpretacijų, susijusių žmogaus teisėmis, stipria pilietine visuomene ir t.t. Gero valdymo idėja 1989-1990 metais tapo pastebima tarptautinėse finansinėse organizacijose. 1989 metais gero valdymo koncepcija buvo išreikšta Pasaulio banko ataskaitoje. Joje buvo teigiama, kad geras valdymas gali sąlygoti patikimą teisinę sistemą, viešųjų paslaugų efektyvumą ir administracinės sistemos reakciją. Pasaulio bankas identifikavo tris viešojo valdymo aspektus: 1) politinio režimo; 2) valdžios įgyvendinamo procesą, valdant šalies ekonominius ir socialinius išteklius, skirtus vystymuisi; 3) valdžios gebėjimą kurti, formuoti ir įgyvendinti politiką bei paskirstyti funkcijas (Gisselquist, 2012; cit. Motiejūnienė, 2014).

Kai kurie autoriai (Welch, Kenedy-Pipe, 2004) gerą valdymą supranta kaip blogo valdymo priešingybę, kuris gali būti susijęs su netinkamu administravimu, korupcija ir t.t. Anot Krupavičiaus (2013), gero valdymo koncepcija tam tikra prasme yra standartizuota, kadangi ji apima arba ekonominį, arba valdžios lygmenis. Todėl autorius *gerą valdymą* apibrėžia, kaip tinkamą valstybės reguliavimui, korupcijos nebuvimui, teisei valstybei, demokratinei valdžiai ir pan.

Anot Domarko (2005) *geras valdymas* yra toks, kuriam būdinga: pliuralizmas, skaidrumas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, gausnis piliečių dalyvavimas, bendradarbiavimas ir efektyvumas. Barcevičius (2008) *gerą valdymą* apibrėžia, kuriame keičiamasi informacija organizacijos viduje ir tarp organizacijų, bendradarbiaujama derinant ir priimant sprendimus, piliečiai skatinami dalyvauti viešojo valdymo procesuose, o į valdymą žiūri kaip iš bendro viešo intereso ir ieškoma naujų sprendimų, kurie skatintų piliečių pasitikėjimą valdžia.

Motiejūnienė (2014), analizuodama Bang ir Esmark (2012), teigia, geras valdymas nėra mokslinė teorija, jis asocijuojasi su empiriškai stebimu politiniu – administraciniu būdu formuoti, reformuoti ir organizuoti viešąją politiką. Gerą valdymą jie vertina kaip vadovaujančių politinių gairių ir administracinės praktikos rinkinį, kuris sudarytas iš skirtingų procesų: kaip valdyti arba kaip atlikti viešąjį administravimą; kaip politinę darbotvarkę; kaip konkretų mąstymą ir sąvokas apie organizacines reformas viešajame sektoriuje. Šiuo atžvilgiu geras valdymas apima tris pagrindinius politinius – administracinius domenų: viešąjį valdymą, politiką ir organizaciją.

Sirghani ir kt. (2013) gerą valdymą apibūdina kaip pilietinės visuomenės, privataus sektoriaus ir valdžios sąveikaujančias sistemas (žr. 1.3 pav.):



1.3 pav. Gerą valdymą sudarančios sistemos

Šaltinis: Motiejūnienė, 2014 (panaudota Sirghani ir kt., 2013)

Naudojantis gero valdymo samprata, galima pastebėti, kad visos sistemos, sudarančios gerą valdymą susipina į bendrą sistemą. *Pilietinė visuomenė* – sutelkianti ir aprūpinanti vietinius išteklius, teisingai suprantanti vietos problemas, mobilizuojanti grupes aktyviam dalyvavimui socialiniame ir ekonominiame gyvenime, suteikianti pagrindines laisves per vietinio švietimo organizavimą. *Privatus sektorius* – darbo vietų kūrimas, gamyba, prekyba, paslaugų teikimas, verslumo įgūdžiai, rezultatais pagrįstas valdymas, nuolat tobulinami standartai ir normos, žmogiškųjų išteklių plėtra. *Vyriausybė* sukuria teisėsaugą, nustato ekonominę ir socialinę infrastruktūrą, parengia politines gaires, identifikuoja nacionalines vertybes, reguliuoja ir saugo socialines ir politines teises (Sighani ir kt., 2013; cit. Motiejūnienė, 2014).

Buškevičiūtė (2014) teigia, kad gero valdymo argumentas yra tas, kad besivystančios šalys susiduria su socialinėmis bei ekonominėmis problemomis dėl gero valdymo stokos, tai gero valdymo sąvoka vartojama nurodant, kaip šalys turėtų tvarkytis ir plėtotis, valdant socialinius ir ekonominius išteklius. Geras valdymas skatina visuomenės pasitikėjimą ir dalyvavimą, leidžiantį pagerinti teikiamas paslaugas, blogas – lemia žemą moralę ir konkurencinius santykius, lemiančius prastus valdymo rezultatus. Geras valdymas užtikrina, kad politiniai, ekonominiai ir socialiniai prioritetai būtų paremti bendru susitarimu visuomenėje ir tai, kad labiausiai pažeidžiamų visuomenės narių balsai būtų išgirsti, priimant sprendimus dėl vystymuisi skirtų išteklių paskirstymo (cit. Valukonytė, 2012).

Mitlin (2004, p. 3) pastebi, kad „viešojo valdymo“ ir „gero valdymo“ sampratose pirmiausia akcentuojamas dalyvavimo elementas. Todėl geras valdymas pirmiausia suprantamas kaip „dalyvavimu grįstas valdymas“, kuris plačiai paplito kaip praktinis atsakas į naujojo valdymo kontekstą. Geras valdymas priklauso nuo piliečių ir reikalauja, kad jie aktyviai domėtusi bei įsitrauktų tvarkant viešuosius reikalus, žinotų savo teises ir jų laikytusi.

Pasak Buškevičiūtės (2014), iš pradžių geras valdymas buvo siejamas su liberaliomis institucijomis ir vertybėmis, įskaitant nepriklausomų teismų sistemą, vykdomosios valdžios kontrolę, atskaitomybę. Į gero valdymo sąvoką yra įtraukiamos demokratinės problemos, todėl daugiausia ši sąvoka vartojama apie pagalbos teikimą besivystančioms šalims. Geras valdymas, pasak Palidaskaitės (2010), leidžia sujungti demokratijos, profesionalios biurokratijos ir rinkos ekonomikos vertybes, siekiant geresnio viešųjų reikalų tvarkymo. Tačiau orientacija vien tik į ekonominius rodiklius, gali išstumti demokratinius principus – visuomenės gerovę, lygybę, teisingumą, pilietiškumą ir t.t. Siekiant gerų rezultatų, profesinė kompetencija turi būti suderinta su etišku elgesiu, demokratinėmis ir profesinėmis vertybėmis. Todėl valstybės tarnautojai turi vadovautis teisės normomis, etikos kodeksais, administracinio proceso taisyklėmis, suvokdami jiems tenkančios atsakomybės prigimtį ir mastą, visuomenės puoselėjamus lūkesčius (cit. Valukonytė, 2012).

Viešųjų finansų ir apskaitos privileijuotas institutas (toliau CIPFA) ir tarptautinė apskaitos federacija (toliau IFAC) 2013 metais sudarė „Gero valdymo viešajame sektoriuje – tarptautinės programos konsultacinius matmenis“, siekiant skatinti geresnį paslaugų teikimą bei gerinti atskaitingumą (GoodGovernanceinthePublicSector–ConsultationDraftforanInternationalFramework, 2013). Šios organizacijos išskyrė gero valdymo principus viešajame sektoriuje:

1. *Tvirtas įsipareigojimas sąžiningumui, etinėms vertybėms ir įstatymo viršenybei:*

- darbo kultūra, kurios tikslas – viešasis interesas;
- etikos kodeksas ir politika;
- darbuotojų veiklos vertinimas;
- paslaugų gavėjų atsiliepimai apie viešąjį sektorių.

2. *Atvirumas ir visapusiškas suinteresuotų šalių bendradarbiavimas:*

- organizacijos vidinis ir išorinis atvirumas ir bendradarbiavimas;
- užsibrėžtų tikslų užtikrinimas;
- visuomenės nuomonės surinkimas ir įvertinimas.

3. *Rezultatų nustatymas pagal tvarios ekonomikos, socialinį ir aplinkosauginės naudos požiūrį:*

- efektyvi paslaugų kokybė;
- užsibrėžtų tikslų įgyvendinimas;
- vidaus išteklių paskirstymas.

4. *Intervencinių priemonių nustatymas tam, kad būtų optimizuotas numatytų resursų pasiekimas:*

- sprendimo priėmimo mechanizmai;
- vykdymo kontrolės mechanizmai.

5. *Organizacijos ir joje dirbančių darbuotojų pajėgumų plėtojimas ir tobulinimas.*

6. *Rizikos bei veiklos rezultatų valdymas per tvirtą vidaus kontrolės ir viešųjų finansų valdymą:*

- vidaus kontrolės sistema;
- viešųjų finansų valdymas.

7. *Tinkamos praktikos taikymas skaidrumo ir ataskaitų srityje, siekiant užtikrinti veiksmingą atskaitomybę:*

- ataskaitos apie darbų atlikimą;

- informacija apie organizacijos planus bei vykdomą veiklą (remtasi Motiejūnienė, 2014).

Taigi akivaizdu, jog geram valdymui užtikrinti būtina privataus sektoriaus, vyriausybės bei pilietinės visuomenės sąveika. Ši sąveika užtikrina „dalyvavimu grįstą valdymą“, kurio esmė aktyvus piliečių dalyvavimas, domėjimasis ir įsitraukimas tvarkant viešuosius reikalus.

Apibendrinant 1.1. skyriaus medžiagą, galima teigti, kad viešasis administravimas plačioja prasme yra viešųjų paslaugų administravimas valstybės ir vietos savivaldos lygmeniu. O šių viešųjų paslaugų administavimo kokybė priklauso nuo taikomos ideologijos, požiūrio ar veikimo metodų. Pavyzdžiui, remiantis naujosios viešosios vadybos idėjomis, viešasis sektorius turėtų taikyti ir privačiam sektoriui būdingas nuostatas, kas padėtų siekti didesnio ekonomiškumo, veiksmingumo, mažesnės biurokratijos. Viešasis valdymas įgalina žmogaus interesų gynimą, kas stiprina pilietiškumą, bendruomeniškumą, bendradarbiavimą. Jei didesnis dėmesys skiriamas sumaniajam valdymui, tai reiškia, jog labiau orientuojamasi į informacinių komunikacinių technologijų reikšmę viešajame sektoriuje ir elektroninės valdžios vaidmenį. O geras valdymas neišvairduojamas be privataus sektoriaus, vyriausybės bei pilietinės visuomenės sąveikos. Kaip, kokiomis idėjomis remiantis bus administruojamos viešosios paslaugos lemia kiekvienos valstybės, savivaldybės apsisprendimas, tačiau akivaizdu, kad kokybiškoms viešojo administravimo paslaugoms užtikrinti svarbi keletas ar net daugelio idėjų, teorijų, metodų sąveika. Nepaisant to, svarbu neužmiršti, kad kalbant apie viešąjį administravimą svarbiausias yra žmogus – jo viešo intereso gynimas, bendruomeniškumo, pilietiškumo jausmo ugdymas.

1.2. Viešojo administravimo sistema Lietuvoje

Viešieji subjektai funkcionuoja visais valdymo lygiais ir paprastai priskiriami prie nepelno siekiančių organizacijų. Pagrindinės sritys, kuriose viešojo administravimo subjektai funkcionuoja, apima įvairius valdymo klausimus ir kitus viešuosius reikalus – nuo gynybos ir nacionalinio saugumo iki socialinio aprūpinimo ir aplinkos kokybės, nuo kelių ir tiltų projektavimo bei statybos iki kosmoso tyrinėjimo, nuo mokesčių ir finansų administravimo iki personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo (Denhardf, Grubbs, 2003; cit. Bakaveckas, 2007).

Kiekvienos valstybės viešojo valdymo sistema – tai tam tikrą struktūrą turintis darinys, sudarytas iš skirtingo dydžio valstybės teritorijos administracinių vienetų, valstybinio valdymo veiklos zonų ir valdymo lygių, kuriose viešojo valdymo funkcijas įgyvendina tarpusavyje sąveikaudami įvairūs viešojo administravimo subjektai. Viešojo administravimo subjektų veikla yra skirta įstatymams ir

kitiems teisės aktams įgyvendinti. Šiuo metu Lietuvoje įstatymus vykdančios viešojo administravimo subjektai skirstomi į centrinis, teritorinius-regioninius (toliau – regioniniai) ir teritorinius-vietinius (toliau vietiniai) viešojo administravimo subjektus (Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita viešojo administravimo subjektų vykdomų funkcijų pasiskirstymas. 2009 m. gegužės 20 d. Nr. VA-P-30-14-10. Vilnius).

Lietuvos viešojo administravimo sistemą sudaro:

1. *Valstybinio administravimo subjektai* – valstybės institucijos, kurioms įstatymai suteikia viešojo administravimo teises. Valstybinio administravimo subjektai dar skirstomi į:

a) *Centriniai* – institucijos, kurios vykdo administravimą visos valstybės teritorijoje. Centrinės valstybinio administravimo institucijos formuoja ir įgyvendina Vyriausybės politiką, taip pat administracinėmis priemonėmis reguliuoja ir kontroliuoja savo srities dekoncentruotų teorinių institucijų veiklą. Centrinio valstybinio administravimo sistemą sudaro šie institucijų tipai: Vyriausybė, Vyriausybės kanceliarija, ministerijos, departamentai, agentūros, tarnybos, inspekcijos.

b) *Teritoriniai-regioniniai* – centrinio valdymo institucijos, kurios turi įstatymu ar nuostatais suteiktus įgaliojimus veikti ir vykdyti administravimą nustatytoje teritorijoje.

2. *Savivaldybių administravimo subjektai* – savivaldybei priklausančios institucijos, kurioms įstatymai ar savivaldybės tarybos sprendimai suteikia viešojo administravimo teises savivaldybės teritorijoje:

a) Savivaldybės taryba, savivaldybės kontrolierius, meras, valdyba, ir jiems pavaldžios įstaigos, tarnybos, savivaldybės pareigūnai.

3. Viešojo administravimo institucijų pareigūnas (valstybės tarnautojas) – turintis administracinius įgalinimus tarnybiškai pavaldžių ir nepavaldžių asmenų atžvilgiu. Galintis veikti kaip institucija pagal įstatymu suteiktus įgaliojimus:

a) Ministras, apskrities viršininkas, apskrities Vyriausybės atstovas, savivaldybės meras, savivaldybės kontrolierius.

4. Viešojo administravimo subjektais gali būti ir organizacijos, neesančios valstybės ar savivaldybių institucijomis, kurioms įstatymais pavesta vykdyti valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo funkcijas ir priimti sprendimus valstybės ir savivaldybių vardu. (Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Bendrosios nuostatos. Vilnius).

Viešojo administravimo subjektų tikslas yra tenkinti gyventojų visuomeninius poreikius teikiant viešąsias paslaugas, t.y. kuriant, tobulinant ir pertvarkant ekonominę, socialinę, kultūrinę ir ekonominę valdomos teritorijos sandarą, derinant visuomenės ir atskiruose valdymo lygiuose veikiančių institucijų

interesus. Todėl viešojo administravimo subjektų sistema turėtų būti tinkama naudotis visuomenei, o jos veikla – rezultatyvi, jos išlaikymas – ekonomiškai (Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita viešojo administravimo subjektų vykdomų funkcijų pasiskirstymas. 2009 m. gegužės 20 d. Nr. VA-P-30-14-10. Vilnius).

Pagrindinius sprendimus dėl viešojo administravimo ir valstybės valdymo sistemos reformų, regionų ir vietos savivaldos plėtros, susijusius su viešojo administravimo subjektų funkcijų paskirstymu, priima Vyriausybė.

Viešasis administravimas yra suprantamas kaip veikla, kurią sudaro valstybė, todėl jis glaudžiai susijęs su teise. Viešasis administravimas yra siejamas su viešąja teise, jos įgyvendinimu. Kiekvienam bendrosios teisės taikymui būtinas administracinis aktas. Viešasis administravimas negali funkcionuoti be teisinio pagrindo. Būtent teisinis reglamentavimas sudaro viešojo administravimo esmę ir traktuojamas, kaip viena seniausių valdžios funkcijų. Teorijoje viešosios teisės subjektai negali taikyti teisės normų, jeigu jos nėra nustatytos įstatymuose arba kituose teisės aktuose, kuriuos įstatymų leidėjas paveda detalizuoti atitinkamiems viešojo administravimo subjektams (Bakaveckas, 2007).

Pagrindinės viešojo administravimo sritys:

1. *Administracinis reglamentavimas* – nuostatų, taisyklių, reglamentų ir kitų teisės aktų priėmimas įstatymams įgyvendinti (tai valdymo teisės aktų leidimas).

a) Administracinio reglamentavimo teisės aktus, reikalingus šio įstatymo priimtiems teisės aktams įgyvendinti, vidaus ar viešųjų paslaugų teikimui administruoti, turi teisę priimti tik viešojo administravimo subjektai.

b) Norminius administracinius aktus turi teisę priimti tik viešojo administravimo subjektai, turintys įstatymų numatytus įgaliojimus pagal nustatytą kompetenciją.

c) Individualius teisės aktus turi teisę priimti ne tik viešojo administravimo subjektai, bet ir jų įgalioti asmenys, remdamiesi įstatymų apibrėžtais įgaliojimais.

2. *Vidaus administravimas* – administravimo veikla, kuria užtikrinamos valstybės ar vietos savivaldybės konkrečios institucijos, įstaigos, tarnybos, organizacijos savarankiškas organizavimas (struktūros tvarkymas, personalo valdymas, turimų materialinių išteklių valdymas ir naudojimas, raštvedybos tvarkymas), kad jos galėtų tinkamai vykdyti joms priskirtus viešojo administravimo ir kitos valstybinės veiklos uždavinius.

a) Vidaus administravimo tikslas – užtikrinti, kad institucijoje būtų laiku parengiami, priimami ir įgyvendinami administraciniai sprendimai.

b) Vidaus administracinį turinį sudaro administravimo institucijos veiklos ir jai skirtų asignavimų administravimas, remiantis strateginiais ir einamųjų metų planais.

3. *Viešųjų paslaugų teikimo administravimas* – valstybės ar savivaldybės įsteigtų specialių įstaigų bei organizacijų veikla, teikianti gyventojams švietimo, mokslo, sporto ir kt. įstatymais numatytas paslaugas. Šių paslaugų teikimo administravimas yra viešojo administravimo subjektų veikla, nustatant viešųjų paslaugų teikimą ir taisykles, steigiant viešąsias įstaigas ar išduodant leidimus steigti viešąsias paslaugas privatiems asmenims, taip pat viešųjų paslaugų teikimo priežiūra ir kontrolė.

a) Viešojo administravimo subjektai atsako už jų administruojamų paslaugų teikimo teisėtumą (veikla turi būti reglamentuota teisės aktu, nustatyta tvarka įregistruota, turėti reikalingus leidimus, licencijas ir kt.).

b) Viešojo administravimo institucija, kuri pagal šio įstatymo nustatytą valdymo sritį administruoja tam tikros viešosios paslaugos teikimą, negali pati teikti šios paslaugos.

(LR Viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234, 5 straipsnis).

Taigi viešojo administravimo sistemą Lietuvoje sudaro valstybės institucijos, savivaldybei priklausančios institucijos, valstybės tarnautojai bei organizacijos, kurios vykdo valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo funkcijas. O pagrindinis visų šių institucijų veikimo principas – atliepti gyventojų poreikius per viešąsias paslaugas, „priartinti“ valdžią prie žmogaus. Tai įgyvendinti galima vykdant ir remiantis numatytais teisės aktais, kurie skirti įstatymams įgyvendinti, t.y. per teisinį reglamentavimą.

1.3. Valstybės tarnybos kompetencijos ir struktūra Lietuvoje

Šis poskyris skirtas išsamesnei valstybės tarnybos veiklos specifikai apžvelgti. Analizuojamos valstybės tarnybos kompetencijos, statuso ypatumai, nagrinėjami valstybės tarnautojų veiklos vertinimo, kvalifikacijos tobulinimo ypatumai. Pagrindinis šaltinis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Taip pat remtasi Bilbokaite (2013), Bulajeva ir kt. (2007), Glebove (2010) ir kitais auoriais.

1.3.1. Valstybės tarnyba ir jos kompetencijos

Šiuolaikinės tarnybos samprata pradėjo formuotis XIX a. pabaigoje – XX a. pradžioje. Naujoji viešoji vadyba tapo neatsiejama diskusijų apie valstybės tarnybą dalimi. XX a. paskutiniame dešimtmetyje naujosios viešosios vadybos efektyvumo idėjos įgavo naujų socialinių aspektų ir iškilo naujas požiūris į valstybės tarnybą, kuris vėliau peraugo į naująjį viešąjį valdymą, orientuotą į piliečius, socialinę partnerystę, teikiamų paslaugų kokybę bei valstybės tarnybos institucijų žmogiškųjų išteklių valdymą (Butkevičienė, Vaidelytė, 2009).

Naujas Valstybės tarnybos etapas prasidėjo 2002 m. balandžio 23 d. Lietuvos Respublikos Seimui priėmus valstybės tarnybos įstatymo (1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316) pakeitimą (Žin., 2002,

Nr. 45-1708). Įstatymo naujos redakcijos nustato pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojų statusą, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus.

Valstybės tarnyba – tai tokia žmogaus socialinė veiklos rūšis bei svarbus valstybės viešosios administracijos komponentas, įgyvendinantis viešąjį administravimą. Valstybės tarnyba yra vienas iš pagrindinių viešojo administravimo elementų ir yra neatsiejamas nuo pačios valstybės, jos vaidmens visuomenės gyvenime. Tai tinkamas teisinis reguliavimas. Produktiviai savo funkcijas atliekantys valstybės tarnautojai užtikrina sėkmingą valstybės vykdomosios valdžios formuojamos politikos gyvenimą (Glebové, 2010). Valstybės tarnybos pagrindinis uždavinys – sukurti vientisą, stabilią, profesionalią valstybės tarnybą, gebančią įgyvendinti valstybės tarnybos politiką ir veiksmingai bei atsakingai tarnauti visuomenei (Valstybės tarnybos departamentas, 2004). Valstybės tarnybą, valdymą ir tvarkymą reglamentuoja specialios taisyklės, kurių normas reguliuoja šalies konstitucija, įstatymai, vyriausybės nutarimai bei kiti teisės aktai. Taisyklės apima valstybės tarnybos valdymo sritis, įskaitant valstybės tarnautojo statusą, teises ir pareigas, suteikiamas socialines bei kitas garantijas, darbo užmokestį ir pan.

Valstybės tarnyba, anot Bukausko, Žuromskaitės (2007), gali būti analizuojama pagal tris esminius požymius:

- 1) *Politinį* – atspindi valdžios, savivaldos ir valdymo institucijų veiklą, susijusi su politiniais sprendimais, jų priėmimu ir įgyvendinimu, teisiniu viešojo administravimo reguliavimu;
- 2) *Vadybos* – charakterizuoja sprendimų priėmimo tvarką, kaštus, komunikacijos ypatumus (Juknevičienė, Domarkas, 2007);
- 3) *Profesinį* – apibūdina asmenų, priskiriamų valstybės tarnautojų kategorijai asmeninę, dalykinę ir etinę kompetenciją (Palidauskaitė, 2008).

Pagrindinis valstybės tarnybos aparato veikėjas yra **valstybės tarnautojas** – aukštos kvalifikacijos globaliai mąstantis profesionalas (Puškorius, Vanagas, 2011). **Valstybės tarnautojas** – tai asmuo einantis pareigas valstybės ar savivaldybės institucijose ir tarnaujantis visuomenei (Glebové, 2010). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme **valstybės tarnautojas** (naujoji redakcija 2002 m. balandžio 23 d., Nr. 45-1708) apibūdinamas, kaip fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis šio straipsnio 1 dalyje nurodytą viešojo administravimo veiklą. Šis įstatymas skelbia, kad **viešojo administravimo valstybės tarnautojas** – valstybės tarnautojas, dirbantis valstybės ar savivaldybės institucijose ar įstaigose ir atliekantis įstatymų, ir jų pagrindu priimtų teisės aktų nustatytas viešojo administravimo funkcijas.

Valstybės tarnyba bei joje dirbantys asmenys yra svarbi kiekvienos valstybės valdymo grandies dalis. Piliečių, tarnaujančių valstybei ir žmonėms darbas yra labai svarbus, todėl valstybės tarnautojai turi turėti tam tikrą kompetenciją. Pastaraisiais metais, analizuojant valstybės tarnautojų kompetenciją, dažnai vartojami profesionalumo, kvalifikacijos ir kompetencijos terminai, nesigilinant į jų esmę. Kalbant apie valstybės tarnautojų profesionalumą, dažniausiai siejama su jų kvalifikacija ir kompetencija, tačiau pati žodžio „profesionalumas“ kilmė rodo, kad šis terminas siejamas su tam tikra priklausomybe (lot. *profesio* – pasisakau). Profesionalumas – tai gera kvalifikacija, profesinis meistriškumas, pasirengimui darbo laipsnis (Valstybės tarnybos departamentas, 2004). „Kvalifikacija“ terminas kildinamas iš lotynų kalbos *qualificatio* (koks) + *facio* (darau) ir sietinas su tam tikros kokybės nustatymu. Kvalifikacija – tai įgaliotų valstybės institucijų pripažinta asmens turimų kompetencijų, reikalingų tam darbui atlikti, visuma (Lietuvos apsaugos darbuotojų asociacija, 2012). „Kompetencija“ iš lotynų kalbos žodžio *competentia*, reiškia priklausomybę pagal teisę.

Kompetencijos sampratą pastaruoju metu gana išsamiai analizuojama tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių. Nežiūrint į tai, kokius modelius jie pristato, pasak Tubutienės, Bajarūnienės (2008), sutariama dėl vieno: **kompetencija** – tai gebėjimas veikti. Lepeška (2011) teigia, kad **kompetencija** – žinios, įgūdžiai bei sugebėjimai, reikalingi sėkmingam valstybės tarnautojo darbui konkrečiose pareigose. Bilbokaitė (2013) sąvoką *kompetencija* sieja su holistiškai suprantamu asmeniniu potencialu ir galimybe pritaikyti tikslingus gebėjimus, remiantis žiniomis, patirtimi, vertybėmis. Tubutienė, Bajarūnienė (2008) analizuodamos kompetencijas, rėmėsi Westera (2001) bei Jucevičienė (2007) ir siūlo skirti teorinį ir operacinį požiūrį į koncepciją. Teorinis požiūris pabrėžia kognityvinę koncepcijos struktūrą, kuri sąlygoja elgseną; operaciniu požiūriu – aukšto lygio įgūdžių ir elgsenų sąrašas, kuris sąlygoja gebėjimų sėkmingai veikti nenumatytose situacijose. Operacinis apibrėžimas apima tarnautojo žinias, įgūdžius, mokėjimus, požiūrius, strateginį mąstymą bei suponuoja iš anksto apgalvotą, sąmoningą sprendimų priėmimą. Operacinio požiūrio kompetencija – kai kompetentingumo išraiška, koks nors praktinis veiksmas (Jucevičienė, 2007).

Bilbokaitė (2013) remdamasi Mažeikiu (2007), pateikia linijinį kompetenciją sudarančių dalių sąveiką:

Žinios → gebėjimas (mokėjimas) → gebėjimas (įgūdis) → kompetencija → kvalifikacija

Autorė akcentuoja žinių suteikimo, išmokimo, įgūdžių įtvirtinimo bei kvalifikacijos patvirtinimo žinias. Bilbokaitė (2013) perteikia Laužiko ir Dienio (2004) pastebėjimus, kad kompetencija yra sudėtinė kvalifikacijos dalis. Kvalifikacija apibūdina pasirengimą plačiai daugiavenei veiklai, o kompetencija – funkcinį gebėjimą atlikti vieną tos veiklos funkciją ar operaciją. Kadangi žinios ir asmens gebėjimai lemia kvalifikacijos suteikimą.

Bilbokaitė (2013) perteikdama Jucevičienės (2007) mintis, pabrėžia, kad kvalifikacija – asmens žinios, įgūdžiai, gebėjimai, įgyti mokantis, o kompetencija suprantama kaip žmogaus viduje glūdintys gebėjimai, išreiškiami sėkminga veikla ar darbo rezultatais. Autorė pateikia kompetencijos ir kvalifikacijos santykį kitokia grandine:

Gabumai → žinios, gebėjimai, įgūdžiai → kvalifikacija → vertybės, asmeninės savybės, požiūriai
Kompetencija.

Lyginant kompetencijos ir kvalifikacijos terminus, pastebima, kad šie terminai yra labai artimi, tačiau galima įžvelgti ir kai kurių skirtumų. Kompetencija, anot Lepaitės (2003), yra artimesnė veiklos pasaulio vartosenai, todėl neapsiriboja vien tik specifinėmis žiniomis. Ji gali būti suprantama kai tenka apibrėžti praktinės veiklos profesines galias (Bilbokaitė, 2013). Kvalifikacija dažnai siejama su ugdymo procesu. Plėtojant kvalifikacijų ir kompetencijų sampratų santykį, Lepaitė (2003) pabrėžia, kad būtent kompetencija įgalina žmogų veikti skirtingomis, nuolat besikeičiančiomis sąlygomis.

Tubutienė, Bajarūnienė (2008), remdamosi Virtanen (2000), nurodo penkias valstybės tarnautojų kompetencijų sritis: užduoties, profesinės srities, kuri skirstoma į dalykinę ir administracinę, politinę ir etninę. Autorės pateikia minėtas kompetencijas, priskirdamos asmeninius gebėjimus (žr. 1.4 lentelėje):

1.4 lentelė

Valstybės tarnautojų kompetencijos

| Kompetencijos | | Kompetencijos turinys |
|-------------------------|----------------|---|
| Užduoties kompetencija | | gebėjimas iškelti tikslus ir suteikti reikšmę veiklai |
| | | gebėjimas naudotis technologijomis |
| Profesinė kompetencija: | dalykinė | gebėjimas formuoti veiklos strategiją |
| | administracinė | gebėjimas realizuoti veiklos strategiją |
| Politinė kompetencija | | gebėjimas veikti teisėtai |
| Etinė kompetencija | | veiklos priimtinumas |

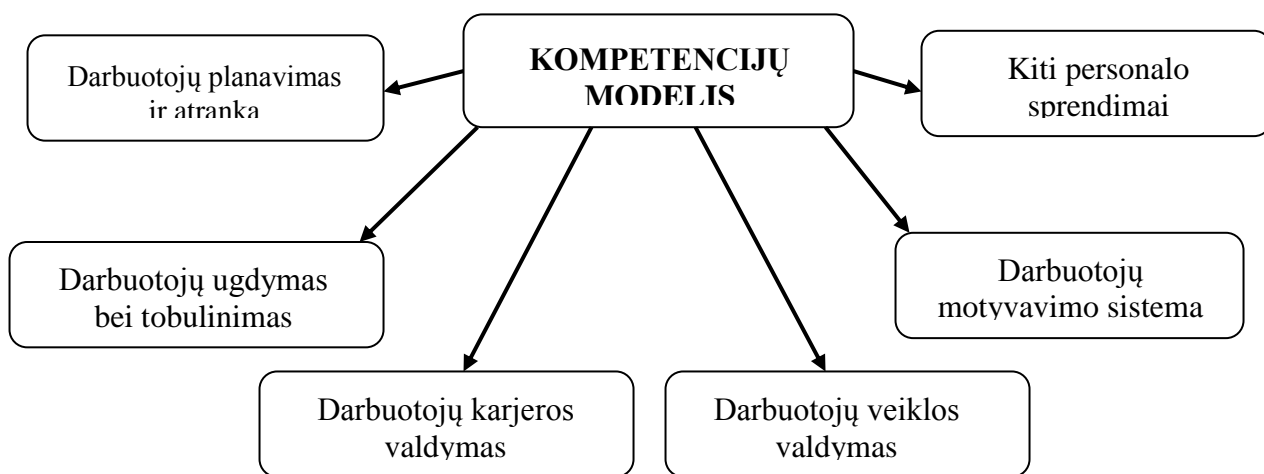
Šaltinis: Tubutienė, Bajarūnienė, 2008

Autorės teigia, kad visas kompetencijas sujungia svarbiausios sudedamosios dalys: valstybės tarnautojų vertybinės nuostatos, politiniai ir profesiniai įsipareigojimai bei atsidavimas, kas sąlygoja individualią valstybės tarnautojo elgseną – motyvaciją, interesus, ideologiją (Tubutienė, Bajarūnienė, 2008).

Be tam tikrų gebėjimų ir įgūdžių, išskiriamos dar kelios kompetencijos ypatybės. Viena jų – *administracinė atsakomybė*, kuri reikalinga tam, kad viešosios politikos formulavimas ir įgyvendinimas būtų vykdomas pagal pripažintus galiojančius standartus. *Dalykinė kompetencija* – įvertinama darbuotojo kompetencija priimant į valstybės tarnybą. Kita, ne mažiau svarbi – *socialinė kompetencija*,

tai yra potencialaus darbuotojo elgesio efektyvumas, gebėjimas ne tik prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, bet ir priimti pokyčius atitinkančius sprendimus. Anot. Lekavičienės, dalykinės kompetencijos įvertinimas būna paprastesnis nei socialinio kompetentingumo patikrinimas.

Šiuo metu, anot Sudnicko (2009), kompetencijos naudojamos nustatyti asmenų naudingumui ir yra suprantamos kaip ilgalaikės asmeninės savybės, leidžiančios prognozuoti jų elgesį ateityje. Kompetencijų rinkinys, apibrėžiantis konkrečią darbo vietą ar grupę susijusių darbų, vadinamas – kompetencijų modeliu. **Kompetencijų modelis** – sistema, apimanti visų valstybės tarnautojams reikalingų kompetencijų aprašymas (Lepeška, 2011) (žr. 1.4 pav.):



1.4 pav. Valstybės tarnybos kompetencijų modelis

Šaltinis: Lepeška, 2011

Valstybės tarnyboje dirbančių asmenų profesionalumui ir kompetencijai užtikrinti, reikia ne tik keliant jų kvalifikaciją, bet ir rinktis tokius atrankos būdus, kurių dėka būtų įdarbinami valstybės tarnybai tinkami asmenys. Todėl efektyvi naujų darbuotojų atranka yra labai svarbus žingsnis kvalifikuotos, kompetentingos valstybės tarnybos link (Cukanovienė, 2010).

Pasak Lepeškos (2011), kompetencijų modelio taikymo privalumai, kaip rodo užsienio šalių patirtis, tai: užtikrinamas skirtingų personalo valdymo sistemų ir praktikų apjungimą į vieną visumą; kuriamas geresnis valstybinių institucijų įvaizdis; keičiasi organizacinė kultūra; kuriamas bendras supratimas apie valstybės tarnautojui svarbius elgsenos standartus; didesnis žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų Valstybės tarnyboje aiškumas, objektyvumas ir nuoseklumas:

- padidėja įdarbinimo kokybė;
- tampa aiškesni tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai;
- tarnautojai tampa labiau suinteresuoti tobulėti ar atlikti su pareigybe susijusius reikalavimus;
- didesnis dėmesys yra skiriamas tarnautojų ugdymui, aiškesnės ugdymo gairės;

- užtikrina didesnę lankstumą karjeros valdyme.
Kompetencijų modelio panaudojamas pasak Lepeška (2011), tai:
- pareigybei reikalingų kompetencijų patikrinimas - svarbiausias atrankos elementas, skiriant mažiau dėmesio išsilavinimui ar stažui;
- kompetencijų vertinimas – sudėtinė kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo dalis, nustatant tolesnes individualaus tobulėjimosi kryptis;
- sprendimai dėl paaukštinimo pareigose – priimami atsižvelgiant į valstybės tarnautojo veiklos rezultatus ir kompetencijas;
- institucinis mokymo planas – kuriamas išanalizavus ir apibendrinus mokymo poreikius, nustatytus vertinant kompetenciją;
- praktika – kompetencijų vertinimo rezultatai siejami su papildomu atlygiu.

Ovodienė (2011) perteikia Unland ir Kleiner (1996) mintis, kad kompetencijas reikia ugdyti nuolat, nes jei kompetencijos nėra ugdomos ir naudojamos – žinios užsimiršta ir išnyksta.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnyba atitinka tinkamą teisinį reguliavimą. O tam, kad valstybės tarnautojų darbas būtų efektyvus, būtina taikyti kompetencijų modelį, kurį sudaro: darbuotojų planavimas ir atranka, ugdymas ir tobulinimas, karjeros ir veiklos valdymas, darbuotojų motyvavimo sistema. Tinkamai taikant šį modelį tikėtina, kad ir valstybės tarnautojams reikiamos kompetencijos: užduoties, profesinė, politinė ir etinė bus vystomos efektyviai.

1.3.2. Valstybės tarnautojo statuso ypatumai

Valstybės tarnyba – svarbus valstybės viešosios administracijos komponentas, įgyvendinantis viešąjį administravimą. Valstybės tinkamas reguliavimas, tinkamai savo funkcijas atliekantys valstybės tarnautojai užtikrina sėkmingą valstybės vykdomosios valdžios formuojamos politikos įgyvendinimą (Glebovė, 2010). Nuo valstybės tarnybos sampratos priklauso ir valstybės tarnautojo statuso apibrėžimas, ar jais laikomi visi valstybės institucijų ir įstaigų darbuotojai, ar tik tie, kurių darbo funkcijos yra siejamos su viešojo administravimo veikla.

Valstybės tarnybos įstatyme valstybės tarnyba gali būti apibrėžiama, kaip teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą. Remiantis valstybės tarnybos apibrėžimu galima teigti, kad valstybės tarnyba apima dvejopo pobūdžio teisinius santykius: 1) susijusius su valstybės tarnautojo, kaip dirbančio asmens statusu; 2) susijusius su valstybės tarnautojo vykdoma viešojo administravimo veikla profesiniais veiklos teisiniais santykiais.

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo 2 str. (Žin., 2002, Nr. 45-1708) skelbia, kad **valstybės tarnautojo statusas** – šio ir kitų įstatymų apibrėžtų tarnybinių teisių ir pareigų visuma,

nustatoma teisės aktais, reglamentuojančiais valstybės tarnautojo priėmimą ir atleidimą iš valstybės tarnybos, jo teises, pareigas, atsakomybę, darbo užmokestį ir socialines bei kitas garantijas.

Statutinių institucijų ir jose dirbančių valstybės tarnautojų veiklą reglamentuoja šie įstatymai ir ar įstatymais patvirtinti statusai: LR vidaus tarnybos statusas, LR policijos veiklos įstatymas, LR vadovybės apsaugos įstatymas, LR viešojo saugumo tarnybos įstatymas, LR teisingumo ministerijos statusas, LR civilinės krašto apsaugos įstatymas, LR muitinės įstatymas ir t.t. (Lietuvos Teisėsaugos pareigūnų federacija).

Valstybės tarnybos įstatyme išskiriamos tokios valstybės tarnautojų grupės:

- 1) *įstaigos vadovas* – valstybės tarnautojas, kuris konkurso būdu ar politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu yra paskirtas vadovauti valstybės ar savivaldybės įstaigai nustatytos kadencijos laikotarpiui (Valstybės tarnybos įstatymo 2 str. 8 p);
- 2) *karjeros valstybės tarnautojas* – viešojo administravimo valstybės tarnautojas, priimtas konkurso būdu į pareigas neterminuotam laikui ir turintis galimybę šio įstatymo nustatyta tvarka įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje; Karjeros valstybės tarnautojai savo skaičiumi yra gausiausia valstybės tarnautojų grupė (šiuo atžvilgiu šiam skaičiui gali prilygti nebent statutiniai valstybės tarnautojai) (Valstybės tarnybos įstatymo 2 str. 5p);
- 3) *statutinis valstybės tarnautojas* – valstybės tarnybos įstatymo 2 str. 6 p. apibrėžiamas, kaip valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statusas arba Diplomatinės tarnybos įstatymas (1998 m. gruodžio 29 d. Nr. VIII-1012; aktuali redakcija 2011-7-19 - 2012-04-13), nustatantis specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir/ar turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu. Statutiniai valstybės tarnautojai, dažnai vadinami pareigūnais, turi valdingus įgaliojimus kitų jiems nepavaldžių asmenų atžvilgiu. Jų tarnyba yra susijusi su tam tikrais ypatumais (padidintu pavojumi sveikatai ir gyvybei);
- 4) *politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai* – viešojo administravimo valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas jį priėmusio valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos įgaliojimų laikui arba kituose įstatymuose nustatytam laikui. Šie tarnautojai į pareigas priimami be konkurso, politinio (asmeninio) pasitikėjimo būdu. Einančių šias pareigas funkcijos yra aptariamoms konkrečiu atveju specialiame įstatyme ar kitame teisės akte ir pareigybių aprašymuose. Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai – Seimo narių padėjėjai – sekretoriai, Respublikos Prezidento patarėjai ir referentai, Ministro

Pirmininko vyriausias patarėjas, ministrų patarėjai ir ministrų viceministrai, mero patarėjas, mero padėjėjas ir t.t. (Valstybės tarnybos įstatymo 2 str. 7 p.).

- 5) *pakaitinis valstybės tarnautojas* – valstybės tarnautojas, kuris atlieka laikinai nesančio karjeros arba politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojo funkcijas (Valstybės tarnybos įstatymo 2 str.10 p.);
- 6) *asmenys prilyginti valstybės tarnautojams* – turintis atitinkamus įgaliojimus užsienio valstybės institucijose, tarptautinėje viešojoje organizacijoje ar tarptautinėse teisminėse institucijose. Valstybės tarnautojui prilyginamas asmuo, kuris dirba bet kurioje valstybinėje, nevalstybinėje ar privačioje įstaigoje, įmonėje ar organizacijoje, ar verčiasi profesine veikla ir turi atitinkamus viešojo administravimo įgaliojimus, ar teikia viešąsias paslaugas;
- 7) *valstybės politikai* – asmenys išrinkti įstatymų nustatyta tvarka ar paskirti į Respublikos Prezidento, Seimo Pirmininko, Seimo nario, Ministro Pirmininko, ministro, savivaldybės tarybos nario, savivaldybės mero ar mero pavaduotojo pareigas (Valstybės tarnybos įstatymo 2 str. 11 p.).

Valstybės tarnautojų atsakomybė yra neatsiejama nuo valstybės tarnautojo statuso, t.y. jų teisinės padėties, ir yra jo dalis. Atsakomybė nustatyta asmeniui už įstaigos, organizacijos, kurioje jis dirba, taisyklių nesilaikymą. Pagal Lietuvos Respublikos teisę valstybės tarnautojams taikomos šios atsakomybės rūšys: tarnybinė, materialinė, administracinė ir baudžiamoji (Lietuvos viešojo administravimo institutas).

Valstybės tarnybos įstatymo 29 str. numato tarnybines nuobaudas:

- 1) pastaba;
- 2) papeikimas;
- 3) griežtas papeikimas;
- 4) pareigų pažeminimas;
- 5) perkėlimas į kitas pareigas;
- 6) atleidimas iš pareigų.

Šio įstatymo 2 str. 4 d. skelbia apie **valstybės tarnautojo statuso praradimą** – šio įstatymo ir kitų teisės aktų nustatytų viešojo administravimo funkcijų valstybės ar savivaldybės institucijose ar įstaigose atlikimo teisės, kitų teisių, pareigų, atsakomybės, darbo užmokesčio ir socialinių bei kitų garantijų netekimas ir šių asmenų atleidimas iš valstybės tarnybos su teise ar be jos šio įstatymo nustatyta tvarka grįžti valstybės tarnybą. Valstybės tarnautojas praranda valstybės tarnautojo statusą, kai:

- 1) atsistatydina savo noru;

- 2) pagal Valstybės tarnautojų pensijų įstatymą prieš laiką išeinant į pensiją;
- 3) nesutinka su pareigų pažeminiu dėl nepatenkinamo jo tarnybinės veiklos įvertinimu;
- 4) išrenkamas ar priskiriamas (šio įstatymo 2 str. 23 d.) kitoms pareigoms (Seimo ar savivaldybės tarnybos nariu, skiriamas dirbti tarptautinėse organizacijose);
- 5) praranda Lietuvos Respublikos pilietybę;
- 6) gauna tarnybinę nuobaudą – atleidžiamas iš valstybės tarnybos;
- 7) įsiteisėja teismo nuosprendis už įvykdytą nusikaltimą;
- 8) stojant į užimamas pareigas, pateikė suklastotus dokumentus, netinkamus duomenis;
- 9) nedirba dėl laikino nedarbingumo;
- 10) pasibaigia įstaigos vadovo kadencija;
- 11) praranda valstybės tarnautojo pasitikėjimą;
- 12) pasibaigia pakaitinio valstybės tarnautojo paskyrimo laikas;
- 13) valstybės tarnautojo veikla 3 metus iš eilės įvertinama nepatenkinamai.

Taigi valstybės tarnautojo statusą atspindi jo teisinė padėtis. Valstybės tarnautojais gali būti įstaigų vadovai, karjeros, statutinis, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, pakaitinis valstybės tarnautojas, asmuo, prilygintas valstybės tarnautojams, valstybės politikai. Šiems tarnautojams yra taikomos atsakomybės: tarnybinė, materialinė, administracinė ir baudžiamoji.

1.3.3. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas, kvalifikacijos tobulinimas

Greitai kintanti socialinė, ekonominė, kultūrinė aplinka ir tam tikri politiniai veiksniai daro tiesioginę įtaką piliečių poreikiams, todėl valstybės institucijos turi organizuoti darbą taip, kad kuo efektyviau tenkintų piliečių poreikius bei teiktų jiems reikalingas paslaugas. Dabartinė viešojo administravimo veikla tampa vis sudėtingesnė. Didelę reikšmę įgyja viešojo administravimo darbuotojų gebėjimas prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos, gebėjimas prognozuoti, planuoti, organizuoti, koordinuoti veiklą bei vertinti jos rezultatus. Tai pasiekti galima atliekant valstybės tarnautojų veiklos vertinimą, kuris laikomas vienas svarbiausių organizacijos valdymo procesų elementų, padedančių organizacijai vystyti darbuotojų gebėjimus, nustatyti darbuotojų poreikius, juos motyvuoti, planuoti žmogiškuosius išteklius (Dambrauskienė, 2011).

Žodis vertinimas yra kilęs iš prancūzų kalbos žodžio *evaluer* – „nustatyti vertę“. Mokslinėje literatūroje vertinimo sąvoka randama daugumoje mokslo sričių: medicinoje, edukologijoje, matematikoje, informatikoje, politikoje, vadyboje ir administravime ir kt. Ši sąvoka priklauso nuo daugelio dalykų vertinimo tikslo (atsakomybė, veiklos tobulinimas, naudinga informacija), vertinimo

objekto (viešojo politika, organizacijos veikla), viešojo valdymo srities (socialinė politika, kultūra, švietimas), teorinio ir praktinio vertinimo perspektyvų, vertinimo tipo (vidutinio laikotarpio, formuojantis, apibendrinantis), vertinimo koncepcijos ar modelio (orientuotas į tikslų vertinimą, veiklos teorija grindžiamas vertinimas, reaguojantis vertinimas), vertinimo plačiąja prasme (politinė, organizacinė, ekonominė, aplinkos, kultūros) (Segalovičienė, 2011).

Žvelgiant iš viešosios vadybos perspektyvos, šiuolaikinio vertinimo veikla viešajame valdyme užima labai reikšmingą vietą, nes vis didesnis dėmesys skiriamas viešosios politikos veiksmingumui, viešojo sektoriaus kuriamai vertei. Teiginys, atspindintis bendriausią vertinimo prasmę – *vertinimas* yra objektyviosios realybės vertės nustatymas sistemingai vykdoma veikla (Segalovičienė, 2011).

Segalovičienė (2011, p. 438) teigia, kad Tyler darbai buvo vieni iš pirmųjų, kuriuose imta tyrinėti vertinimo viešajame sektoriuje problematiką. Pasak Tyler, *vertinimas* yra procesas, kurio tikslas – validuoti vykdomos veiklos hipotezes, kuri suprantama kaip klausimai, kuriuos reikia patvirtinti arba paneigti. Autorė, remdamasi Cook darbais, kuriuose vertinimas pateiktas kaip procesas, kuriuo metu taikant tyrimo metodus, tiriamasis objektas ir jam aktuali aplinka, į vertinimo procesą įtraukiant suinteresuotąsias šalis.

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo pradmenys atsirado 1995 m., priėmus LR Valdininkų įstatymą (1995 m. balandžio 4 d. Nr. I-836, Vilnius), kuris įvedė valdininkų atestavimą. Tačiau šis įstatymas nesiejo jo su atestavimo rezultatais. Šiuo įstatymu nurodyta, kad valstybės tarnautojas per penkerius metus turi įgyti reikiamą išsilavinimą tam tikro lygio pareigoms eiti. Naujos redakcijos Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymu (Žin., 2002, Nr. 45-1708) įtvirtinta tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema. Tačiau šis įstatymas taip pat nenumatė motyvacinės sistemos skatinti valstybės tarnautojui siekti karjeros.

2010 m. gruodžio 29 d. buvo priimtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo. Minėtas nutarimas Lietuvos Respublikos Vyriausybės įtvirtino naujas, į rezultatus orientuotos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo nuostatas, siekiant šių tikslų:

- užtikrinti valstybės tarnautojo veiklos efektyvumą;
- skatinti valstybės tarnautoją tobulėti;
- sudaryti galimybę siekti karjeros;
- nustatyti valstybės tarnautojo mokymo poreikį.

Pagal Valstybės tarnybos įstatymą yra vertinama:

- Įstaigos vadovų (išskyrus priimtų politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu) tarnybinė veikla;
- Karjeros valstybės tarnautojų tarnybinė veikla;
- Pakaitinių valstybės tarnautojų, priimtų į karjeros valstybės tarnautojų pareigas, tarnybinė veikla.

Įstaigos vadovo ir karjeros valstybės tarnautojo, einančio įstaigos administracijos ar struktūrinio padalinio vadovo pareigas tarnybinės veiklos vertinimo tikslas yra įvertinti jo:

- kvalifikaciją;
- gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas;
- pasiektus rezultatus, vykdant atitinkamai jo vadovaujamai įstaigai arba vadovaujamam įstaigos padaliniui suformuluotas užduotis.

Karjeros valstybės tarnautojo (išskyrus padalinio vadovą) tarnybinės veiklos vertinimo tikslas yra įvertinti jo:

- kvalifikaciją;
- gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas;
- pasiektus rezultatus, vykdant jam suformuluotas užduotis.

Vertinimo komisija valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą gali vertinti: 1) labai gerai; 2) gerai; 3) patenkinamai; 4) nepatenkinamai. Vertinimo komisija sudaroma dvejiems metams iš valstybės tarnautojų ne mažiau kaip iš 5 narių.

Vertinimo komisija, įvertinusi valstybės tarnautojo veiklą labai gerai, jam yra siūloma: aukštesnė kvalifikacinė klasė arba perkelti dirbančiajam toje pačioje institucijoje į aukštesnes pareigas; perkelti dirbančiajam toje pačioje institucijoje į aukštesnes pareigas ir suteikti aukštesnę nei turėtą kvalifikacinę klasę; palikti turimą kvalifikacinę klasę, bet skirti pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą bei kitas skatinimo priemones. Vertinimo komisijai valstybės tarnautojo veiklą įvertinus gerai, gali būti skiriamos skatinimo priemonės, tačiau turėta teisinė padėtis tarnautojui nesikeičia. Vertinimo komisijai valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertinus patenkinamai, siūloma panaikinti jo turimą kvalifikacinę klasę ir skirti žemesnę, bei skiriama tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją. Komisijai įvertinus valstybės tarnautojo veiklą nepatenkinamai, siūloma turint kvalifikacinę klasę ją panaikinti, neturinčiam kvalifikacinės klasės – tobulinti kvalifikaciją.

Valstybės tarnautojo veikla vertinama kasmet, jei tarnautojas ne trumpiau kaip 6 mėnesius per kalendorinius metus ėjo pareigas toje institucijoje ar įstaigoje, kurioje vertinama jo veikla. Valstybės

tarnybos įstatyme taip pat yra numatytas ir neeilinis valstybės tarnautojo veiklos vertinimas. Neeiliniu vertinimu yra vertinami vadovai, karjeros valstybės tarnautojai, pakaitiniai valstybės tarnautojai. Pagrindinė neeilinio vertinimo priežastis – jei iškyla abejonų dėl tarnautojo kvalifikacijos, administracinių gebėjimų, išryškėja nuomonių skirtumai dėl kvalifikacinių klasių suteikimo ir pan. Taigi, vertinimas vyksta nuolat ir sistemingai: pasirenkant naujus darbuotojus, stebint jų atliekamą darbą, suteikiant kvalifikacinę klasę, pakeliant pareigose, formuojant žmogiškųjų išteklių rezervą, sudarant tinkamas mokymosi programas, kuriant karjeros planus. Pagrindinis vertinimo tikslas – visapusiškai įvertinti valstybės tarnautojo indėlį į bendrą veiklą ir nustatyti, ar jis yra tinkamas užimamoms pareigoms (Dambrauskienė, 2011).

Pasak Segolovičienės (2011, p. 439), „vertinimo rezultatų panaudojimas“ susijęs su tokiais reikšmingais žodžiais: „sprendimo priėmimo procesas“, „suinteresuoti asmenys“, „dalyvavimas vertinimo procese“, „atskaitomybė“, „veiklos tobulinimas“. Autorės teigimu, vertinimo rezultatų – informacijos – praktinis panaudojimas suinteresuotoms šalims yra suprantamas ne tik sprendimų priėmimo prasme, bet ir daug plačiau, t.y. skaidrumo, viešumo, atskaitomybės, socialinės atsakomybės, informavimo ir švietimo tikslais. Rezultatų panaudojimo sėkmės veiksniumi laikomas žmogiškasis faktorius, nes tik nuo vertinimo procese dalyvaujančių asmenų priklauso ir vertinimo veiksmingumas.

Efektyvus tarnybinės veiklos vertinimas yra, kai:

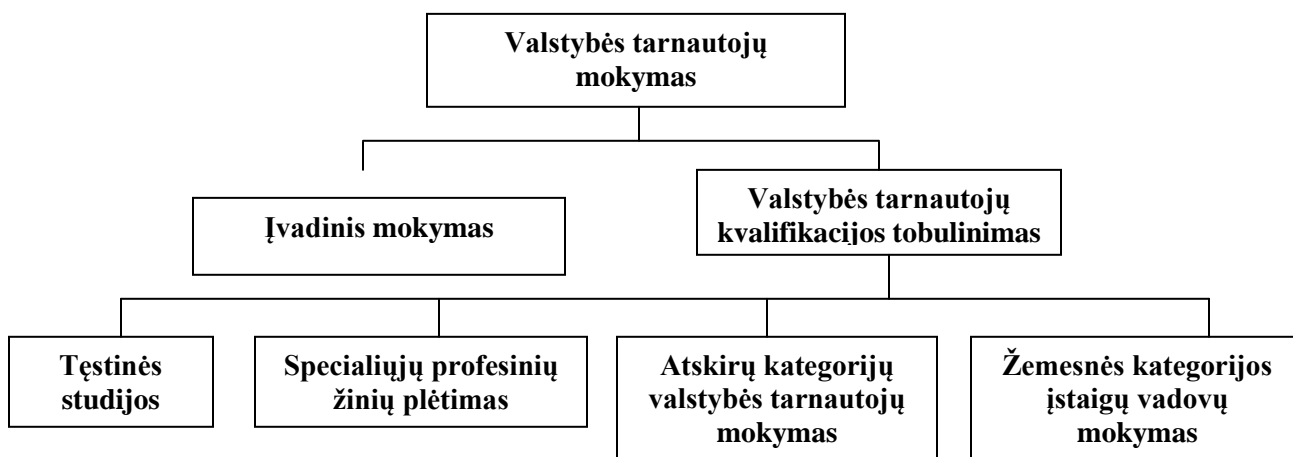
- vertinimas orientuotas į tikslus, besiremiantis veiklos rezultatais, o ne asmenybės bruožais;
- vertinimas orientuotas į dalyvavimą, procesas, reikalaujantis aktyvaus dalyvavimo, į dalyvavimą įtraukiant tiek pavaldinį, tiek ir vadovą;
- vertinimas orientuotas į vystymąsi, padedant patobulinti tarnybinę veiklą, padedant nustatyti mokymosi ar kitos paramos būtinybę (Malinauskaitė, 2007).

Teisingas valstybės tarnautojų veiklos vertinimas, kvalifikacinių klasių suteikimas, pakėlimas pareigose, motyvuoja juos efektyviam darbui, skatina siekti karjeros, geresnės darbo kokybės, aktyvumo ir išradingumo. Valstybės tarnautojas turi siekti kuo geriau atlikti savo pareigas, vykdyti funkcijas ir įgyvendinti jam patikėtus uždavinius, siekti, kad jo tarnybinė veikla būtų įvertinta labai gerai, kad būtų patenkinti visuomenės interesai (Vanagas, Tumėnas, 2008).

Viešųjų organizacijų nuolatinė būseną yra įtampa ir raida, todėl valstybės tarnautojai turi nuolat mokytis, kad mokymasis ir teorijų taikymas praktikoje galėtų užtikrinti organizacijos plėtrą. Kaip yra išugdyti jų administraciniai gebėjimai, priklauso institucijų veiklos efektyvumas (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009).

Atkūrus Lietuvos Respublikos nepriklausomybę, reikėjo sukurti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Pasak Patapo ir Kasperavičiūtės (2009), mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema instituciniu lygmeniu yra suprantama, kaip visuma tam tikrų institucijoje vykdomų mokymo proceso etapų, kurie sąveikauja tarpusavyje ir vienas kitą veikia siekiant bendro tikslo – užtikrinti efektyvų valstybės tarnautojų mokymą ir jų kvalifikacijos tobulinimą.

Valstybės tarnautojų mokymas, kaip teigiama Lietuvos Respublikos Valstybinio audito 2009 m. ataskaitoje, viena valstybės tarnybos politikos įgyvendinimo sričių. Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarką nustato vidaus reikalų ministras (patvirtinti Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymu Nr. 339), kokybės priežiūrą prižiūri Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. Valstybės valdymo efektyvumo siekis – būtinybė didinti valstybės institucijų ir įstaigų administracinius gebėjimus, atsižvelgiant į pokyčius ir naujus iššūkius, lemia poreikį tobulinti valstybės tarnautojų kvalifikaciją. Aukštos kvalifikacijos valstybės tarnautojai didina piliečių pasitikėjimą valstybe, todėl valstybės tarnautojų mokymas tampa kiekvienos valstybės siekiu. Valstybės tarnautojų mokymas skirstomas į įvadinį mokymą ir kvalifikacijos tobulinimo (žr. 1.5 pav.):



1.5 pav. Valstybės tarnautojų mokymo rūšys

Šaltinis: Valstybinio audito ataskaita 2009. Valstybės tarnautojų mokymas (pagal Valstybės tarnybos įstatymo 2 str.)

Tačiau kaip teigia Patapas ir Kasperavičiūtė (2009), įvertinti ar valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema efektyvi, yra sudėtinga. Kadangi mokslinėje literatūroje nėra nustatytų kriterijų, kuriais būtų galima vadovautis tiriant tokios sistemos efektyvumą. Autoriai teigia, kad nustatant valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo efektyvumą, reikia išsiaiškinti, koks institucijos vadovybės požiūris į valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą, ar mokymo ir kvalifikacijos poreikių nustatymas yra reguliari veikla, į ką ji

orientuota, koku būdu nustatomi šie poreikiai. Autoriai skiria mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslų nustatymo efektyvumo įvertinimo kriterijus:

Mokymo tikslų aiškumo kriterijus. Mokymo tikslai apibrėžiami kaip darbo lygio, kurį turi pasiekti valstybės tarnautojas, kad būtų laikomi kompetentingais ir vertinami kaip specialistai. Toks tikslų nustatymas ir paaiškinimas valstybės tarnautojui padeda suprasti, ko iš jo norima ir kokie pokyčiai bus pasiekti baigus mokymo procesą. Todėl pagerėja darbuotojo motyvacija tobulėti reikiama kryptimi.

Mokymo tikslų nustatymo teisingumo kriterijai. Teisingai apibrėžiant tikslus, nesunku įvertinti valstybės tarnautojų ugdymo sistemos efektyvumą. Mokymo tikslų nustatymo teisingumo kriterijus vertinamas: 1) mokymo įtaka veiklos rezultatams; 2) mokymo poveikis darbuotojo elgesiui darbe ir požiūriui į jį; 3) per mokymo įtaką valstybės tarnautojo karjera.

Pasak Patapo ir Kasperavičiūtės (2009), nustačius tikslus, būtina parinkti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo metodus, programas ir mokymo vietą. Pagal Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro patvirtintas nuostatas valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimu gali užsiimti tik specialiąją teisę įgiję juridiniai asmenys bei turintys kvalifikuotą personalą, galintį užtikrinti tinkamą valstybės tarnautojų mokymą, turėti tinkamą materialią mokymo bazę, reikalingą valstybės tarnautojų mokymo tikslų ir uždavinių įgyvendinimui. Tai gali būti: biudžetinės įstaigos, universitetai, kolegijos, viešosios įstaigos, asociacijos ir t.t.

Sakalinskaitė (2008), remdamasi Česnulevičiene ir Lakiu (2002), išskyrė šiuos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemai būdingus požymius:

- parengtos ir įgyvendinamos tikslinės valstybės tarnautojų mokymo programos;
- nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai įvairių lygių tarnautojams;
- kiekvienam valstybės tarnautojui būtina atnaujinti ir įtvirtinti savo profesines žinias ir įgūdžius savarankiškai;
- nustatomos naujos mokymo formos, mokymo tikslai bei kuriamos prioritetinės mokymo grupės;
- šiuolaikinė mokymo metodika.

Ovodienė (2011) remdamasi Žydžiūnaite (2003) savo darbe teigia, kad profesinis vystymasis apima ne tik kasdieninių įgūdžių įgijimą darbinėje veikloje, bet ir kompetencijų, leidžiančių sėkmingai adaptuotis bet kurio pobūdžio darbinėje veikloje, nuolatinį, tęstinį vystymąsi. Kompetencijos kinta kintant aplinkai ir tai daro didelį poveikį realizuojamai veiklai, sąlygoja nepertraukiamą kompetencijos vystymąsi. Remiantis Paloniemi (2006), kompetencija daugiausia vystoma per mokymąsi ir tokius

būdus, kaip: kompetencijos dalijimasis su kolegomis, mokymasis darbo vietoje (problemų sprendimas, profesinės literatūros ir kitų informacinių šaltinių naudojimas).

Apibendrinant būtina pažymėti, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra būtinas siekiant viešosios politikos veiksmingumo, viešojo sektoriaus kuriamai vertei. Veiklos vertinimas taip pat daro didelę įtaką veiklos efektyvumui, tobulėjimo galimybių numatymui, mokymo/si poreikių nustatymui. Įvertinus veiklą numatomos kvalifikacijos tobulinimo galimybės ir poreikiai, pvz.: mokytis darbo vietoje dalinantis patirtimi, vykti į mokymus, kursus, seminarus, stažuotes.

1.4. Reikalavimai viešojo administravimo studijų turiniui

Pastaraisiais dešimtmečiais viešojo administravimo raida vyksta tradicinio arba senojo viešojo administravimo ir vadybos idėjų sandūroje. Šiuolaikinėje pasaulio bendruomenėje vykstantys socialiniai ir ekonominiai procesai neišvengiamai daro įtaką visų valstybių viešojo administravimo turiniui bei formai.

Dabartiniu laikotarpiu pažangių demokratinių valstybių viešajame administravime siekiama įtvirtinti demokratines vertybes, pilietiškumą bei tarnybos visuomenės interesams principus, ir todėl vyksta nuolatinė paieška, kaip, vadovaujantis demokratiniais valdymo principais, pasiekti kuo geresnį administravimo efektyvumą.

Viešojo administravimo sistemos darbuotojų kompetencija tampa svarbiu veiksniumi, lemiančiu šalies raidą. Todėl labai didelis dėmesys pastaraisiais metais yra skiriamas įvairiems valstybės tarnautojų profesinio rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo aspektams. Kaip teigia Domarkas (2003), viešojo administravimo specialistų rengimo šiuolaikinės tendencijos Lietuvoje jau yra susiformavusios dvi valstybės tarnautojų profesinio rengimo sistemos: 1) kvalifikacijos tobulinimo kursų ir 2) universitetinių studijų.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymu, pagal viešojo administravimo studijų krypties reglamentą (Viešojo administravimo studijų krypties reglamentas. LR švietimo ir mokslo ministro 2007 m. vasario 27 d. įsakymas Nr. ISAK-276. Bendrosios nuostatos) viešojo administravimo studijų programa (jos turinys ir vykdymas) turi užtikrinti, kad absolventas būtų sukaupęs pakankamai viešojo administravimo srities žinių. Jei sugebės suprasti viešojo administravimo institucijų veiklos ir viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo procesus, gebės taikyti įgytas žinias bei įgūdžius profesinėje veikloje, mokės veikti ne vien su viešuoju administravimu susijusiose srityse.

Viešojo administravimo absolventas jau turi būti susipažinęs su:

- viešojo administravimo teoriniu pagrindimu;

- valstybės valdymo ir viešojo administravimo sistemomis, institucijų veiklos ypatumais;
- viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo procesais;
- tarpvalstybiniais santykiais, ir jų įtaka politikos formavimo bei įgyvendinimo procesams.

Viešojo administravimo absolventas turi gebėti:

- identifikuoti ir analizuoti viešojo sektoriaus problemas ir numatyti jų sprendimo būdus;
- rasti, apdoroti, susisteminti ir analizuoti informaciją ir statistikos duomenis;
- išmanyti viešojo administravimo studijų srities mokslinių tyrimų ir plėtros problemas ir kt.

Viešojo administravimo absolventas praktiškai turės:

- taikyti viešojo administravimo teorines žinias,
- analizuoti ir vertinti viešojo administravimo institucijų veiklą ir viešąją politiką, rengti rekomendacijas jas tobulinti;
- planuoti, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti individualią veiklą ir kt.

Viešojo administravimo absolventas turi turėti tokius perkeliamuosius gebėjimus:

- studijavimo įgūdžiai, reikalingi nuolatiniam profesiniam tobulėjimui;
- laiko planavimo ir organizavimo įgūdžiai produktyviai bei veiksmingai siekti darbo tikslo;
- uždavinių ir konfliktų sprendimo įgūdžiai, susiję su kokybine ir kiekybine informacija;
- informacijos šaltinių suradimą įvairiose informaciniuose (LR švietimo ir mokslo ministro 2007 m. įsakymas. Viešojo administravimo studijų krypties reglamentas. Bendrosios nuostatos).

Viešojo administravimo studijų programos rengėjai turi numatyti, o vykdytojai turi žinoti, kokių dėstomų dalykų, žinių, mokėjimų, įgūdžių ir kompetencijų įgis studentas.

Pažintiniai (kognityviniai) tikslai ir su jais siejami studijų siekinių aprašai užima didžiąją studijų programų dalį. Mokantis galima siekti skirtingų pažintinių tikslų: galima įgyti žinių, suprasti, išmokti jas taikyti, išmokti analizuoti informaciją, apibendrinti idėjas ir vertinti veiklą. Efektiniais tikslais aprašomos žmogaus elgsenos, jausmų pojūčiai, vertybinės orientacijos. Jais ir yra išreiškiamos bendrosios kompetencijos: savarankiškumas, atsakingumas, kritinis mąstymas, kūrybiškumas, pokyčių valdymas ir kt. (Bulajeva ir kt., 2007).

Pagal Bulajevą ir kt. (2007), studijų programos siekinių skaidymas į smulkesnius modulius ar dalykus yra studijų proceso struktūrinimo, temas, mokymo epizodus, uždavinys ir pasiekimų

vertinimų prielaida. Autoriai teigia, kad tik nustačius visą programų siekinių struktūrą ir išskaidžius juos į smulkesnius studijų siekinius, atsiranda galimybė kalbėti apie dalykus ir modulius.

Kai studijų programų siekiniai yra suskaidyti, tuomet jie grupuojami ir derinami pagal savo turinį, panašumą ir paskirtį (teoriniai ir praktiniai). Šiuo suskaidytų programų pagrindu atsiranda atitinkamų studijų dalykų ir modulių. Studijų dalyko ar modulio siekinių pobūdis ir sudėtingumas lemia studijų turinio pasirinkimą, studento veiklos rūšis ir studijų bei vertinimo metodus. Suformuluotos studijų programos, moduliai ar dalykai yra aukštosios mokyklos nuosavybė, o jie įvertinami studento pasiekimais (Bulajeva ir kt., 2007).

Aukštojo mokslo normatyviniai dokumentai (įstatymai, poįstatyminiai aktai) nustato, kad studijų turinio (studijų programų) planavimas ir realizavimas yra aukštųjų mokyklų autonomijos objektas. Tai reiškia, kad studijų turinį nustato, keičia ir tobulina, taip pat už jį atsako pačios aukštosios mokyklos.

Studijų turinys kuriamas atsižvelgiant į šalies ir pasaulio mokslo, kultūros ir ekonomikos kaitos tendencijas ir poreikius. Tai siejama ir su pastaraisiais dešimtmečiais atsiradusiomis ir toliau besivystančiomis naujomis valdymo ir administravimo formomis – naująja viešąja vadyba ir naujuoju viešuoju administravimu. Aukštosios mokyklos remiasi nacionaliniame lygmenyje nuolat atliekamais profesinės veiklos sistemos poreikių tyrimais ir prognozėmis, veiklos sektorius ir rengtinų specialistų kvalifikacijas ir kompetencijas apibrėžiančiais profesiniais standartais, mokslo sričių pasiekimais, kitų šalių patirtimi ir kt. Studijų turinys derinamas su nacionaline kvalifikacijų sąranga (Švietimo ir mokslo ministerija Lietuvos valstybinis mokslo ir studijų fondas. Lietuvos aukštojo mokslo (LAM) sistemos plėtra (2007 – 2012 m.).

Universitetų pagrindinių studijų turinys turi būti orientuojamas į studijų krypčių reglamentus, kuriamus šalies lygmenyje ir aprašančius pagrindinių krypčių turinio parametrus, svarbiausias turi būti studijų rezultatai.

Vienas pirmųjų aptartinių aspektų, susijusių su studijos programomis, yra studijų programos aktualumas. Studijų programos aktualumą sudaro keletas segmentų – studijų aktualumas visuomenei, valstybei plačiąja prasme, taip pat – studento galimybės įsidarbinti baigus studijas, taigi – darbo rinkos poreikis. Būtent dėl to rengiant ar atnaujinant studijų programas, svarbu įtraukti ir dalininkus iš privataus ir (ar) valstybinio sektoriaus, t.y. darbdavius, taip sudarant prielaidas padidinti studentų įsidarbinimo galimybes, siekiant užtikrinti, kad studentai studijų proceso metu įgytų reikiamas, darbdavių trokštamą ir sėkmingai profesinei veiklai vykdyti reikalingas kompetencijas (Peilakauskaitė, Varanauskas, 2011).

Daugelis viešojo administravimo studijų programų absolventų praktinę veiklą pradeda dirbdami techniniame lygyje, tik vėliau gauna pareigybes, kurioms būdingesnė veikla koncepciniame ir socialiniame lygmenyse. Veikla techniniame lygyje daugiausia būdinga vykdančiosios grandies tarnautojams. Organizacijų vadovų būdingos funkcijos yra: situacijos analizė, politikos alternatyvų formulavimas, programų ir projektų planavimas, finansų, personalo ir informacinių sistemų kūrimo ir pan. (Domarkas, 2003).

Viešojo administravimo tarnautojų vaidmuo geriausiai apibūdinamas vadybinėmis funkcijomis: planavimas, organizavimas, personalo vadyba, vadovavimas, koordinavimas, informavimas ir finansų tvarkymas (Domarkas, 2004).

Pasak Denhardt, viešajame administravime tarp politikos ir administravimo tvyro įtampa. Viešojo administravimo studijose stipriausia įtampa – tarp teorijos ir praktikos. Tai rodo, kad šiuolaikinis požiūris į teorijos ir praktikos santykį viešojo administravimo studijose, rodo, kad teorija ir praktika yra neatsiejamos studijų proceso dalys, abi kartu išryškindamos akademinė studijų svarbą valstybės tarnautojo profesionalumo ugdymo procese (Domarkas, 2003).

Kaip teigia Domarkas (2003), neturintys praktinės darbo patirties ir dirbę ar dirbantys viešojo administravimo sistemoje studentai skirtingai vertina teorinių bei praktinių žinių poreikį. Pirmieji dažniau akcentuoja, kad jiems reikėtų daugiau praktinių žinių, kadangi jie jaučia, kad akademinės studijos yra labiau orientuotos į teoriją, antrieji, turėdami praktinio darbo patirtį, neretai labiau vertina teorines žinias.

Siekiant rengti viešojo administravimo specialistus, kuo geriau atitinkančius to laikotarpio reikalavimus, visose pažangiose valstybėse ne tik nuolat tobulinamos studijų programų turinys, bet ir ieškoma naujų studijų formų bei metodų, kaip, pvz.: kooperuotos studijos, probleminis mokymas, interaktyvus mokymas ir pan. Kokybiniai programų pakeitimai vykdomi atsižvelgiant į studentų bei darbdavių apklausų rezultatus, pokyčius darbo rinkoje.

Kitaip tariant, programų tikslas turėtų būti sėkminga praktinė veikla baigus aukštąjį mokyklą, o ne vien pasirengimas kitos pakopos studijoms. Patvirtintos universitetinių studijų programos Lietuvoje registruojamos Studijų ir mokymo programų registre. Studijos vyksta pagal individualiuosius studijų planus, sudarytus pagal atitinkamas studijų programas. Į šiuos planus įtraukiami studijų programoje numatyti privalomieji, bei studento laisvai pasirinkti dalykai. Individualūs studijų planai turi būti formuojami taip, kad būtų pasiekti studijų programoje numatyti tikslai bei įvykdyti teikiamiems kvalifikaciniais laipsniams bei profesinėms kvalifikacijoms studijų krypties reglamentuose išskelti reikalavimai. Pagrindinių universitetinių studijų programose turi būti išskirti studijuojamų dalykų (modulių) blokai:

- bendrojo aukštojo lavinimo (humanitarinių, socialinių, gamtos, matematikos ir informatikos mokslų). Šių dalykų studijų metu turi būti ugdoma studento erudicija ir suteikiamos mokslo žinios, būtinos turėti patvirtinant įgytą aukštojo išsilavinimo lygmenį;
- mokslo krypties ir /ar specialybės pagrindų. Šių dalykų studijų tikslas - suteikti mokslo krypties ir specialybės žinių pagrindus, pakankamus savarankiškai veiklai studijų programoje nurodytose profesinės veiklos srityse;
- specializacijos. Šių dalykų studijų tikslas – suteikti papildomų siauresnės mokslo krypties žinių arba papildomų pasirinktos profesinės veiklos įgūdžių.

Taigi Viešojo administravimo studijų turinys (kaip beje ir kitų studijų programų) turi būti rengiamas atsižvelgiant į daug aspektų: konkrečiai programai ir jų absolventams keliamus reikalavimus, kitų patirtį, įvertinimo rezultatus, darbo rinkos tendencijas, studentų ir darbuotojų apklausų rezultatus.

2. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO BAKALAURO STUDIJŲ PROGRAMŲ TURINIO ATITIKTIES VALSTYBĖS TARNAUTOJO PAREIGYBĖMS KELIAMiems REIKALAVIMAMS TYRIMO REZULTATAI

Šis skyrius skirtas empirinio tyrimo pristatymui. Apžvelgiama tyrimo metodika, pateikiama Viešojo administravimo studijų programų MRU, VDU ir ŠU lyginamoji analizė, analizuojami valstybės tarnautojų pareigybėms keliami reikalavimai. Visa tai sąlygojo Viešojo administravimo bakalauro studijų turinio atitikties valstybės tarnautojo pareigybėms keliamų reikalavimų analizę.

2.1. Tyrimo metodika

Siekiant atskleisti atitiktį tarp viešojo administravimo bakalauro studijų turinio ir valstybės tarnautojų pareigybių reikalavimų buvo atlikta teorinė mokslinės literatūros ir įvairių dokumentų, teisės aktų turinio (content) analizė, vykdytas empirinis tyrimas (viešojo administravimo studijų programų ŠU, VDU ir MRU turinio (content) analizė, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo turinio (content) analizė tarnautojams keliamų reikalavimų atžvilgiu, lyginamoji analizuotų universitetų studijų programų ir valstybės tarnautojams keliamų reikalavimų atitikties analizė), kurio pagrindu formuluotos išvados ir rekomendacijos. Empirinio tyrimo tikslas – įvertinti, ar viešojo administravimo studijų programas baigę studentai yra tinkamai parengti eiti valstybės tarnautojų pareigas, t.y. ar viešojo administravimo bakalauro studijų programose keliami tikslai ir mokymo/si turinys atitinka valstybės tarnautojams keliamus reikalavimus.

Tyrime išvelgiami tam tikri apribojimai, neleidžiantys daryti griežtų apibendrinimų visų Lietuvos universitetų viešojo administravimo bakalauro studijų programoms:

1. Surinkta ir interpretuota informacija atspindi tik tyrime parinktų universitetų Viešojo administravimo studijų programų atitiktį valstybės tarnybai keliamiems reikalavimams. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus formuluojamos išvados yra orientuotos į tirtas viešojo administravimo bakalauro studijų programas, o ne į visas Lietuvos aukštosios mokyklose teikiamas šias studijų programas apskritai.
2. Atliktas tyrimas sąlygoja tolimesnę ir išsamesnę analizę, kadangi viešojo administravimo bakalauro studijų programų turinys trijuose universitetuose analizuojamas tik vienu aspektu - valstybės tarnybai keliamų reikalavimų, todėl griežtai absoliutinti pateiktas išvadas būtų klaidinga .

Tyrimo imtis. Trijų universitetų Viešojo administravimo bakalauro studijų programų pasirinkimą lėmė:

1. Geografinis aspektas – noras išanalizuoti skirtinguose miestuose teikiamas Viešojo administravimo studijų programas analizuojamu aspektu;
2. Pasirinktų universitetų internetinėse svetainėse pateikiama *išsami* informacija apie Viešojo administravimo studijų programas;
3. Siekis tęsti bakalauro darbą, tik kitu analizuojamu aspektu.

Tyrimo metodai.

Duomenų rinkimo metodas – dokumentų analizė. Remiantis tyrimo objektu, tikslu ir uždaviniais, šis metodas laikytinas svarbiausiu duomenų rinkimo (gavimo) metodu. Rinktinių duomenų šaltiniai: nacionaliniai teisės aktai, mokslinės knygos ir žurnalai, spaudos leidiniai, internetiniai šaltiniai, trijų Lietuvos universitetų Viešojo administravimo bakalauro studijų programų aprašai.

Duomenų analizės metodai:

1) Kokybinė turinio analizė – analizės medžiagą sudaro tekstas, gautas nagrinėjant dokumentus. Su tekstu dirbta kaip su pagrindine analizės medžiaga. Gauti rezultatai grindžiami analizuoto teksto turiniu. Kokybinė turinio analizė leido sudaryti objektyvią lyginamąją analizę (valstybės tarnautojui keliamų reikalavimų ir viešojo administravimo studijų programų trijuose Lietuvos universitetuose);

2) Literatūros analizė, kuri sąlygojo viešojo administravimo sąvokos gilesnę analizę, valstybės tarnautojo pareigų bei jam keliamų reikalavimų analizę.

Tyrimo etika. Tyrimo metu buvo laikomasi sąžiningumo principo – nesiekiant iškreipti tyrimo metu gautas išvadas.

2.2. Viešojo administravimo bakalauro studijų programų analizė

Šis poskyris skirtas išsamiai analizuojamų universitetų Viešojo administravimo studijų programų turinio analizei dėmesį skiriant programų tikslams, dėstomiems dalykams.

2.2.1. Lietuvos kvalifikacijų lygiai

Aukštasis išsilavinimas reiškia plataus konteksto žinių ir bendrųjų žmogaus gebėjimų ugdymą, gyvenime ir veikloje reikalingų bendravimo, suvokimo, mąstymo, kultūros ir etikos dispozicijų įsigijimą. Jis siekiamas parenkant atitinkamą studijų turinį bei taikant specifines studijų formas ir metodus visame studijų procese. Kvalifikacija charakterizuoja žmogaus pasirengimą kryptingai veikti konkrečiose veiklos situacijose, panaudojant studijų metu įgytas funkcines, pažintines ir bendrąsias kompetencijas (Švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos valstybinis mokslo ir studijų fondas, ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, Vytauto Didžiojo universitetas, 2006).

Lietuvoje atkūrus nepriklausomybę aukštasis mokslas sėkmingai buvo perorganizuotas pagal priimtus pasaulinius aukštojo mokslo standartus – perėjo iš sovietinės mokslo sistemos į tarptautinę erdvę.

1991 metais priimtame Mokslo ir studijų įstatyme buvo:

- Įvesta pažangi trijų pakopų – bakalauro, magistro, daktaro studijų sistema;
- Demokratizuotas akademinis procesas – įteisinta aukštųjų mokyklų autonomija ir akademinės laisvės principas;
- Įteisinta senatų, kaip aukščiausios savivaldos institucijų vaidmuo;
- Įteisinta studijų ir mokslo vienovė.

1992 metais priimta Lietuvos Respublikos konstitucija įtvirtino aukštųjų mokyklų autonomiją ir laidavo nemokamą aukštąjį mokslą gerai besimokantiems studentams (Bitinas, 2005). Iki 1995 metų aukštosios mokyklos pertvarkė daugumą savo studijų programų į universitetines – atsisakyta siauros specializacijos, atnaujintas studijų turinys, įvesti humanitarinių ir socialinių dalykų moduliai, sukurta trijų pakopų universitetinių studijų sistema. Pirmos pakopos studijų programa – bakalauro studijos, kurios trunka 4 metus, baigus šias studijas, suteikiamas bakalauro laipsnis; antros pakopos studijų programa – magistro studijos, kurios trunka 1,5 – 2 metus ir suteikiamas magistro laipsnis; trečios pakopos – doktorantūros studijos, kurių trukmė ne ilgesnė kaip 4 metai, baigus šias studijas, suteikiamas mokslų daktaro laipsnis.

Studijų programa – tam tikros krypties studijų turinio, metodų ir materialųjų priemonių, studijoms pasitelkiamo akademinio ir profesinio personalo visuma ir jos aprašymas (Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Universitetinės studijos yra orientuotos į universalųjį bendrąjį išsilavinimą, teorinį pasirengimą, aukščiausio lygio profesinius gebėjimus. Mokslo ir studijų įstatymas (Žin, 2009, Nr. 54-2140) numato tai, jog studijų metai dalijami į semestrus (rudens ir pavasario, prireikus gali būti organizuojamas ir vasaros semestras) ir atostogų laikotarpius. Universitetinės laipsnį suteikiančios studijų programos gali būti nuolatinės ir iššęstinės. Nuolatinės studijos – pagrindinė studijų forma, organizuojama pagal visų pakopų studijų programas. Iššęstinės studijos – mažesnio intensyvumo studijų forma, kurios trukmė pusantro karto ilgesnė už nuolatinę studijų formą ir jos trunka 5 metus.

1995 metais 45 Europos šalių, tarp jų ir Lietuvos, švietimo ir mokslo ministrai pasirašė Bolonijos deklaraciją, kurios pagrindinis tikslas buvo sukurti vientisą Europos aukštojo mokslo erdvę su trijų pakopų studijų sistema, vieninga studijų apimties matavimo kreditais sistema ir pripažįstamais kvalifikaciniais studijų laipsniais, aukštos studijų kokybės užtikrinimo sistema, dėstytojų, mokslo darbuotojų ir studentų mobilumu, aukštųjų mokyklų konkurencingumu ir kooperacija.

Aukštasis mokslas apima VI, VII ir VIII Lietuvos kvalifikacijų sandaros lygmenis (atitinkamai VI, VII ir VIII Europos kvalifikacijų sąrangos lygmenis) ir yra organizuojamas pagal mokslo ir studijų (2009) įstatymą. Universitetinių studijų programose pripažįstamas kvalifikacinis laipsnis reiškia ir konkrečią kvalifikaciją.

Studentai baigę studijas, įgyja aukštąjį išsilavinimą ir/ar jiems suteikiama kvalifikacija ir kvalifikacijos laipsnis (lygis).

Lietuvos nacionalinėje kvalifikacijų sandaroje, išskirti VIII kvalifikacijų lygmenys, kuriuos apibrėžia atliekamos veiklos sudėtingumas, savarankiškumas ir kintamumas, lemiantys veiklai atlikti reikalingų pažintinių, funkcinų ir bendrųjų kompetencijų derinius. 2010 metais gegužės 4 d. Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino šiuos kvalifikacijos lygius (žr. 2.1 lentelę) (LR Seimas, Nutarimu. „Dėl Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašo patvirtinimo. 2010 m. gegužės 4 d. Nr. 353. Vilnius):

2.1 lentelė

Lietuvos kvalifikacijų lygiai (lentelės tęsinys kitame puslapyje)

| Lietuvos kvalifikacijų lygis | Kvalifikacijos lygio aprašymas |
|-------------------------------------|--|
| I | Kompetencija orientuota į veiklą, kurią sudaro pagalbiniai veiksmai ir operacijos, būdingi daugeliui darbų, pritaikant pagrindinio bendrojo išsilavinimo reikalavimus atitinkančias žinias. |
| II | Kvalifikacijai skirta veikla, kuri susideda iš vieno ar kelių specializuotų veiksmų ar operacijų, pritaikant pagrindines profesines žinias, būdingas vykdomai veiklai. |
| III | Kvalifikacija skirta veiklai, kuri susideda iš veiksmų ir operacijų siauruose technologijų ar (ir) organizavimo srityse. Veikla gali apimti kelis ir daugiau specializuotų profesinės veiklos uždavinių, pritaikant gerai žinomus ir išbandytus sprendimus. Atliekant veiklą gebama pritaikyti būdingas vykdomai veiklai profesines žinias. |
| IV | Kvalifikacijai skirta veiklai, susidedančiai iš veiksmų ir operacijų palyginti plačiose technologijų ir organizavimo srityse. Veikla atliekama vykdant keletą ir daugiau specializuotų veiklos uždavinių, kurių galimi sprendimai ne visada išbandyti ir žinomi. Gebėti pritaikyti faktines ir teorines profesines žinias, būdingas plačiam kontekstui, susijusiam su veiklos sritimi. |
| V | Kvalifikacija skirta veiklai, pasižyminčiai kompleksišku veiklos uždavinių derinimu veiklos srityse. Veikla apima žemesnės kvalifikacijos darbuotojų kompetencijų vertinimą ir mokymą. Veikla reikalauja derinti išsamias veiklos srities žinias su bendrosiomis žiniomis, sprendžiant įvairias specializuotas veiklos užduotis keliose skirtingose veiklos srityse. |
| VI | Kvalifikacija skirta sudėtingai veiklai, pasižyminčiai uždavinių ir jų turinio įvairove. Sprendžiant uždavinius įvairiose profesinės veiklos srityse, naudojamos įvairios priemonės ir metodai. Veiklos atlikimas reikalauja taikyti plačias teorines žinias, pagrįstas naujų fundamentinių ir taikomųjų tyrimų rezultatais arba būtinas įvairioms naujovėms įdiegti. |
| VII | Kvalifikacija skirta sudėtingai veiklai, susidedančiai iš įvairių tarpusavyje susijusių |

| | |
|-------------|---|
| | uždavinių, kurie gali apimti keleto giminingų profesinių veiklos sričių. Veiklos atlikimas reikalauja eksperimentinio naujausių žinių profesinės veiklos ir jai artimose ar giminingose srityse vertinimo ir pritaikymo, naujų faktų atradimo atliekant taikomuosius profesinės veiklos tyrimus, kūrybiško teorinių žinių ir mokslinių tyrimų rezultatų taikymo. |
| VIII | Kvalifikacija skirta itin sudėtingai veiklai, kuriai būdingas naujovių – naujų žinių, idėjų, technologijų, veiklos atlikimo būdų, metodų ir procesų – kūrimas. Veikla reikalauja naujų žinių veiklos srityse atradimo, remiantis vykdomų fundamentinių ir taikomųjų mokslinių tyrimų rezultatais, integruojant įvairių veiklos sričių žinias. Veikla pasižymi strateginio pobūdžio veiklos uždaviniais, kurie gali apimti įvairias skirtingas veiklos sritis ar mokslinių tyrimų dalykus. |

Šaltinis: http://www.lrv.lt/Posed_medz/2011/110824/05.pdf

Kvalifikacijų sandara – tai konkrečioje šalyje nustatytų kvalifikacijos lygmenų, apibrėžtų kvalifikaciniais kriterijais ir atspindinčių veiklai reikalingas kompetencijas, visuma. Kvalifikacijų sandaros savitumą apsprendžia šalies veiklos sistemos ir švietimo sistemos specifika. Uždaviniai, kuriuos sprendžia kvalifikacijos sandara:

1. *Koordinacijos* – įgyjamų kvalifikacijų suderinamumas su darbo rinkos ir veiklos poreikiais, bei sukuriant atskaitos sistemą veiklos ir švietimo bei profesinio rengimo sistemų partnerystei žmogiškųjų išteklių ugdymo srityje.

2. Kvalifikacijų planavimo, įgijimo, vertinimo ir pripažinimo procesų aiškumo ir prieinamumo didinimo.

3. *Informavimo* - padeda besirengiančiam profesinei veiklai arba jos pakeitimui žmogui lengviau orientuotis įvairių veiklų atlikimui reikalingų kvalifikacijų turinio, perėjimo iš vieno kvalifikacinio lygmens į kitą, mokymosi galimybių atrankos srityse.

4. *Kokybės užtikrinimo* – užtikrinant įgyjamų bei pripažintų kvalifikacijų ir kompetencijų kokybę, atitinkančią veiklos sistemos reikalavimus šalyje ir tarptautiniu mastu.

5. *Mokymosi visą gyvenimą ir tęstinio profesinio rengimo plėtros skatinimo* – remiant visas mokymosi formas ir būdus, sukuriant sąlygas mokymosi pasiekimų, nepriklausomai nuo jų įgijimo formų, įvertinimui ir pripažinimui.

6. *Darbo jėgos mobilumo skatinimui* – sudarant kvalifikacines bei mokymosi prielaidas profesiniam bei geografiniam mobilumui didinti (Tūtlys, 2009).

Pirmieji penki kvalifikacijų lygmenys apima pirminio vidurinio ir tęstinio profesinio rengimo įstaigose bei darbo vietoje įgyjamas kvalifikacijas. VI – VIII lygmenys apima aukštojo mokslo įstaigose įgyjamas kvalifikacijas. VI – VIII lygio aukštojo mokslo kvalifikacijos yra tradiciškai pagrįstos tam tikru būdu kiekybiškai išreikštomis žmogaus įdėtomis pastangomis, dažniausiai studijų

trukme. V – asis lygmuo yra pereinamasis kvalifikacijų lygmuo yra tarpinis/ pereinamasis tarp profesinio ir aukštojo mokslo kvalifikacijų.

Aukštojo mokslo kvalifikacijos sandaros yra orientuotos į:

1. Studijų tęstinumą;
2. Kvalifikacijos, sudarančios sąlygas užsiimti atitinkama profesine veikla, suteikimą;
3. Studentų pasiekimus;
4. Akademinį kvalifikacijos pripažinimą;
5. Akademinės bendruomenės mobilumą;
6. Šalies aukštojo mokslo sistemoje suteikiamas kvalifikacijas (Tūtlys, 2009).

Norint išplėsti savo kompetenciją ir įsidarbinimo galimybę, studentai gali nemokamai rinktis ir kitos studijų programos gretutines studijas, kurių metu papildomai yra studijuojami specialybiniai kitos studijų programos dalykai. Gretutines studijas gali rinktis pirmosios pakopos studentai. Baigę gretutines studijas, studentai įgyja dvigubą kvalifikacinį laipsnį.

Universitetai studentams suteikia galimybę mokytis ir nuotoliniu būdu. Internetinės arba tiesiog virtualios studijos sukurtos tiems, kurie siekia savo jėgas išbandyti įvairiose sferose. Pavyzdžiui, MRU nuotoliniu būdu galima studijuoti įstaigų ir įmonių administravimą, o KTU siūlo nuotolinio mokymosi informacinių technologijų magistrantūrą.

Vienas pirmųjų aptartinių aspektų, susijusių su studijų programomis, yra studijų programos aktualumas. 2009 m. balandžio 30 d. Lietuvos Respublikos Seimas priėmęs Mokslo ir studijų įstatymą, davė pradžią sisteminei mokslo ir studijų sektoriaus pertvarkai. Modernizuoti mokslo ir studijų sistemą, sudaryti sąlygas kilti studijų kokybei – siekiama įgyvendinti iš esmės keičiant sektoriaus finansavimo principus, mokslo ir studijų institucijų statusą bei jų valdymą – toks reformos pagrindinis tikslas (Veličkaitė, 2009).

Studijų kokybė užtikrinama vertinant ir lyginant aukštųjų mokyklų vykdomą mokslo ir studijų institucijų veiklą bei teikiant informaciją visuomenei. Užtikrinant studijų kokybę įsipareigoja tarptautinės konvencijos, susijusios su aukštuoju mokslu, Bolonijos deklaracija, Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymas ir poįstatyminiai aktai.

Lietuvos studijų kokybės užtikrinimo sistema buvo kuriama remiantis bendrosiomis Europos šalių tendencijomis: 1995 m. įkurtas Studijų ir mokymų programų registras, įregistruotos aukštųjų mokyklų vykdomos studijų programos, patvirtinta Studijų ir mokymo programų registravimo tvarka, mokslo ir studijų institucijų vertinimo taisyklės: nuo 1997 m. imta vertinti parengtas studijų programas; nuo 1999 m. atliekamas studijų ekspertinis išorinis vertinimas.

Naujas studijų programas organizuoja, keičia ir tobulina, o taip pat už jas ir atsako pačios aukštosios mokyklos. Studijų turinys kuriamas ir tobulinamas atsižvelgiant į šalies ir pasaulio mokslo, kultūros ir ekonomikos kaitos tendencijas ir poreikius. Aukštosios mokyklos remiasi nacionaliniame lygmenyje nuolat atliekamais profesinės veiklos sistemos poreikių tyrimais ir prognozėmis, veiklos sektorius ir rengtinių specialistų kvalifikacijas ir kompetencijas apibrėžiančiais profesiniais standartais, mokslo sričių pasiekimais, kitų šalių patirtimi ir kt. Studijų turinyje turi būti akcentuoti dvejopų rezultatų siekimai: aukštojo išsilavinimo ir konkrečios kvalifikacijos. Studijų turinys yra derinamas su nacionaline kvalifikacijų sąranga (Švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos valstybinis mokslo ir studijų fondas, ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, Vytauto Didžiojo universitetas, 2006).

Taigi Lietuvoje teikiamos kvalifikacijos yra skirstomos į 8 lygius siekiant ne tik klasifikuoti visas kvalifikacijas, tačiau ir siekiant derinti mokymo/si ir darbo rinkos poreikius, užtikrinant kvalifikacijų nustatymo, įgijimo, vertinimo ir pripažinimo aiškumą, palengvinant darbo jėgos mobilumą šalies ir tarptautiniu mastu, skatinant pereiti iš vieno kvalifikacijos lygio į kitą mokantis formaliu, veformaliu ar savaiminiu būdu.

2.2.2. Viešojo administravimo bakalauro studijų programa Mykolo Romerio universitete

Mykolo Romerio universitetas – šiuolaikiška tarptautinė aukštoji mokykla Šiaurės Europoje. Universitetas, siekdamas būti kryptingas ir nuoseklus mokslinė veikla, studijų forma ir turiniu, paslankus ir imlus pokyčiams, kasmet sulaukia didelio būrio jaunimo. Studentai gali rinktis iš daugiau kaip 70 studijų programų sumodeliuotų pagal rinkos poreikius. Mykolo Romerio universitetas aktyviai bendradarbiauja su tarptaunėmis organizacijomis, skatinamas studentų ir dėstytojų judumas, įgyvendinamos ir kuriamos jungtinės studijų programos bei mokslo projektai. Mykolo Romerio universitetas – daugelio tarptautinių organizacijų narys, aktyviai bendradarbiaujantis su daugiau nei 150 pasaulio universitetų (MRU tinklalapis).

Mykolo Romerio universitetas ugdo visapusišką asmenybę – brandų, verslų, savarankišką lyderį. Studentai, norintieji įgyti aukštąjį universitetinį išsilavinimą gali rinktis bakalauro, magistrantūros studijų programas, doktorantūrą, atvirąsias nuotoline studijas (Karulaitytė, 2013).

Mykolo Romerio universitete viešasis administravimas studijuojamas Politikos ir vadybos fakultete Viešojo administravimo katedroje. Viešojo administravimo katedra buvo įkurta 2005m. vasario 21 d. Tuo metu ji vadinosi Aplinkos apsaugos katedra ir priklausė Valstybinio valdymo institutui. 2005 m. birželio 10 d. fakultetas buvo padalintas į tris fakultetus. Aplinkos apsaugos katedra pervadinta į Aplinkos politikos ir valdymo katedrą ir priskirta Strateginio valdymo ir politikos fakultetui. 2010 m. kovo 1 d. sujungus Strateginio valdymo ir politikos bei Viešojo administravimo

fakultetus, buvo įkurtas Politikos ir vadybos fakultetas, o katedra pervadinta į Aplinkos politikos katedrą. Šiuo metu Mykolo Romerio universitetas Politikos ir vadybos fakultetas vykdo Viešojo administravimo studijų bakalauro ir magistro studijų programų ir ištestinių studijų formas (Karulaitytė, 2013).

Viešojo administravimo studijų programos tikslas – parengti specialistus dirbti vadybinį – administracinį darbą viešojo sektoriaus organizacijose, gebančius identifikuoti, analizuoti ir spręsti problemas viešųjų organizacijų administravimo, personalo vadybos, viešojo sektoriaus ekonomikos, administracinės teisės, e-valdžios, socialinių ir demografinių procesų kompiuterinės raštvedybos ir elektroninių viešųjų paslaugų taikymo srityje (MRU tinklapis).

Laipsnį suteikiančios viešojo administravimo bakalauro studijų formos yra nuolatinės ir ištestinės.

2.2 lentelė

Viešojo administravimo bakalauro universitetinės studijos (MRU)

| Viešojo administravimo bakalauro universitetinės studijos | | |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|
| | Nuolatinės | Ištestinės |
| Studijų pakopa | I pakopa | I pakopa |
| Kvalifikacijos lygis pagal LKS | VI lygis | VI lygis |
| Stijų sritis | Socialiniai mokslai | Socialiniai mokslai |
| Suteikiamas kvalifikacinis laipsnis ir (ar) profesinė kvalifikacija | Viešojo administravimo bakalauras | Viešojo administravimo bakalauras |
| Stidijų forma (-os) ir trukmė | 3, 5 metai | 5 metai |
| Programos apimtis kreditais (ECTS) | 210 | 210 |
| Praktinių studijų trukmė (val.) | 405 | |

Šaltinis: www.mru.lt/viesojo-administravimo-bakalauro-studijos-aprasas

Viešojo adminsitravimo bakalauro studijų programų apimtis Mykolo Romerio universitete studijų programų apimtis yra 210 kreditų, ji trunka 3,5 metų nuolatinėse studijose ir 5 metus ištestinėse studijose. Praktinių studijų trukmė yra 405 valandos. Studijų programa baigiama bakalauro baigiamuoju darbu. Baigusiam suteikiamas bakalauro laipsnis.

Viešojo administravimo bakalauro studijų dalykai pateikiami 1 priede.

2.2.3. Viešojo administravimo bakalauro studijų programa Vytauto Didžiojo universitete

Vytauto Didžiojo universitetas – tai viešoji įstaiga, bendruomeniško mokslo, menų ir studijų institucija, tęsianti 1922 m. Kaune įkurto Lietuvos universiteto misiją, žmogui sudaranti liberalias ugdymo sąlygas, plėtojanti partnerystę, aktyviai dalyvaujanti Kauno gyvenime, kurianti Lietuvos ateitį ir prisidedant prie Pasaulio kultūros ir raidos (Vytauto Didžiojo universiteto 2011 metų veiklos ataskaita). Universitete veikia 10 fakultetų, kuriems priklauso 41 katedra, 1 institutas, 22 studijų ir tyrimų centrai, Multimedijos laboratorija, Psichologijos klinika, Menų galerija „101“, botanikos sodas, kiti neakademiniai padaliniai, 9 viešosios įstaigos (Karulaitytė, 2013).

2010 m. gegužės 28 d. Lietuvos Seimo nutarimu Nr. XI-859 patvirtintas Vytauto Didžiojo universiteto statusas (Lietuvos Respublikos Seimo 2010 m. gegužės 28 d. Nutarimo Nr. XI-859. Žin., 2010, Nr.65-3197).

Vytauto Didžiojo universitetas viešąjį administravimą studentai studijuoja Politikos mokslų ir diplomatijos fakultete. 1997 m. įkurtas Tarptautinio teisės ir politikos mokslų institutas. 1999 m. pabaigoje, siekiant suintensyvinti teisininkų ir politologų, diplomatų rengimą, buvo pertvarkytas į du savarankiškus studijų institutus: Teisės institutas ir Politikos mokslų ir diplomatijos institutas.

Šiuo metu Politikos mokslų ir diplomatijos fakultetas viešojo administravimo katedra vykdo Viešojo administravimo bakalauro studijų programą nuolatine studijų forma. Pagrindiniai viešojo administravimo katedros tikslai yra plėtoti mokslinius tyrimus viešojo administravimo kaip politikos mokslų dalies (atšakos) kryptyje (Karulaitytė, 2013).

Viešojo administravimo studijų programų tikslas – paruošti kvalifikuotus su viešojo administravimo teorija ir praktika susipažinusius valstybės tarnautojus ir viešųjų institucijų (organizacijų) darbuotojus. Viešojo administravimo studijų programa skirta asmenims, turintiems vidurinį išsilavinimą bei siekiantiems tapti valstybės tarnautojais bei valstybės ir savivaldybių institucijų darbuotojais.

Vytauto Didžiojo universiteto studentai viešąjį administravimą studijuoja politikos mokslų ir diplomatijos fakultete. Laipsnį suteikiančios viešojo administravimo bakalauro studijų formos yra tik nuolatinės.

2.3 lentelė

Viešojo administravimo bakalauro universitetinės studijos (VDU)

| Viešojo administravimo bakalauro universitetinės studijos | |
|--|---------------------|
| | Nuolatinės |
| Studijų pakopa | I pakopa |
| Kvalifikacijos lygis pagal LKS | VI lygis |
| Studijų sritis | Socialiniai mokslai |

| | | |
|---|-----------------------------------|---|
| Suteikiamas kvalifikacijos laipsnis ir (ar) profesinė kvalifikacija | Viešojo administravimo bakalauras | Ištęstinės studijos universitete buvo vykdomos 2010 metais |
| Studijų forma (-os) ir trukmė | 4 metai | |
| Programos apimtis kreditais (ECTS) | 240 | |
| Praktinių studijų trukmė (val.) | 200 | |

Šaltinis: www.vdu.lt/universitetas

Viešojo administravimo bakalauro studijų programų apimtis Vytauto Didžiojo universitete studijų programų apimtis yra 240 kreditų, ji trunka 4 metų nuolatinėse studijose, ištęstinių studijų universitetas studentams nesiūlo. Praktinių studijų trukmė 200 valandų. Studijų programa baigiama baigiamuoju bakalauro diplominiu darbu. Baigusiam studijas studentui, suteikiamas viešojo administravimo bakalauro laipsnis.

Viešojo administravimo bakalauro studijų dalykai ir apimtis pateikiami 2 priede.

2.2.4. Viešojo administravimo bakalauro studijų programa Šiaulių universitete

1997 m. reorganizavus Šiaulių pedagoginį institutą ir Kauno technologijos universiteto Šiaulių politechnikos fakultetą, įsteigtas Šiaulių universitetas.

Šiuo metu universitete veikia 8 fakultetai, tęstinių studijų universitetas, moderni akademinė biblioteka, Botanikos sodas, vadybos inovacijų centras, mokslo ir technologijos parkas, Šiaulių universiteto gimnazija, Šiaulių universiteto leidykla, studentų bendrabučiai, poilsio bazės. Šiaulių universitete susiformavęs platus užsienio partnerių tinklas, apimantis visą Europą, taip pat Rusijos, Ukrainos, Kazachstano, Kirgizijos, JAV, Kanados, Kolumbijos, Korėjos valstybes. Šiaulių universitetas yra pasirašęs 150 dvišalių bendradarbiavimo sutarčių su užsienio aukštojo mokslo institucijomis iš 40 valstybių. Erasmus programa remiasi bendradarbiavimu su 95 aukštojo mokslo institucijomis iš 27 Europos valstybių (Karulaitytė, 2013).

Didėjant viešojo administravimo studijų programos studentų skaičiui, plėtojant socialinius ryšius ir tiriamuosius darbus, atsirado poreikis – naujos katedros įkūrimui, kuri organizuotų ir koordinuotų viešojo administravimo studijas, būtų atsakinga už jų kokybę, viešojo administravimo mokslo bei kultūros plėtrą. 2003 m. buvo įkurta Viešojo administravimo katedra (Karulaitytė, 2013).

Šiaulių universitete viešąjį administravimą studentai studijuoja Socialinių mokslų fakultete, kuris buvo įkurtas 1998 m. rugsėjo 21 d. Iki 1999 m. Socialinių mokslų fakulteto buveinė buvo Technologijos fakultete. Po to Socialinių mokslų fakultetui perduoti „Nuklono“ administraciniai pastatai. Viešojo administravimo katedros veiklos pradžia laikomi 2001 m., kai prie Šiaulių universiteto Vadybos katedros pradėta realizuoti pagrindinių universitetinių studijų. Viešojo

administravimo katedra vienija viešojo administravimo, teisės, edukologijos, politologijos bei sociologijos krypties mokslo ir pedagoginius darbuotojus. Katedros pedagoginis personalas turi skirtingų kompetencijų, būtinų rengiant viešojo administravimo specialistus pagal valstybės ir darbo rinkos poreikius (Karulaitytė, 2013).

Šiuo metu Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas Viešojo administravimo katedra vykdo Viešojo administravimo studijų bakalauro ir magistro studijų programą nuolatinės ir iššęstinės studijų formas.

Viešojo administravimo studijų programos tikslas – rengti viešojo administravimo sistemos specialistus, kurie, remdamiesi pažangiausiomis valstybės valdymo ir administravimo mokslų teorijomis, demokratinėmis vertybėmis, naudodamiesi inovatyviomis informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis, geba tirti viešojo administravimo sistemų formavimą ir funkcionavimą, įgyvendinti viešojo administravimo veiklas nuolat kintančioje socialinėje, politinėje ir ekonominėje aplinkoje – inicijuoti ir priimti administracinius sprendimus, kontroliuoti įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimą, administruoti viešojo administravimo subjektus ir viešųjų paslaugų teikimą (Šiaulių universitetas. Bakalauro studijos. Priėmimas 2013).

2.4 lentelė

Viešojo administravimo bakalauro universitetinės studijos (ŠU)

| Viešojo administravimo bakalauro universitetinės studijos | | |
|---|--|--|
| | Nuolatinės | Iššęstinės |
| Studijų pakopa | I pakopa | I pakopa |
| Kvalifikacijos lygis pagal LKS | VI | VI |
| Studijų sritis | Socialiniai mokslai | Socialiniai mokslai |
| Suteikiamas kvalifikacijos laipsnis ir (ar) profesinė kvalifikacija | Viešojo administravimo bakalauro kvalifikacinis laipsnis | Viešojo administravimo bakalauro kvalifikacinis laipsnis |
| Studijų forma (-os) ir trukmė | 3,5 metai | 5 metai |
| Programos apimtis kreditais (ECTS) | 210 | 210 |
| Praktinių studijų trukmė (val.) | 400 | |

Šaltinis: www.su.lt/universitetas

Viešojo administravimo bakalauro studijų programų apimtis Šiaulių universitete studijų programų apimtis yra 210 kreditų, ji trunka 3,5 metų nuolatinėse studijose, iššęstinės studijos trunka 5 metus. Praktinių studijų trukmė 400 valandų. Studijų programa baigiama baigiamuoju bakalauro diplominiu darbu. Baigusiam studijas studentui suteikiamas viešojo administravimo bakalauro laipsnis.

Viešojo administravimo bakalauro studijų dalykai ir apimtis pateikiami 3 priede.

2.2.5. Lyginamosios analizės teoriniai pagrindai

Lietuvoje viešojo administravimo studijų programos pradėtos kurti ir įgyvendinti tik pastarąjį dešimtmetį. Jų atsiradimą skatino po Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo prasidėjusi viešojo administravimo sistemos pertvarka. Pradinį įnašą davė iš JAV grįžusio viešojo administravimo srities filosofijos daktaro Edvardo Jasaičio veikla. Jo iniciatyva Kauno technologijos universitete 1993 m. buvo įkurtas Savivaldos mokymo centras, pradėjęs organizuoti kvalifikacijos kėlimo kursus viešojo administravimo sistemos darbuotojams, o nuo 1994 m. atidaryta viešojo administravimo magistrantūra (Domarkas, 2002).

Netrukus suprasdamos viešojo administravimo programų svarbą, tokias programas pradėjo rengti bei įgyvendinti ir visos kitos Lietuvos aukštosios mokyklos. 2001 m. Švietimo ir mokslo ministro įsakymu buvo įregistruotos net septynių universitetinio lygio aukštųjų mokyklų viešojo administravimo studijų programų: Kauno technologijos universiteto, Lietuvos teisės universiteto, Vytauto Didžiojo universiteto, kuriose buvo įgyvendinamos bakalauro ir magistro studijų programos, Vilniaus universiteto ir Klaipėdos universiteto – pradėtos magistro studijų programos, bei Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos ir Šiaulių universiteto – bakalauro programos (Domarkas, 2002).

Viešasis administravimas labai glaudžiai susijęs su politika, todėl negali egzistuoti be jos. Viešasis administravimas yra suprantamas kaip veikla, kurią vykdo valstybė, todėl griežtai atskirti politikos ir viešojo administravimo (vadybiniu aspektu) funkcijų neįmanoma. Daugelis viešosios politikos bei viešojo administravimo modelių, veiklos metodų ir procedūrų yra bendros. Raipa (2009) teigia, kad tokie modeliai kaip institucinis, procesų, elito grupių ir kiti nėra skirti vien viešosios politikos teorijai ir praktikai. Studentai privalo studijuoti abi studijų kryptis (šakas) (Karulaitytė, 2013).

Domarkas (2003) savo straipsnyje *Viešasis administravimas organizacijų teorijos kontekste*, teigia, kad „klasikinė politikos ir administravimo dichotomijos koncepcija pabrėžia ne tik administravimo atskyrimą nuo politikos lauko, bet ir profesionalumo svarbą administravimo srityje“. Autorius pažymi, kad profesionalumas viešajame administravime turi specifinių bruožų, kuriuos nulemia šios sistemos tarnautojų vykdomų funkcijų įvairovė ir jų vaidmuo skirtinguose viešojo administravimo hierarchiniuose lygmenyse ir, kuris yra derinamas su demokratiniu valdymu ir atskaitomybe, profesionalumas turi derintis su socialinių ir politinių procesų kaita. Laikui bėgant politikos ir administravimo atskyrimo koncepcija silpnėjo.

Šiuolaikinis viešojo administravimo mokslas ir toliau ieško atsakymo į du pagrindinius klausimus: kokie yra biurokratinių sprendimų priėmimo filosofiniai pagrindai ir kokia jų taikymo

praktikoje reikšmė (Cox ir kt., 1994). Visa tai lemia ir viešojo administravimo studijų programų turinį (Domarkas, 2002).

Viešojo administravimo studijų programų struktūra, kuri lemia universitetinių viešojo administravimo studijų programų kaip atitinkamos mokslo ir studijų srities turinį, yra disciplinos, pateikiančios metodologiją, kaip spręsti esminius viešojo administravimo klausimus, siekiant pagrindinių tikslų – programų, vadybos ir politikos efektyvumo (žr. 2.1 pav.):



2.1 pav. Viešojo administravimo studijų programų sudedamosios dalys

Šaltinis: pagal Shafritz ir kt., 2000; Domarkas, 2000

Ši struktūra buvo būdinga JAV keletu valstybių universitetų viešojo administravimo studijų programoms. Tačiau Lietuvos aukštosios mokyklos, rengdamos viešojo administravimo studijų programas rėmėsi užsienio šalių patirtimi. Tai lėmė kai kurių programų turinį, todėl skirtingose aukštosiose mokyklose teikiamos viešojo administravimo studijų programos truputį skiriasi dėstomų dalykų, ypač politikos, teisės ir vadybos dalykų apimčių santykiu.

Kadangi analizuojamos studijų programų tikslai yra pakankamai platūs ir pagal juos sunku tiksliai įvardinti, ką konkrečiai turi žinoti ar gebėti atlikti studentas studijų metu. Kad būtų parinktas ir apibrėžtas tikslesnis studijų dalyko turinys, programos lygmeniu formuluojami studijų siekiniai yra tikslinami ir skaidomi į smulkesnius elementus, rodančius, į kokių dalykinių ir bendrųjų kompetencijų plėtotę bus programoje orientuojamasi.

Apibendrinant galima teigti, jog viešasis administravimas aprėpia viso viešojo sektoriaus veiklą. Viešasis administravimas siejasi su plačiu akademinės veiklos lauku, kuriame susipina vadyba, politologija, teisė, ekonomika, finansai, sociologija ir kiti mokslai. Jį taip pat veikia valstybėje susiklosčiusios tradicijos ir bendroji visuomenės kultūra bei mokslinių tyrimų lygis.

2.2.6. Trijų Lietuvos universitetų viešojo administravimo bakalauro studijų programose dėstomų dalykų išdėstymo lyginamoji analizė

Dažnai yra girdima, kad skirtinguose Lietuvos aukštosiose mokyklose yra labai skirtingas specialistų paruošimo lygis – tai gali lemti studijų turinys ir jų apimtis. 2.5. lentelėje pateikiami visų trijų analizuojamų Lietuvos universitetų viešojo administravimo bakalauro studijų programų turiniai ir jų apimtys kreditais pagal programose dėstomus dalykus. Duomenys pateikti 2015 m.

2.5 lentelė

Šerдиниų dalykų pasiskirstymas trijuose universitetuose 2015 m.

| MRU | EC TS | VDU | EC TS | ŠU | EC TS |
|--|-------|--|-------|--|-------|
| 1.Viešojo administravimo teorijos ir paradigmos; | 6 | 1.Viešojo administravimo tyrimo metodai; | 6 | 1.Viešojo administravimo studijų įvadas; | 6 |
| 2.Viešojo administravimo tyrimų metodologija; | 6 | 2.Įvadas į viešąjį administravimą; | 6 | 2.Informacinės technologijos viešajame administravime; | 6 |
| 3.Švietimo įstaigų administravimas; | 6 | 3.Viešojo valdymo ir administravimo sistemos | 6 | 3. Viešojo administravimo tyrimų metodologijos seminaras | 3 |
| 4.Viešojo administravimo sistemos; | 6 | | | 4.Strateginis valdymas viešajame administravime; | 6 |
| 5.Socialinių paslaugų administravimas; | 6 | | | 5.Socialinių tyrimų metodologija | 10 |
| 6.Organizacinė elgsena; | 6 | | | 6.Vietos savivalda | 10 |
| 7.Regionų administravimas; | 6 | | | | |
| 8.Europos Sąjungos.struktūrinių fondų administravimas; | 6 | | | | |
| 9.Regionų administravimas; | 6 | | | | |
| 10.Viešojo sektoriaus statistika; | 6 | | | | |
| 11.Aplinkosaugos administravimas | 6 | | | | |
| Kreditų suma | 66 | | 18 | | 41 |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pagal lentelės duomenis matome, kad „šerдиниų“ dalykų pasiskirstymas labiausiai išryškėja Mykolo Romerio universitete, ten skiriama net 66 kreditai šiai mokslo šakai, Šiaulių universitetas skiria 41 kreditą, o Vytauto Didžiojo universitete tam yra skiriamas mažiausias dėmesys, tik 18 kreditų.

Vadybos dalykų pasiskirstymas trijuose universitetuose 2015 m.

| MRU | EC TS | VDU | EC TS | ŠU | EC TS |
|---------------------------------------|-------|---|-------|---|---------|
| 1.Vadyba; | 6 | 1.Organizacinė ir biuro kultūra | 6 | 1.Vadyba | 5 20 |
| 2.Nevyriausybinių institucijų vadyba; | 6 | 2.Viešieji ryšiai | 5 | 2. Viešojo sektoriaus organizacijų vadyba | |
| 3.Įvaizdžio vadyba; | 6 | 10.Valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymas; | 5 | | |
| 4.Personalo vadyba; | 6 | 11.Viešojo saugumo ir reguliavimo institucijos; | 4 | | |
| 5.Strateginis valdymas; | 6 | 3.Viešoji vadyba ir valstybės pertvarkos; | 5 | | |
| 6.Elitas ir lyderystė; | 6 | | | | |
| 7.Marketingas viešajame sektoriuje; | 6 | | | | |
| 8.Savivaldos įstaigų vadyba | 6 | | | | |
| 9.Projektų vadyba | 6 | | | | |
| Kreditų suma | 54 | | 25 | | 25 |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pagal lentelės duomenis matome, kad **Vadybos** dalykų pasiskirstymas labiausiai išriškėja Mykolo Romerio universitete net 54 kreditai. Vytauto Didžiojo ir Šiaulių universitetuose vadybai yra skiriama mažiau kreditų – tik po 25.

Teisės dalykų pasiskirstymas 2015 m.

| MRU | EC TS | VDU | EC TS | ŠU | EC TS |
|---|-------|----------------------------------|-------|-----------------------------------|-------|
| 1.Teisės pagrindai; | 6 | 1.Viešoji teisė; | 5 | 1.Teisė | 10 |
| 2.Administracinė teisė; | 6 | 2.Lyginamoji konstitucinė teisė; | 5 | 2.Etika ir antikorupcinė politika | 10 |
| 3.Konstitucinė teisė; | 6 | 3.Valstybės tarnautojo etika; | 5 | 3.Viešojo valdymo teisė | 10 |
| 4.Teisės saugos organizavimo pagrindai; | 6 | 4.Europinės tapatybės | 5 | | |
| 5.Savivaldos teisė; | 6 | | | | |
| 6.Valstybės tarnyba Europos Sąjungos šalyse | 6 | | | | |
| Kreditų suma | 36 | | 20 | | 30 |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pagal lentelės duomenis matome, kad didžiausias dėmesys į **Teisės** krypties paskaitas yra skiriama Mykolo Romerio universitete - 36 kreditai, mažiau dėmesio skiriama šioms paskaitoms Šiaulių universitete – 30 kreditų, o Vytauto Didžiojo universitete - tik 20 kreditų.

Ekonomikos dalykų pasiskirstymas trijuose universitetuose 2015 m.

| MRU | EC TS | VDU | EC TS | ŠU | EC TS |
|--|----------|--|----------|--------------------------------|----------|
| 1.Ekonomikos teorija; | 6 | 1.Makroekonomika; | 6 | 1.Mikroekonomika; | 5 |
| 2.Viešojo sektoriaus ekonomikos pagrindai; | 6 | 2.Valstybės finansai; | 6 | 2.Makroekonomika; | 5 |
| 3.Mokesčių administravimo pagrindai; | 6 | 3.Socialinė ekonomika ir pilietinė visuomenė | 5 | 4.Viešojo sektoriaus finansai | 5 |
| 4.Tarptautinė ekonomika | 6 | | | 6.Viešojo sektoriaus ekonomika | 10 |
| Kreditų suma | 24 | | 17 | | 25 |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pagal lentelę galime matyti, kad **Ekonomikai** didžiausias dėmesys yra skiriamas Šiaulių universitete – net 25 kreditai, 24 kreditai Mykolo Romerio universitete, o Vytauto Didžiojo universitete ekonomikos sričiai skiriama tik 17 kreditų.

Inžinerijos dalykų pasiskirstymas trijuose universitetuose 2015 m.

| MRU | EC TS | VDU | EC TS | ŠU | EC TS |
|--|----------|---|----------|-----------------------|----------|
| 1.Informacinės technologijos ir e-valdžia; | 6 | 1.Informacinė visuomenė ir informacinės technologijos | 5 | 1.Elektroninė valdžia | 3 |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pagal lentelės duomenis matome, kad viešojo administravimo specialybei **inžinerinių** paskaitų yra skiriama labai mažai: Mykolo Romerio universitete 6 kreditai, Vytauto Didžiojo universitete 5 kreditai, o Šiaulių universitet tik 3 kreditai.

Logikos dalykų pasiskirstymas trijuose universitetuose 2015 m.

| MRU | EC TS | VDU | EC TS | ŠU | EC TS |
|---|----------|-----|----------|------------------------|----------|
| 1.Logika; | 6 | | | 1.Taikomoji matematika | 5 |
| 2.Taikomoji matematika ir kiekybiniai metodai | 6 | | | | |
| Kreditų suma | 12 | | | | 5 |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Loginėms paskaitoms Mykolo Romerio universitete yra skiriama 12 kreditų, Šiaulių universitete 5 kreditai, o Vytauto Didžiojo universitete šiai sričiai paskaitų nėra skirta.

Psichologijos ir filosofijos dalykų pasiskirstymas trijuose universitetuose 2015 m.

| MRU | EC TS | VDU | EC TS | ŠU | EC TS |
|----------------------------------|----------|---|----------|---|----------|
| 1.Psichologija; | 6 | 1.Socialinė psichologija; 2.Politinė filosofija (politikos mokslų pr.) 3.Etika | 4 | Socialinė psichologija; 2.Socialinė filosofija | 5 |
| 2.Filosofija; | 6 | | 6 | | 5 |
| 4.Konfliktų studijų pagrindai | 6 | | 6 | | |
| Kreditų suma | 18 | | 16 | | 10 |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Psichologijos ir filosofijos dalykų 18 kreditų skiriama Mykolo Romerio universitete. Šiaulių universitete – 10 kreditų, o Vytauto Didžiojo universitete – 16 kreditų.

Sociologijos dalykų pasiskirstymas trijuose universitetuose 2015 m.

| MRU | EC TS | VDU | EC TS | ŠU | EC TS |
|---------------|----------|------------------------------|----------|---------------|----------|
| 1.Sociologija | 6 | 1.Žmogaus socialinė raida | 5 | 1.Sociologija | 5 |
| Kreditų suma | 6 | | 5 | | 5 |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Sociologijos dalykų pasiskirstymas panašus visuose trijuose universitetuose.

„Kita“ dalykų pasiskirstymas trijuose universitetuose 2015 m.

| MRU | EC TS | VDU | EC TS | ŠU | EC TS |
|-------------------------------|----------|---|----------|--|----------|
| 1.Profesinė užsienio kalba | 6 | 1.Protokolas ir etiketas; 2.Sveikatos priežiūros sistema Lietuvoje; 3.Viešojo administravimo kursinis darbas | 4 | 1.Specialybės lietuvių kalba 2.Specialybės užsienio kalba; | 4 |
| 2.Specialybės kalba | 6 | | 4 | | 6 |
| 7.Retorika | 6 | | 3 | | |
| 3.Kursinis darbas | 12 | | | | |
| Kreditų suma | 30 | | 11 | | 10 |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

„Kita“ dalykų pasiskirstyme Mykolo Romerio universitetas skiria 30 kreditų. Vytauto didžiojo ir Šiaulių universitete kreditų pasiskirstymo skaičius labai panašūs.

Politologijos dalykų pasiskirstymas trijuose universitetuose 2015 m.

| MRU | EC TS | VDU | EC TS | ŠU | EC TS |
|----------------------------|-------|----------------------------|-------|--------------------------------|-------|
| 1.Politologija; | 6 | 1.Viešasis sektorius ir | 4 | 1. Politikos sandara ir raida; | 4 |
| 2.Bendruomeniškumas – | 6 | viešoji politika; | | 2. Viešosios politikos | 20 |
| politinio ir vadybinio | | 2.Politologijos | 6 | formavimas ir analizė | |
| (administracinio) mąstymo | | pagrindai; | | 3. ES politika ir valdymas | 5 |
| paradigma globalizacijos | | 3. Lietuvos politinė | 6 | 4.Viešojo sektoriaus | |
| amžiuje; | | sistema ir politikos | | valdymo reformos | 5 |
| 3.Viešosios politikos | 6 | tradicijos; | | 5.Valstybės valdymo ir | 5 |
| formulavimo ir | | 4. Politinės institucijos; | 6 | administravimo sistemos | 5 |
| įgyvendinimo procesai; | 6 | 5.Tarptautinių santykių | 6 | | |
| 4.Valstybės tarnyba; | 6 | pagrindai; | | | |
| 5.Europos integracijos | 6 | 6.Europos Sąjungos | 6 | | |
| procesai; | | institucijos; | | | |
| 6.Europos Sąjungos | 6 | 7. Lietuvos užsienio | 6 | | |
| institucijos ir valdymas; | | politika; | | | |
| 7.Lietuvos energijos | 6 | 8. Rytų ir Vidurio Europos | 5 | | |
| sektoriaus valdymas; | | šalių politika; | | | |
| 8.Valstybės institucijų ir | 6 | 9. Skandinavijos politika; | 5 | | |
| įstaigų vadyba; | | 10.Vietinės valdžios | 6 | | |
| 9.Lyginamoji politika; | 6 | sistemos; | | | |
| 10.Valstybės tarnyba | 6 | 11.Dabartinė politinė | 5 | | |
| Europos Sąjungos šalyse | | filosofija; | | | |
| | | 12.Geopolitika | 5 | | |
| | | 13.Lietuvos politinės | 10 | | |
| | | sistemos raida | | | |
| Kreditų suma | 60 | | 76 | | 39 |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Politologijos dalykų paskaitų pasiskirstymas labiausiai išryškėjo Vytauto Didžiojo universitete – net 76 kreditai. Mykolo Romerio universitete 60 kreditų, o Šiaulių universitetas šiai kryptiai skiria 39 kreditus.

Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo bakalauro studijų programose yra labiau akcentuoti **politikos ir vadybos mokslai**, todėl ji yra priskiriama politikos ir vadybos mokslų kryptiai, dominuoja nemažai ir **teisės dalykų**. Čia yra šeši teisės moduliai: administracinė teisė, konstitucinė teisė, savivaldos teisė, teisės pagrindai, teisėsaugos organizavimo pagrindai ir valstybės tarnyba Europos Sąjungos šalyse. Šiame universitete nemažiau akcentuoti ir pagrindiniai „**šerdiniai**“ dalykai, jie yra teorinio pobūdžio (viešojo administravimo teorijos ir paradigmos; organizacinė elgsena; viešojo sektoriaus statistika), ir praktinio pobūdžio (švietimo įstaigų administravimas; viešojo administravimo tyrimų metodologija; viešojo administravimo sistemos; socialinių paslaugų administravimas; regionų administravimas; Europos Sąjungos struktūrinių fondų administravimas; aplinkosaugos administravimas).

Vytauto Didžiojo universiteto viešojo administravimo bakalauro studijų programos yra orientuotos į **politikos mokslus**, todėl yra priskiriama politikos mokslų kryptčiai. Šiame universitete mažai dominuoja pagrindiniai „šerdiniai“ dalykai. Dauguma pagrindinių dalykų yra priskiriami viešojo administravimo pagrindų grupei ir yra mažiau teorinio pobūdžio (įvadas į viešąjį administravimą), su viešojo administravimo praktika susiję dalykai (viešojo administravimo tyrimo metodai; viešojo valdymo ir administravimo sistemos). Dauguma dėstomų dalykų priskiriami politikos mokslų kryptčiai (viešasis sektorius ir viešoji politika; politologijos pagrindai; Lietuvos politinė sistema ir politikos tradicijos; politinė filosofija (politikos mokslų pr.); politinės institucijos; tarptautinių santykių pagrindai; Europos Sąjungos institucijos; Lietuvos užsienio politika; Rytų ir Vidurio Europos šalių politika; valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymas; viešojo saugumo ir reguliavimo institucijos; Skandinavijos politika; vietinės valdžios sistemos; dabartinė politinė filosofija; geopolitika; Lietuvos politinė sistemos raida).

Šiaulių universiteto viešojo administravimo bakalauro studijų programos yra orientuotos į **bendrajį viešąjį administravimą**. Todėl jos priskiriamos **socialinių mokslų** srities ir administravimo kryptčiai. Šios studijų kryptties studentai mokosi daug pagrindinių dalykų. Jie yra tiek teorinio pobūdžio (informacinės technologijos viešajame administravime; vietos savivalda, viešojo administravimo studijų įvadas), tiek ir susiję su viešojo administravimo praktika (viešojo administravimo tyrimų metodologija; strateginis valdymas viešajame administravime; socialinių tyrimų metodologija). Analizuojant viešojo administravimo humanitarinį lygį Mykolo Romerio universitete, išryškėja privalomųjų modulių sąrašas, kad humanitarinių dalykų sąrašas yra, tai: filosofija, etika. Vytauto Didžiojo universitete privalomųjų modulių sąrašas taip pat yra: valstybės tarnautojo etika, Valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymas; žmogaus socialinė raida. Viešojo administravimo programos alternatyviai pasirenkamųjų modulių sąrašas yra daugiau humanitarinės kryptties modulių: šiuolaikinės filosofijos krypttis; senoji lietuvių pasaulėžiūra, retorika ir komunikacija; literatūra; civilizacijos istorija (nuotolinis); religijotyra (nuotolinis); bioetika; Lietuvos kultūros istorija. Šiaulių universiteto viešojo administravimo bakalauro privalomųjų modulių sąrašas yra tik vienas humanitarinis dalykas: socialinė filosofija. Toks humanitarinių dalykų pasiskirstymas leidžia daryti išvadą, kad Šiaulių universiteto viešojo administravimo programos humanitarinis krypttingumas yra žemas privalomųjų ir alternatyviai pasirenkamųjų modulių kontekste.

Mykolo Romerio universitete studentai, numatantys pasirinkti viešojo administravimo bakalauro studijų programą, per pirmuosius studijų metus, kartu su kitais studentais studijuoja šiuos socialinių mokslų dalykus: sociologiją, psichologiją, filosofiją, bendruomeniškumą politinio ir vadybinio (administracinio) mąstymo paradigma globalizacijos amžiuje, konfliktų studijų pagrindus.

Vytauto Didžiojo studentai studijuoja šiuos socialinio mokslo dalykus: socialinė psichologija, valstybės tarnautojo etika. Lietuvos politinė sistema ir politinės tradicijos, tarptautinių santykių pagrindai, žmogaus socialinė raida, šiuolaikinės Lietuvos tapsmas. Šiaulių universiteto socialiniai mokslo dalykai yra: socialinė psichologija, socialinė filosofija, sociologija.

Mykolo Romerio universiteto studentai pasirenkamuosius dalykus gali rinktis iš studijų programų turinio: I semestro dalykai – elitas ir lyderystė, Europos integracijos procesai, įvaizdžio vadyba, Lietuvos energijos sektoriaus valdymas; II semestro – logika, specialybės kalba, teisės pagrindai, vadyba, taikomoji matematika ir kiekybiniai metodai; III semestro – bendruomeniškumas – politinio ir vadybinio (administracinio) mąstymo paradigma globalizacijos amžiuje, ekonomikos teorijos, marketingas viešajame sektoriuje, švietimo įstaigų administravimas; IV semestro – Europos Sąjungos institucijos ir valdymas, mokesčių administravimo pagrindai, nevyriausybių institucijų vadyba, teisėsaugos organizavimo pagrindai, valstybės tarnyba; V semestras – aplinkosaugos administravimas, Europos sąjungos struktūrinių fondų administravimas, konfliktų studijų pagrindai, regionų administravimas, tarptautinė ekonomika, Europos sąjungos institucijos ir valdymas, mokesčių administravimo pagrindai, nevyriausybių institucijų vadyba, teisėsaugos organizavimo pagrindai, valstybės tarnyba; VI semestras – lyginamoji politika, projektų vadyba, savivaldos įstaigų vadyba, savivaldos teisė, valstybės tarnyba Europos Sąjungos šalyse, aplinkosaugos administravimas, konfliktų studijų pagrindai, regionų administravimas, tarptautinė ekonomika; VII – lyginamoji politika, projektų vadyba, savivaldos įstaigų vadyba, valstybės tarnyba Europos Sąjungos šalyse. Kaip matome visi šie viešojo administravimo pasirenkamieji dalykai siejasi su plačiu dalykų turiniu, čia susipina ir teisė, vadyba, politologija, ekonomika, sociologija bei kiti mokslai.

Vytauto Didžiojo universitete viešąjį administravimą studijuojantys studentai iš pasirenkamų studijų programų turinio gali rinktis: I, II, III, IV semestruose A, B ir D grupių dalykus. I semestras – A grupės dalykai: filosofija (turinys 14 – vakarų Europos filosofijos problematika; teorija ir praktika; tikrovė ir regimybė ir kt); gamtamokslinė (turinys 14 – šiuolaikinė samprata apie visatos kilmę ir evoliuciją; artimasis kosmosas, jo savybės ir poveikis žemei; šiuolaikinė materijos samprata; pasaulio samprata); šiuolaikinės Lietuvos tapsmas (turinys 17 – valstybės ir tautos sampratos modeliai Vakarų Europoje XVIII a. pab.-XIX a. pr.: prancūziškoji tendencija ir herderinė „tautos dvasios“ kategorija ir kt.), anglų kalba 3 lygis; anglų kalba 4 lygis. B grupės dalykai – socialiniai mokslai : socialinė gerovė (nuotolinis); psichologija (nuotolinis); sociologija; edukologija; politikos mokslai; teisė. Humanitariniai mokslai – šiuolaikinės filosofijos kryptys; senoji lietuvių pasaulėžiūra; retorika ir komunikacija; literatūra; civilizacijos istorija (nuotolinis); religijotyra (nuotolinis); bioetika; Lietuvos kultūros istorija. Biomedicinos ir fiziniai mokslai – matematika; statistika (nuotolinis); biologija; aplinkotyra;

informacinės visuomenės technologijos; astronomija. Ekonomika ir vadyba – vadyba; ekonomika; verslininkystės įvadas; Europos Sąjungos ekonomika. Menai – Lietuvių etninė muzika ir tradiciniai instrumentai; muzikos terapija; šokis; audiovizualinis menas, architektūra; teatras (nuotolinis); dailė; medijų menas; meno praktikumas; fotografija; muzika. D grupės dalykai – užsienio kalbos (Vytauto Didžio universitetas teikia 29 užsienio kalbos dalykai: 14 ES kalbų – anglų, danų, estų, graikų, ispanų, italų, latvių, norvegų ir kt.; 8 platesnio pasaulio kalbos – arabų, japonų, kinų, kirgizų, rusų ir kt.; 5 senosios kalbos – hebrajų, lotynų, senoji graikų ir kt.; 2 lietuvių – lietuvių gestų kalba ir lietuvių kalba užsieniečiams) ir kiti dalykai: visuomenės sveikata; lyčių psichologija; komunikacijų dizainas; Šiaurės Europos šalių kultūra, antikinio pasaulio kultūra, antikinė mitologija ir dar daug kitų. V semestre pasirenkami dalykai – sveikatos priežiūros sistema Lietuvoje; Skandinavijos politika; dabartinė politinė filosofija; socialinė ekonomika ir pilietinė visuomenė; Europinės tapatybės. VI semestras – informacinė visuomenė ir informacijos technologijos, lyginamoji konstitucinė teisė, Rytų ir Vidurio Europos šalių politika; geopolitika. VII semestras – sveikatos priežiūros sistema Lietuvoje; dabartinė politinė filosofija, socialinė ekonomika ir pilietinė visuomenė.

Šiaulių universiteto studentai, studijuojantys viešojo administravimo bakalauro studijose pasirenkamuosius dalykus gali rinktis nuo trečio kurso V – VI – VII semestras – komunikacija – tarpkultūrinė komunikacija ir derybos; retorika; ryšiai su visuomene. karjeros valdymas; lyderystės studijos; tinklų kūrimas ir valdymas. Organizacijų etika ir psichologija – organizacijų etika; vadovavimo psichologija ir darbo motyvacija; žmoniškųjų santykių valdymas organizacijoje. Informacijos valdymas – informacijos visuomenės plėtra; elektroninė demokratija. VIII semestras – komunikacija – viešoji komunikacija; dokumentų valdymas; tarptautinis projektas. Valdymas ir lyderystė – žinių vadyba besimokančioje organizacijoje; interesų grupės ir lobinizmas; komandinio darbo strategijos. Organizacijų etika ir psichologija – etikos auditas ir psichologiniai tyrimai organizacijoje; konfliktų valdymas; Informacijos valdymas – informacijos teisė; informacijos marketingas; informacijos apsaugos valdymas.

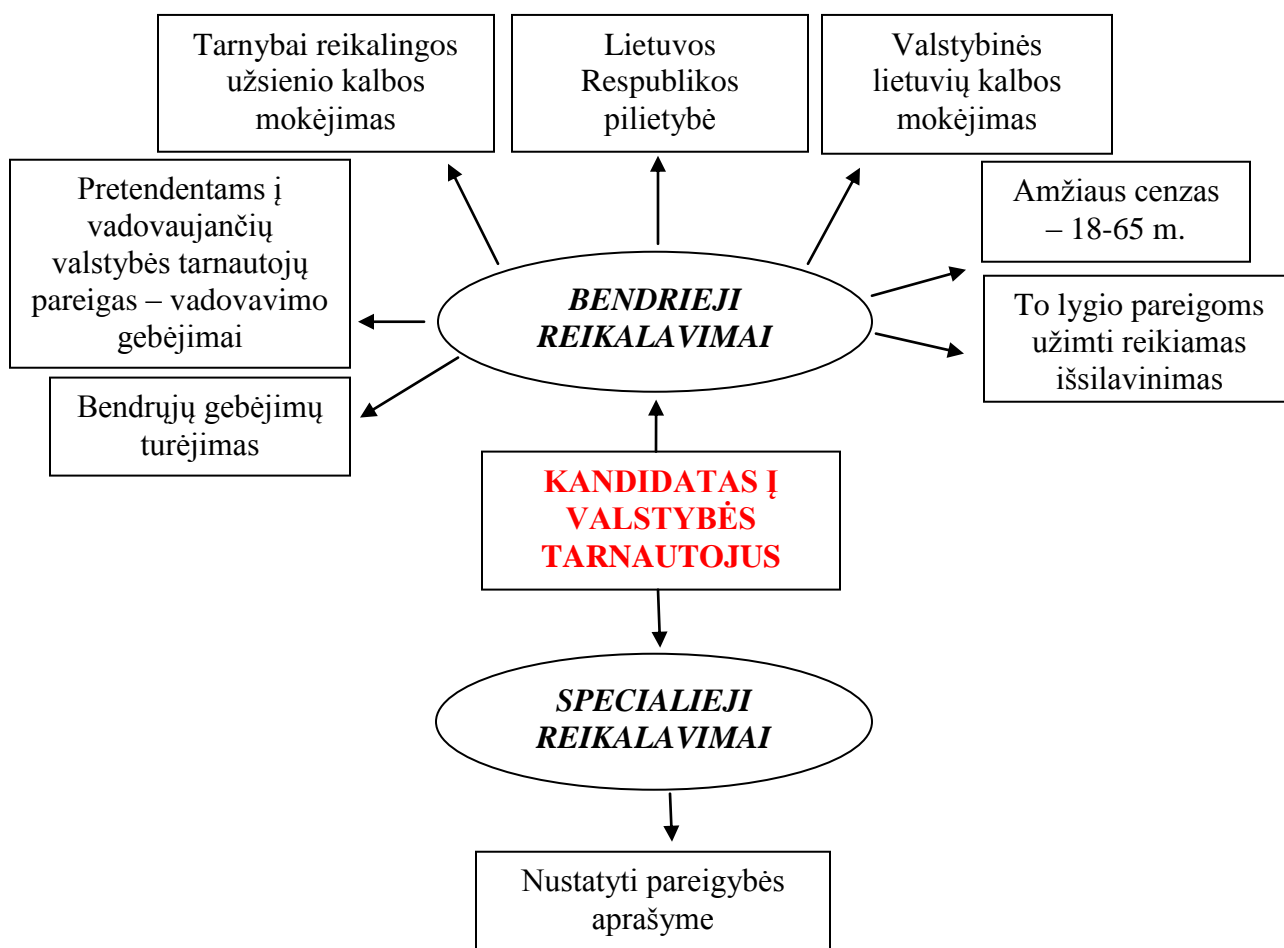
Apibendrinant būtina pažymėti, kad tiriamuose universitetuose skirtingai išskiriami dalykų kryptys – Mykolo Romerio universitete didžiausias dėmesys „šerdiniam“ ir politologijos srities dalykams, Vytauto Didžiojo universitete – politologijos dalykams, o Šiaulių universitetas didžiausią dėmesį skiria „šerdiniam“ ir politologijos srities dalykams.

2.3. Priėmimo į valstybės tarnautojų pareigas reikalavimai

Šis poskyris skirtas išanalizuoti valstybės tarnautojų pareigybėms keliamus reikalavimus kiekvieną jų detalizuojant, sukonkretinant, kokios yra valstybės tarnautojų pareigybės.

2.3.1. Pagrindiniai bendrieji reikalavimai valstybės tarnautojų pareigoms

Priėmimo į valstybės tarnautojų pareigas reikalavimai yra aiškiai ir tiksliai apibrėžti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme. Asmuo, pretenduojantis į valstybės tarnautojo pareigas, turi atitikti *bendruosius* bei *specialiuosius* reikalavimus (žr. 2.2 pav.):



2.2 pav. Reikalavimai kandidatui į valstybės tarnautojo pareigas

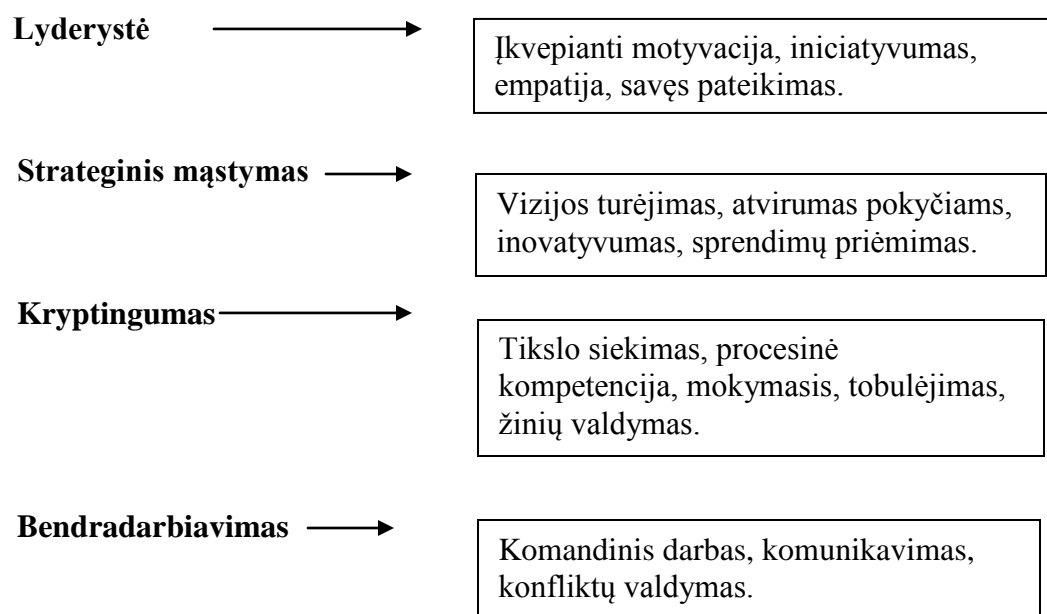
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu

2.2 paveiksle pateikti bendrieji reikalavimai turi būti vienodi visiems valstybės tarnautojams. Svarbu tiksliau apibrėžti bendruosius bei vadovavimo gebėjimus. Europos bendrųjų mokymosi visą gyvenimą gebėjimų metmenyse išskiriami **8 bendrieji gebėjimai** atliepiantys sėkmingą dalyvavimą darbo rinkoje, asmeninį bei profesinį tobulėjimą:

1. ***Bendravimas gimtąja kalba*** – gebėjimas reikšti nuomonę, mintis, jausmus, bendrauti „dalykine kalba“;
2. ***Bendravimas užsienio kalbomis*** – svarbus ne tik susikalbėjimas, bendravimas raštu ir žodžiu, tačiau ir tarpkultūrinis supratimas;
3. ***Matematiniai gebėjimai ir pagrindiniai gebėjimai mokslo ir technologijų srityse*** – tai mokėjimas sisteminti informaciją, taikyti matematinę mąstymą (loginis, erdvinis mąstymas) sprendžiant kasdienes problemas ar iššūkius. Gebėjimai mokslo ir technologijų srityse apima pagrindinius gamtos pasaulio principus, mokslo pasiekimus, technologijų valdymą, gebėjimą atlikti tyrimus, teikti pagrįstas išvadas;
4. ***Skaitmeninis raštingumas*** – naudojimas informacinėmis technologijomis surandant, kaupiant, sisteminant, perteikiant reikiamą informaciją, bendraujant;
5. ***Mokymasis mokytis*** – gebėjimas motyvuoti save mokytis, domėtis, atrasti, norėjimas išmokti pritaikyti, panaudoti tai, kas išmokta. Labai svarbu atrasti efektyviausią mokymosi būdą, metodą, pvz.: seminarai, mokymai, neformali aplinka, dalinimasis patirtimi ir pan. Tinkamo mokymosi būdo atradimas, noras pritaikyti tai, kas išmokta yra „raktai“ į sėkmingą mokymąsi;
6. ***Socialiniai ir pilietiniai gebėjimai*** – tai asmeniniai, tarpasmeniniai bei tarpkultūriniai gebėjimai užtikrinantys veiksmingą dalyvavimą socialiniame bei darbo gyvenime. Socialiniai gebėjimai – bendravimas, tolerancija, kitokio požiūrio priėmimas ir gebėjimas pagrįsti savąjį neįžeidžiant kito. Pilietiniai gebėjimai – įvykių šalyje bei pasaulyje sekimas, konstruktyvus jų vertinimas, žinios apie demokratiją, teisingumą, lygybę, pilietybę, teises ir pareigas, konstruktyvus dalyvavimas bendruomeninėje, visuomeninėje veikloje;
7. ***Iniciatyva ir verslumas*** – tai gebėjimas idėjas paversti veiksmais – kūrybiškumas, novatoriškumas, pasirengimas rizikuoti, gebėjimas planuoti ir veikti siekiant iškeltų tikslų;
8. ***Kultūrinis sąmoningumas ir raiška*** – dalyvavimas kultūriniame gyvenime mokant objektyviai ir konstruktyviai vertinti, kūrybinių galių, kūrybiškumo ugdymas.

Taigi apibendrinant bendruosius gebėjimus galima teigti, jog tai yra sėkmingo dalyvavimo profesinėje veikloje, mokymosi bei asmeninio tobulėjimo pagrindas.

Apibūdinant vadovavimo gebėjimus galima išskirti 2006-2008 metais vykusį Leonardo da Vinči projektą: „Strateginių individo kompetencijų vystymas eurointegracijos kontekste“, kurio metu buvo išskirtos vadovavimo (individo strateginės) kompetencijos (žr. 2.3 pav.):



2.3 pav. Vadovavimo kompetencijos

Šaltinis: Strateginės individo kompetencijos, 2007, p. 9.

Išskirtos vadovavimo kompetencijos parodo šiuolaikinio vadovo gebėjimą „užnorinti darbuotojus veikti, keistis, tobulėti tuo pačiu keičiantis ir pačiam. Tai nėra užduočių paskirstymas ir kontrolė vertinant jų atlikimą. Vadovavimosi gebėjimai šiandien labiau siejami su lyderyste, veikimu kartu.

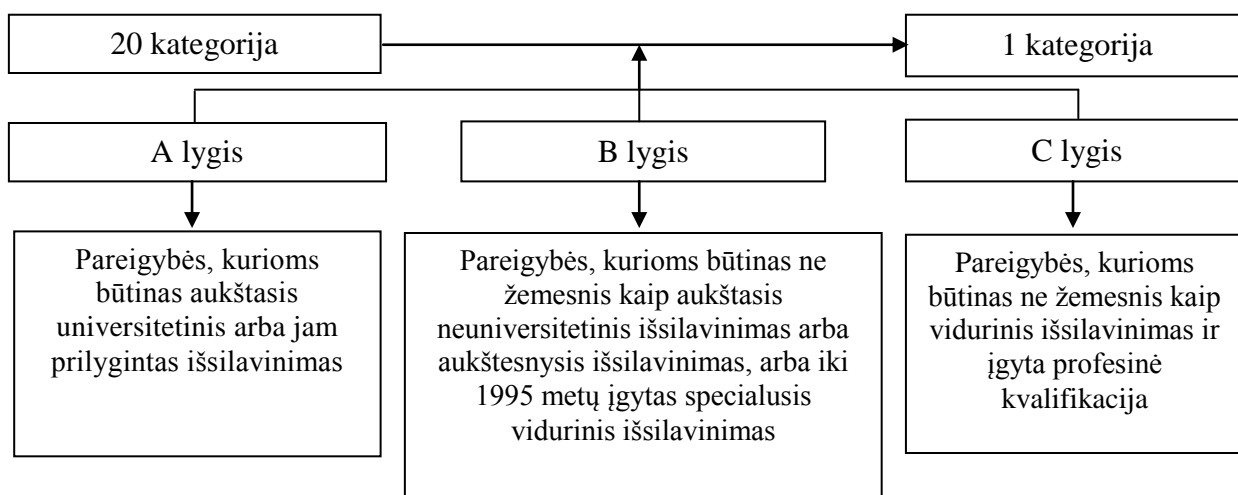
Taigi pretendentams į valstybės tarnautojo pareigas reikalavimai yra ištis dideli. Todėl aukštosios mokyklos turi užtikrinti efektyvų šių darbuotojų rengimą, ypatingai vertinant tai, kad ruošiami nacionalinio lygmens specialistai. Tad studijų metu svarbu užtikrinti visų įvardintų gebėjimų ugdymą.

2.3.2. Valstybės tarnautojo pareigybės

Valstybės tarnautojo pareigybės taip kaip ir reikalavimai priimant į valstybės tarnautojo pareigas yra apibrėžtos Lietuvos Respublikos valstybės tarybos įstatyme. Išskiriamos 4 valstybės tarnautojų pareigybės:

1. Karjeros;
2. Politinio (asmeninio) pasitikėjimo;
3. Įstaigų vadovai;
4. Statutiniai.

Visos šios pareigybės yra skirstomos į lygius ir kategorijas (žr. 2.4 pav.):



2.4 pav. Valstybės tarnautojų pareigybių skirstymas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu

Kaip matyti 2.4 paveiksle valstybės tarnautojų pareigybės turi 3 lygius ir 20 kategorijų, iš kurių 20 yra aukščiausioji, o 1 – žemiausia. Atlyginimai skaičiuojami remiantis valstybės tarnautojų kategorijomis (kuo aukštesnė kategorija, tuo didesnis darbo užmokestis). Valstybės tarnautojų pareigybių lygiai ir kategorijos aiškiau ir konkrečiau pateikiamos įstatymo 3-iajame priede (darbe pateikiama tik dalis priedo) (žr. 2.15 lentelę):

2.15 lentelė

Valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašas

| Eil. Nr. | Valstybės tarnautojų pareigybių pavadinimai | | | | Pareigybės lygis ir kategorija pagal valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų grupes | | | | |
|----------|---|--|--------------------------------|--|--|---------|---------|---------|---------|
| | politinio (asmeninio) pasitikėjimo | įstaigų vadovų ir karjeros | statutinių, reglamentuojamų: | | I | II | III | IV | V |
| | | | Diplomatinės tarnybos įstatymo | įstatymu patvirtintų statutų | | | | | |
| 1. | | | | generalinis direktorius (taikoma įstaigos vadovui) | A 20 | | | | |
| 2. | Respublikos Prezidento vyriausiasis patarėjas, viceministras, savivaldybės administracijos direktorius, Vyriausybės kancleris | direktorius (taikoma įstaigos vadovui), ministerijos kancleris | ministerijos kancleris | direktorius, viršininkas, vadas (taikoma įstaigos vadovui) | A 19–20 | A 18–19 | A 17–18 | A 15–17 | A 14–16 |
| 3. | | | | generalinio direktoriaus pavaduotojas | A 19 | | | | |

(Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, 3 priedas)

Pateiktame sąrašė matomi visų pareigybių pavyzdžiai bei jų skirstymas pagal lygius ir kategorijas. Pavyzdžiui generalinio direktoriaus pavaduotojas yra viena iš statutinių (reglamentuojamų įstatymu patvirtintų statutų) pareigybių, atitinkanti A lygį 19 kategoriją.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimu Nr. 685 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. balandžio 24 d. nutarimo Nr. 356 nauja redakcija) yra patvirtinta Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika.

Valstybės tarnautojus į pareigas priimantis valstybės arba savivaldybės vadovas, vadovaujantis šioje metodikoje nustatytais reikalavimais, rengia pavaldžių valstybės tarnautojų pareigybių aprašymus (pagal veiklos sritis, kurioje veikdamas valstybės tarnautojas atlieka funkcijas, užtikrinančias įstaigai teisės aktuose nustatytų uždavinių įgyvendinimą (metodikos 1 priedas, 2008 m.)).

Analizuojant valstybės tarnautojo pareigybės aprašymo formą (žr. 4 priedą) galime teigti, kad rengiant pareigybės aprašymą yra numatyti šie etapai:

1. Pareigybės charakteristika.
2. Pareigybės paskirties aprašymas.
3. Bendrųjų ir/ar specialiųjų veiklos sričių nustatymas (nurodomos viena ar kelios bendrosios ir/ar specialiosios valstybės tarnautojo veiklos sritys).
4. Pareigybei priskiriamų funkcijų nustatymas.
5. Pavaldumo nustatymas.

Valstybės tarnautojų pareigybės paskirtis aprašoma atsižvelgiant į teisės aktuose nustatytus įstaigos arba įstaigos struktūrinio padalinio uždavinius ir funkcijas. Pagal valstybės tarnautojų paskirtis sprendžiama, ar tai – įstaigos vadovo karjeros valstybės tarnautojų, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybė tarnautojų, ar statutinio valstybės tarnautojų pareigybė. Nustatant valstybės tarnautojų pareigybės ir/ar specialiąsias sritis, atsižvelgiama į pareigybės paskirtį ir teisės aktų reglamentuojančių įstaigos ar įstaigos struktūrinio padalinio veiklą nuostatas. Nustatant valstybės tarnautojų priskirtas pareigybės funkcijas taip pat atsižvelgiama į valstybės tarnautojų pareigybės paskirtį bei bendrąsias ar specialiąsias veiklos sritis. Valstybės tarnautojų pareigybei priskiriamas funkcijas rekomenduojama aprašyti kaip siekiamą rezultatą, pvz.: ikimokyklinio ugdymo direktoriaus funkcijos: 1) Vadovauja ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos programų ir strateginio plano rengimui, juos tvirtina; 2) aiškina ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės nariams valstybinę bei regioninę švietimo politiką; 3) telkia įstaigos bendruomenę valstybinei švietimo politikai įgyvendinti, strateginiam bei veiklos planui vykdyti; 4) rūpinasi palankaus mikroklimato sukūrimu, puoselėja demokratinius lopšelio-darželio bendruomenės santykius; 5) nustatyta tvarka priima į darbą ir atleidžia auklėtojus, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis bei aptarnaujantį personalą, tvirtina jų pareigybių aprašymus; 6) skiria

vadybines funkcijas pavaduotojui ugdymui, ūkio dalies vedėjui, visuomenės sveikatos specialistui, sudaro galimybes jiems savarankiškai dirbti, organizuoja nuolatinį jų veiklos atsiskaitymą bei strateguoja jų veiklos procesus ateičiai; 7) inicijuoja lopšelio-darželio darbo tvarkos taisyklių rengimą, darbuotojų skatinimo ir nuobaudų sistemos skyrimą, teikia šiuos dokumentus įstaigos tarybai derinti; 8) stebi, analizuoja, vertina lopšelio-darželio veiklą, ugdymo rezultatus; 9) rūpinasi pedagogų, administracijos darbuotojų bei aptarnaujančio personalo kvalifikacijos tobulinimu, sudaro jiems sąlygas atestuotis nustatyta tvarka; 10) rūpinasi specialiosios pedagogikos – psichologinės pagalbos ugdytiniams teikimu; 11) plėtoja bendradarbiavimą su ugdytinių tėvais, globėjais, rūpintojais; 12) teikia informaciją apie įstaigoje vykdomas neformaliojo švietimo programas, jų pasirinkimo galimybes, apie ugdytinių papildomą ugdymą, apie įstaigos bendruomenės tradicijas bei bendradarbiavimą su socialiniais partneriais, kartu su darbo grupės nariais rengia įvairius projektus, pvz.: vaikų sveikatos saugojimo, aplinkosauginius ir kt.; 13) rūpinasi įstaigos intelektualiniais, materialiniais ir finansiniais ištekliais, sudaro bei tvirtina (jei įstaiga yra decentralizuota) įstaigos metines biudžeto sąmatas; 14) skiria komisiją vykdyti viešuosius pirkimus; 15) inicijuoja įstaigos „Platųjį“ bei „Giluminį“ vidaus veiklos auditą (rengia audito išvadas bei teikia bendruomenei rekomendacijas dėl įstaigos veiklos tobulinimo); 16) atstovauja įstaigą kitose institucijose; 17) vykdo savivaldybės administracijos direktoriaus bei švietimo skyriaus pavedimus; 18) vykdo kitas Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Švietimo ir mokslo ministerijos bei kitų institucijų norminių aktų priskirtas funkcijas įstaigos vadovu (Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu patvirtintos lopšelio-darželio direktoriaus pareigybės aprašyme funkcijos, 2008 m.

Nustatant valstybės tarnautojų pareigybių reikalavimų pavaldumą atsižvelgiama į uždavinius, taip pat ir teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų pavaldumą, nuostatas. Atsižvelgiant į pareigybės paskirtį, valstybės tarnautojui nustatomi specialūs reikalavimai, kuriuos turi atitikti šias pareigas einantys tarnautojai: nustatomas reikiamas išsilavinimas, studijų sritis, kvalifikacinis laipsnis arba profesinė kvalifikacija. Papildomai galima nurodyti ir studijų kryptis, pvz., norint tapti ugdymo įstaigos vadovu dažniausiai keliamas specialusis reikalavimas – pedagoginis, vadybinis išsilavinimas; norint užimti savivaldybės Ekonomikos skyriaus vedėjo pareigas keliamas specialus reikalavimas – ekonomisto, vadybininko, finansininko kvalifikacija; savivaldybės Statybos vedėjo pareigas ir/ar specialisto pareigas norinčiam užimti pretendentui keliamas kvalifikacinis specialusis reikalavimas – inžinerinis išsilavinimas ir t.t. Jeigu reikia, priimant į darbą valstybės tarnautoją, nustatomos būtinos mokėti užsienio kalbos ir šių kalbų mokėjimo lygis. Taip pat gali būti nustatoma pageidaujama kompiuterinio raštingumo kvalifikacija, pagal Visuotinio kompiuterinio raštingumo standartą arba nurodoma, su kokiomis programomis turi mokėti dirbti valstybės tarnautojas. Valstybės tarnautojų

pareigybių reikalavimų aprašyme dažniausiai yra nustatoma, su kokiais teisės aktais valstybės tarnautojas turi būti gerai susipažinęs. Specialūs reikalavimai turi būti aprašomi taip, kad juos būtų galima objektyviai patikrinti.

Analizuojant valstybės tarnautojų, konkrečiai įstaigų vadovų ir pavaduotojų pareigybių vertinimo kriterijus (žr. 5 priedą), galima teigti, kad valstybės tarnautojai turi gebėti analitiškai įvertinti ir apibendrinti atitinkamos srities veiklą, išryškinti bei spręsti problemas. Privalo gebėti rasti sprendimus susidarius įvairaus sudėtingumo situacijoms, pvz.: įstaigų vadovų ir jų pavaduotojai privalo gebėti atsirinkti ir taikyti įprastines taisykles ir instrukcijas pagal savo veiklos sritį, susidūrus su problemomis, turi gebėti spręsti jas, analizuoti ir pateikti apibendrintą medžiagą atitinkamiems įstaigos padaliniams ir/ar aukštesnėms institucijoms. Turi mokėti palaikyti tarnybinius ryšius su kitomis įstaigomis ir visuomene, reikalui esant turi gebėti palaikyti tarnybinius ryšius su ES ir ES institucijų atstovais. Valstybės tarnautojai dažniausiai turi išmanyti komandinį darbą ir, reikalui esant, gebėti veikti vienas bei priimti asmeninę atsakomybę už priimtus vienokius ar kitokius sprendimus.

2.4. Viešojo administravimo studijų programų turinio atitiktis valstybės tarnautojams keliamiems reikalavimams

Siekiant įvertinti, kaip aukštosios mokyklos parengia kvalifikuotus valstybės tarnautojus, sudaryta lentelė, kurioje atsispindi valstybės tarnautojams keliamų pareigybių reikalavimų atitiktis viešojo administravimo studijų programų turiniui trijuose Lietuvos universitetuose (žr. 2.16 lentelę). Svarbu pažymėti, jog į lentelę įtraukti pareigybių reikalavimai, kurių turėjimas gali būti ugdomas, tuo tarpu tokie reikalavimai, kaip amžiaus cenzas ar pilietybė yra kaip duotybė, su ugdymu nesusiję, todėl į lentelę nėra įtraukti. Taip pat svarbu akcentuoti, jog valstybės tarnautojui keliami pareigybių reikalavimai lentelėje yra pateikti susisteminti ir apibendrinti, t.y. pateikiami gebėjimų blokai.

**Valstybės tarnautojams keliamų reikalavimų viešojo administravimo studijų programoms MRU,
VDU ir ŠU**

| | UGDOMA MRU (+ / -) ĮRODYMAS | UGDOMA VDU (+ / -) ĮRODYMAS | UGDOMA ŠU (+ / -) ĮRODYMAS |
|------------------------------------|---|--|---|
| BENDRAVIMAS GIMTAJAI KALBAI | + | + | + |
| | <p>Šio reikalavimo atitikimą galėtų priskirti šiam universitetui. Studijų metu, studentai pažins viešosios monologinės ir dialoginės kalbos struktūrą, išraišką, jos adekvatumo principus. Studijų programos absolventai turės išugdytą bendrąją kultūrinę kompetenciją. Studentai gebės atskirti demokratinį ir totalitarinį tekstą, stilių, bendravimo būdą. Studentai gebės susieti efektyvios komunikacijos ir etiketo normas, tiesiogiai susijusias su monologu ir dialogu. Studijų programos absolventai gebės suformuoti receptinius oratorinius ir apskritai bendravimo elgsenos gebėjimus. Studentai gebės pažinti ir atskirti sofistinę, atikinę, spekuliatyvinę oratorinę elgseną, ypač jos dabartines apraiškas; gebės adekvačiai įvertinti argumentus, kontroliuoti persvaziją; praktiškai atskirs tiesa, realiais argumentais, pagrįstą kalbėjimą nuo populistinio kalbėjimo, įkalbinėjimo, vadinamojo užkalbėjimo, tuščiažodžiavimo ir gražbylystės.</p> | <p>Šio reikalavimo atitikimą galėtų priskirti šiam universitetui. Studentai supažindinami su viešojo kalbėjimo retorika, sakytinių kalbų rengimo reikalavimais ir teksto lingvistikos pagrindais, kurie svarbūs rengiant tokio pobūdžio tekstus. Be to, gilinamasi į rašytinį specialybės tekstą, analizuojami akademinio rašymo principai, politikos mokslų terminija, mokomasi pristatyti darbus viešai.</p> | <p>Šio reikalavimo atitikimą galėtų priskirti šiam universitetui. Studentai susipažįsta su bendraisiais kalbos kultūros ir specialybės kalbos reikalavimais, viešojo kalbėjimo, mokslinės ir profesinės kalbos ypatumais, Pagrindinės kurso kryptys: viešasis kalbėjimas, mokslo ir profesinė kalba, rašto darbų kalbos kultūra ir stilius. Daug dėmesio skiriama viešųjų kalbų taisyklumui, specialybės dalykų kalbos pagrindui – terminijai, įvairių rašto darbų ir specialiųjų raštų rengimui, specialybės teksto nagrinėjimui ir redagavimui.</p> |

| | | | |
|---------------------------------|---|---|---|
| UŽSENIO KALBOS MOKĖJIMAS | + | + | + |
| MATEMATINIAI GEBĖJIMAI | + | - | + |

Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Baigę Viešosios politikos ir vadybos anglų kalbos kursą studentai gebės: skaityti ir suprasti viešosios politikos ir vadybos pobūdžio tekstus bei raštus; vartoti viešosios politikos ir vadybos leksiką bei terminologiją sakytine ir rašytine forma; atrinkti, analizuoti ir apibendrinti specifinę profesinę literatūrą bei informaciją užsienio kalba; kūrybiškai taikyti dalykinę viešosios politikos ir vadybos kalbą ir įgytas kalbos kompetencijas rašytinės komunikacijos procese; rengti oficialias formalus pobūdžio pateiktis ir rašto darbus; interpretuoti studijų dalyko kultūrinę/ profesinę informaciją užsienio kalba; dalyvauti paskaitoje užsienio kalba profesine tematika; atlikti atvejo analizę bei profesinės problemos analizę profesine užsienio kalba.

Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Studentai analizuos bendrosios ir akademinės užsenio kalbos skirtumus ir panašumus, lygins skirtingus mokymosi stilius, akcentuos kalbos vartojimo registrus. Studijų metu mokomasi skaitymo, rašymo ir klausymo strategijų, konspektavimo būdų, tobulinami pastraipos rašymo, argumentavimo žodžiu ir raštu gebėjimai. Taikant kompetencijų ugdymu grįstą mokymąsi, studentai plėtoja fonetinę, ortografinę, gramatinę ir leksinę kompetencijas, pristato žodinius pranešimus, dalyvauja vaidmenų žaidimuose.

Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Tobulinami bendravimo įgūdžiai įvairiomis dalykinėmis temomis, plečiamas profesinės srities žodynas, mokoma rengti grupinius projektus, jų pristatymą, toliau lavinami studentų receptyviniai (klausymo bei skaitymo), produktyviniai (kalbėjimo ir rašymo) bei komunikaciniai (susikalbėjimo) įgūdžiai

Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Modulio pagrindinis tikslas, suteikti taikomosios matematikos bazinių žinių ir pagrindinių kiekybinių metodų praktinių įgūdžių, reikalingų specialybės dalykams studijuoti, atliekant socialinių reiškinių tyrimus; analizuoti ekonominių ir socialinių reiškinių paprasčiausius matematinius modelius, spręsti tipinius uždavinius.

Šiuos gebėjimus ugdyti galima tik pasirinkus modulį iš pasirinkamųjų dalykų sąrašo

Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Studentai supažindinami su pagrindinėmis teisinės algebros ir matematinės analizės sąvokomis, išmokomi spręsti paprasčiausius uždavinius, o taip pat taikyti įgytas žinias praktinių uždavinių sprendimui. Loginio mąstymo formavimas. Studentai supažindina su pagrindiniais teiginių ir predikatų logikos dėsniais, ugdo loginį mąstymą bei gebėjimus įrodinėti teiginius, kurti teorijas, taikyti matematinės ir matematinės logikos žinias realių procesų bei reiškinių matematiniam modeliavimui.

| | | | |
|---|---|--|---|
| PAGRINDINIAI GEBEJIMAI MOKSLO IR TECHNOLOGIJOS SRITYJE | <p style="text-align: center;">+</p> <p>Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Studentai mokosi išanalizuoti informacinių technologijų taikymo valstybės valdymo modernizavimui pagrindinius principus ir jų ypatumus, pateikti elektroninės valdžios sampratą bei apibrėžimus. Supažindinami su elektroninės valdžios modeliais, elektroninių viešųjų paslaugų modeliais ir pagrindiniais jų įgyvendinimo principais, supažindinami su elektroninės valdžios kūrimo ypatumais įvairiose pasaulio šalyse.</p> | <p style="text-align: center;">+</p> <p>Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Šis kursas skirtas politinėms, ekonominėms, technologinėms ir socio-kultūrinėms informacinės visuomenės formavimosi prielaidoms studijuoti. Kurse analizuojami informacinės visuomenės plėtros politikos Europos Sąjungos kontekste formavimosi procesai. Taip pat apžvelgiama Lietuvos ir kitų kaimyninių valstybių patirtis formuojant ir inicijuojant tokius procesus, kaip e-demokratija, e-turizmas ir e-visuomenė. Be to, kurse aptariami pagrindiniai informacinės visuomenės plėtros paskatinti sunkumai ir problemos, nulemtos staigaus naujų technologijų įtraukimo į žmonių kasdienį gyvenimą procesų.</p> | <p style="text-align: center;">+</p> <p>Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Studentai paskaitų metu gilinasi į Informacinės technologijas ir šiuolaikines organizacijas. Informacinių technologijų taikymo viešajame administravime pavyzdžiai ir problemos. Naujos informacinės komunikacinės technologijos (IKT) ir jų panaudojimas darbo vietoje. Skaičiuoklės naudojimas viešajame administravime. Formulės ir funkcijos. Diagramos ir statistinė analizė. Duomenų bazių taikymas. Žiniatinklių formavimas. Interneto galimybės administraciniams – vadybiniais taikymams. Elektroniniai duomenų mainai.</p> |
| SKAITMENINIS RAŠTINGUMAS | <p style="text-align: center;">+</p> <p>Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Studentai paskaitų metu gebės identifikuoti egzistuojančius elektroninės valdžios organizacinius modelius, vidinės (angl. „back-office“) ir išorinės (angl. „front-office“) organizacijų reformas.</p> | <p style="text-align: center;">+</p> <p>Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Nemažai dėmesio skiriama dokumentų rengimo ir raštvedybos reikalavimams bei tvarkybai, bendriesiems taisyklingos kalbos reikalavimams naudojantis informacinėmis technologijomis.</p> | <p style="text-align: center;">+</p> <p>Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Studentai paskaitų metu išmoksta rašyti įvairius rašto darbus ir specialiuosius dokumentus, įgyja specialybės teksto redagavimo įgūdžių, išmoksta naudotis specialybės terminų žodynais. Daug dėmesio skiriama viešųjų kalbų taisyklingumui, specialybės dalykų kalbos pagrindui – terminijai, įvairių rašto darbų ir specialiųjų raštų rengimui, specialybės teksto nagrinėjimui ir redagavimui.</p> |

| | | | |
|---|--|--|--|
| MOKYMAISIS MOKYTIS | <p style="text-align: center;">+</p> <p>Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Pagrindinis tikslas šio modulio būtų: padėti studentams pasirengti studijoms ugdant mokymosi mokyti, sveikos gyvensenos, kūrybiškumo, karjeros valdymo, tarpkultūrinio bendravimo kompetencijas, ir identifikuoti bei įgyvendinti mokymosi poreikius siekiant sėkmingos karjeros.</p> <p>Gebėti analizuoti asmeninio mokymosi proceso valdymo įtaką karjeros valdymo procesui ir tobulinti savo mokymosi mokyti kompetenciją.</p> | <p style="text-align: center;">-</p> <p>Šiuos gebėjimus ugdyti galima tik pasirinkus modulį iš pasirenkamųjų dalykų sąrašo</p> | <p style="text-align: center;">-</p> <p>Šiuos gebėjimus ugdyti galima tik pasirinkus modulį iš pasirenkamųjų dalykų sąrašo</p> |
| SOCIALINIAI IR PILIETINIAI GEBĖJIMAI | <p style="text-align: center;">+</p> <p>Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Baigęs mokymosi procesą studentas turi gebėti paaiškinti visuomenės, socialinio konteksto įtaką žmogaus elgesiui ir gyvenimui. Paaiškinti žmogaus veiksmų įtaką visuomenei. Vartoti sociologines sąvokas apibūdinant ir interpretuojant žmogaus elgesį bei socialinį pasaulį. Kaupti ir interpretuoti statistinių bei kitų šaltinių duomenis nagrinėjant socialinius pokyčius visuomenėje.</p> | <p style="text-align: center;">+</p> <p>Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Šis kursas skirtas studijuoti pagrindinius pasaulyje egzistuojančius socialinės ekonomikos apibrėžimus, šios ekonominės veiklos formas bei perprasti principinius SE modelius.. Taip pat šiame kurse atskleidžiama pilietinės visuomenės atsiradimo ir pamatinių demokratijos vertybių raidos samprata.</p> | <p style="text-align: center;">+</p> |

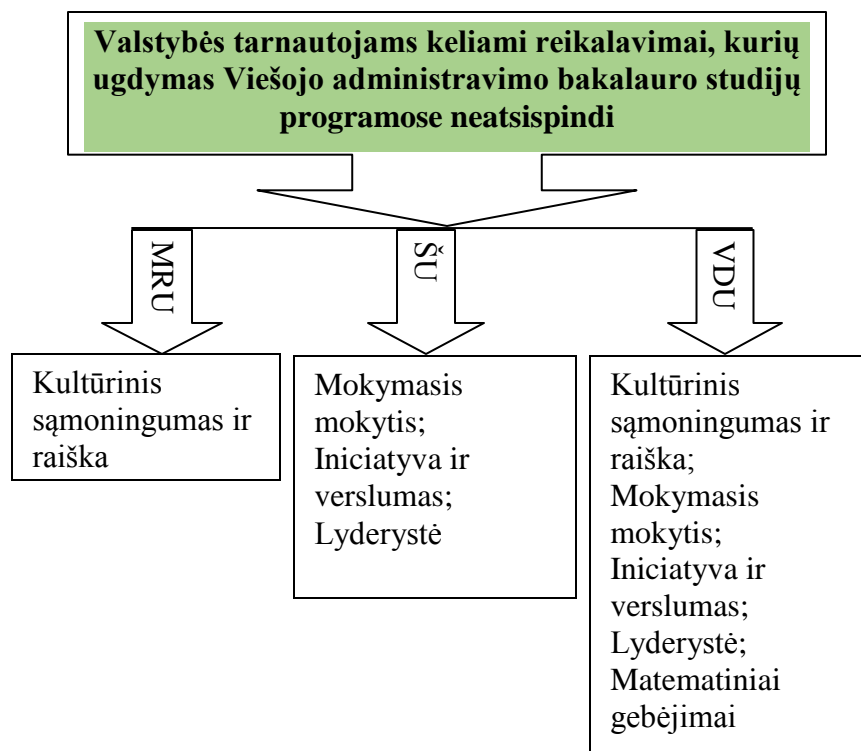
| | | | |
|---|---|--|--|
| <p style="text-align: center;">INICIATYVA IR VERSLUMAS</p> | <p style="text-align: center;">+</p> <p>Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Studentai supažindinti su verslumo esme ir jo nauda asmeniniame bei visuomenės gyvenime, atskleisti pilną verslumo gebėjimų sandarą, jų ugdymo formomis ir priemonėmis, suteikti žinias apie kapitalo šiuolaikinę sampratą bei jo efektyvaus valdymo būdus, atskleisti galimybes ir priemones, kaip įgytas aukštoje mokykloje profesines kompetencijas panaudoti pajamų ir kapitalo didinimui, išmokyti ir paskatinti studijuojančius parengti savo verslumo gebėjimų ugdymo ir profesinės karjeros planą, numatant galimybę patiems susikurti darbo vietas.</p> | <p style="text-align: center;">-</p> <p>Šiuos gebėjimus ugdyti galima tik pasirinkus modulį iš pasirenkamųjų dalykų sąrašo</p> | <p style="text-align: center;">-</p> <p>Šiuos gebėjimus ugdyti galima tik pasirinkus modulį iš pasirenkamųjų dalykų sąrašo</p> |
| <p style="text-align: center;">KULTŪRINIS SĄMONINGUMAS IR RAIŠKA</p> | <p style="text-align: center;">-</p> <p>Šiuos gebėjimus ugdyti galima tik pasirinkus modulį iš pasirenkamųjų dalykų sąrašo</p> | <p style="text-align: center;">-</p> <p>Šiuos gebėjimus ugdyti galima tik pasirinkus modulį iš pasirenkamųjų dalykų sąrašo</p> | <p style="text-align: center;">+</p> <p>Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. studijų programa apima etikos teorijas ir praktinius valstybės tarnautojų elgesio aspektus politinės, teisinės ir etinės kultūros tradicijų kontekste. Analizuojamos aktualiausias etikos problemos (korupcija, apgavystės, interesų konfliktai, seksualinis priekabiavimas), jų atsiradimo priežastys bei praktiniai šių etikos problemų sprendimo būdai. Akcentuojama etiško sprendimo priėmimo svarba, apibrėžiamos tarnybinio elgesio normos.</p> |

| | | | |
|---|--|--|---|
| LYDERYSTĖ | + Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Supažindinami studentai su pagrindinėmis elito teorijomis ir suformuoti savarankiškus lyderystės problematikos analizės įgūdžius. Gebės taikyti šiuolaikinius personalo (žmogiškųjų išteklių) valdymo principus viešojo sektoriaus organizacijose, spręsti darbuotojų konfliktus. | - Šiuos gebėjimus ugdyti galima tik pasirinkus modulį iš pasirenkamųjų dalykų sąrašo | - Šiuos gebėjimus ugdyti galima tik pasirinkus modulį iš pasirenkamųjų dalykų sąrašo |
| BENDRADARBIAVIMAS, KOMANDINIS DARBAS | + Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Studentams paskaitų metu mokoma, padėti suprasti, paaiškinti, prognozuoti ir valdyti organizacijose demonstruojamą žmonių elgesį. Mokymo dalykas formuoja studentų supratimą, kaip efektyviai bendradarbiauti, vadovauti bei sėkmingai siekti organizacijos tikslų, drauge patenkinant darbinės savirealizacijos poreikius | + Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Šis kursas skirtas studijuoti viešojo administravimo etikos teorinius ir praktinius sprendimų priėmimo pagrindus. Pagrindinis dėmesys kreipiamas į šiuolaikinius viešojo administravimo etinių dilemų sprendimų būdus. Taip pat šiame kurse atskleidžiama pamatinių etinių vertybių svarba, etinis viešosios politikos sprendimų vertinimas, etikos valdymas viešojo administravimo sistemose. | + Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Šiame kurse pabrėžiama bendravimas kaip komunikacija, bendravimo procesas ir jo ypatybės. Bendravimas ir savęs pažinimas, savivaizdžio, savęs vertinimo formavimosi mechanizmai. Bendravimo barjerai ir jų įveikimo būdai. Asmenybės savybės ir bendravimas. Dalykinis pokalbis ir jo valdymo būdai. Klausymosi psichologija. Socialinis suvokimas. Motyvavimas bendraujant: poveikio ir įtakos teorija ir praktika. Kritika ir pritarimas. Diskusija: argumentavimo technika ir taktika. Konfliktų psichologija. Bendravimas su grupe (auditorija). Bendravimo mokymas, komunikabilumas, komunikacinės kompetencijos raiška ir formavimosi ypatumai. |

| | | | |
|-----------------------------|--|---|---|
| STRATEGINIS MĄSTYMAS | + | + | + |
| | Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Studentai gebės apibūdinti pagrindinius viešojo sektoriaus ekonomikos principus, biudžeto planavimo principus, statistikos tarnybos valdymą bei organizavimą ir įvairius monetarinės politikos aspektus. Supažindinami studentai su strateginio valdymo teorijos pagrindais ir suteikiami strateginio mąstymo įgūdžiai. | Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Šio kurso tikslas —studijuoti pagrindinius funkcionuojančius valstybės tarnybos modelius, svarbiausias jų ypatybes, raidą. Nagrinėjant valstybės tarnybos funkcijas, dėmesys kreipiamas į strateginio mąstymo svarbą, žmogiškųjų išteklių valdymo priemones ir būdus, išskiriami jų skirtumai viešajame ir privačiajame sektoriuje. Pagrindinis dėmesys telkiamas į Lietuvos valstybės tarnybos organizavimą bei valdymą, kuris atskleidžiamas kitų Europos šalių valstybės tarnybos patirčių kontekste. | Šio reikalavimo atitikimą galėtume priskirti šiam universitetui. Modulo studijose studentai įgys žinias ir suvokimą apie strateginio valdymo reikšmę viešajame sektoriuje, išnagrinės šiuolaikines strateginio valdymo teorijas, suvoks efektyvias strateginės plėtos kryptis žinių visuomenėje. Modulo studijose studentai gebės motyvuotai analizuoti viešojo sektoriaus tradicinės veiklos formas ir metodus bei taikyti naujus strateginių sprendimų paieškos būdus, remiantis naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo principais. Studentai gebės kurti konkrečias viešojo sektoriaus institucijų strategijas, identifikuodami veiklos turinio specifiką, išryškindami plėtos prioritetus, vertindami institucijos vidinius išteklius, galimybes bei veiklos perspektyvas, aptardami strateginių sprendimų alternatyvas visuomenėje, stebėdami ir modifikuodami jų įgyvendinimą, atsižvelgiant į sparčiai besikeičiančią socialinę aplinką. |
| | | | |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis: https://stdb.mruni.eu/studiju_programos_aprasas.php?id=6517&l=lt ; <http://www.vdu.lt/lt/study/subject/abd/112/> ; <https://uais.cr.ktu.lt/suis/stud.busenos>

Lyginamoji Viešojo administravimo bakalauro studijų programų MRU, ŠU, VDU atitikties valstybės tarnautojų pareigybių reikalavimams analizė parodė, jog tiriamuose universitetuose valstybės tarnautojai yra rengiami atsižvelgiant į jiems keliamus reikalavimus, ypač tai akivaizdu nagrinėjant Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo studijų programos turinį. Tačiau pastebima ir tam tikrų gebėjimų ugdymo trūkumų – tai daugiausiai Vytauto Didžiojo universitete (žr. 2.5 pav.)



2.5. pav. Valstybės tarnautojams keliami reikalavimai, kurių ugdymas Viešojo administravimo bakalauro studijų programose neatsispindi

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip matyti 2.5 paveiksle Vytauto Didžiojo universitete Viešojo administravimo bakalauro studijų programoje pasigendama net penkių (iš 12) bendrųjų gebėjimų, kurie yra keliami valstybės tarnautojams, Šiaulių universitete - trijų, o Mykolo Romerio universitete tik vieno. Nepaisant to, svarbu pažymėti, jog pastebėti trūkumai neviseškai įrodo, jog vienas ar kitas pareigybių reikalavimas, gebėjimai nėra ugdomi. Tiesiog jų ugdymą studentai gali rinktis iš pasirinkamų dalykų bloko, kas sąlygoja tai, jog jei studentas nepasirinktų, pavyzdžiui Lyderystės dalyko, būtų galima teigti, kad reikalavimo valstybės tarnautojui turėti lyderystės žinių ir gebėjimų jis neatitinka arba atitinka iš dalies (tikėtina, kad Lyderystės ugdymas gali būti „paslėptas“ kuriame nors kitame dalyke ar konkrečioje paskaitoje).

Todėl apibendrinant atliktą lyginamąją analizę galima teigti, jog tirtuose universitetuose Viešojo administravimo bakalauro studijų programų studentai yra tinkamai rengiami MRU, ŠU ir VDU universitetuose, tačiau studijų programos turėtų būti tobulinamos, labiau „priartinamos“ prie valstybės tarnautojams keliamų pareigybių reikalavimų. Svarbu pažymėti ir tai, kad Viešojo administravimo studijų programos studentai tirtuose universitetuose arba absolventai dirbantys valstybės tarnyboje galėtų būti

apklausti raštu, kas leistų iš kitos pusės įvertinti reikalavimų valstybės tarnautojams ir studijų turinio atitikimą, tačiau tai – tolimesnio tyrimo kryptis.

IŠVADOS

1. Viešasis administravimas plačiąja prasme yra viešųjų paslaugų administravimas valstybės ir vietos savivaldos lygmeniu. O šių viešųjų paslaugų administravimo kokybė priklauso nuo taikomos ideologijos, požiūrio ar veikimo metodų. Pavyzdžiui, remiantis *naujosios viešosios* vadybos idėjomis, viešasis sektorius turėtų taikyti ir privačiam sektoriui būdingas nuostatas, kas padėtų siekti didesnio ekonomiškumo, veiksmingumo, mažesnės biurokratijos. *Viešasis valdymas* įgalina žmogaus interesų gynimą, kas stiprina pilietiškumą, bendruomeniškumą, bendradarbiavimą. Jei didesnis dėmesys skiriamas *sumaniajam valdymui*, tai reiškia, jog labiau orientuojamasi į informacinių komunikacinių technologijų reikšmę viešajame sektoriuje ir elektroninės valdžios vaidmenį. O *geras valdymas* neįsivaizduojamas be privataus sektoriaus, vyriausybės bei pilietinės visuomenės sąveikos. Kaip, kokiomis idėjomis remiantis bus administruojamos viešosios paslaugos lemia kiekvienos valstybės, savivaldybės apsisprendimas, tačiau akivaizdu, kad kokybiškoms viešojo administravimo paslaugoms užtikrinti svarbi keletas ar net daugelio idėjų, teorijų, metodų sąveika.

Viešojo administravimo sistemą Lietuvoje sudaro valstybės institucijos, savivaldybei priklausančios institucijos, valstybės tarnautojai bei organizacijos, kurios vykdo valstybės ar savivaldybės viešojo administravimo funkcijas. Valstybės tarnautojai Lietuvoje yra rengiami pagal Viešojo administravimo studijų programą, kurios turinys turi būti rengiamas atsižvelgiant į daug aspektų: konkrečiai programai ir jų absolventams keliamus pareigybių reikalavimus, kitų patirtį, įvertinimo rezultatus, darbo rinkos tendencijas, studentų ir darbuotojų apklausų rezultatus.

2. Vertinant tiriamųjų universitetų viešojo administravimo studijų programų raidą pastebima, kad joms būdinga nemaža turinio kaita. Mykolo Romerio universitete viešojo administravimo bakalauro studijų programų turinys yra labiau orientuotas į „šerdinius“ ir politologijos srities dalykus. Vytauto Didžiojo universiteto viešojo administravimo bakalauro studijų programų turinys labiau orientuotas į politologijos dalykus. Šiaulių universitete viešojo administravimo bakalauro studijų programa labiau orientuota į „šerdinius“ ir politologijos srities dalykus. Tiek privalomųjų, tiek alternatyviai pasirenkamų programų srityje Šiaulių universiteto viešojo administravimo bakalauro studijų programos yra labiau orientuotos į socialinius mokslus.

3. Asmuo, pretenduojantis į valstybės tarnautojo pareigas, turi atitikti *bendruosius* bei *specialiuosius* reikalavimus. *Specialieji* reikalavimai yra apibrėžti valstybės tarnautojo pareigybėse. *Bendruosius* gebėjimus galima skirstyti į duotuosius, tokius kaip amžiaus cenzas (18-65 m.), LR pilietybė ir į tuos, kuriuos galima ugdyti: lietuvių ir užsienio kalbų mokėjimas, vadovavimo gebėjimai (tiems, kurie pretenduoja į vadovaujančių valstybės tarnautojų pareigas) ir bendrųjų gebėjimų

turėjimas. Vadovavimo gebėjimai apima lyderystę, strateginį mąstymą, kryptingumą, bendradarbiavimą. Bendrieji gebėjimai – bendravimas gimtąja ir užsienio kalba, matematiniai gebėjimai ir pagrindiniai gebėjimai mokslo ir technologijų srityse, skaitmeninis raštingumas, mokymasis mokytis, socialiniai ir pilietiniai gebėjimai, iniciatyva ir verslumas, kultūrinis sąmoningumas ir raiška. Tad asmeniui, pretenduojančiui užimti valstybės tarnautojo pareigas keliami itin aukšti reikalavimai, kurių ugdymas yra didelė aukštųjų mokyklų atsakomybė.

4. Empirinis tyrimas atskleidė, jog tirtose aukštosiose mokyklose valstybės tarnautojai (viešojo administravimo studijų programų studentai) yra rengiami atsižvelgiant į šiems tarnautojams keliamus pareigybių reikalavimus. Didžiausia studijų programos turinio ir keliamų pareigybių reikalavimų atitiktis pastebėta Mykolo Romerio universitete, šiek tiek mažiau Šiaulių universitete, Vytauto Didžiojo universitete rasta truputį daugiau neatitikimų. Nepaisant to, tirtos aukštosios mokyklos studentams siūlo platų pasirenkamųjų dalykų spektrą, kas šiuos neatitikimus gali panaikinti. Tačiau tai priklauso nuo pačių studentų sąmoningumo – rinktis dalykus, kurių kursą baigus būtų galima teigti, kad reikiami gebėjimai yra įgyti. Tuo pačiu šis aspektas yra ir trūkumas – aukštosios mokyklos turėtų taip sudaryti studijų programas, kad studentai būtų tikri, jog visi reikiami gebėjimai atitinkantys valstybės tarnybai keliamus reikalavimus bus ugdomi, o pasirenkamieji dalykai liktų asmeniniam tobulėjimui.

REKOMENDACIJOS

Studijų programų komitetams:

1. Sudarant Viešojo administravimo studijų programos turinį *išsamiai* išanalizuoti valstybės tarnybos pareigybėms keliamus reikalavimus, siekiant parengti kvalifikuotus ir šiuos reikalavimus atitinkančius specialistus. Visus dalykus, kurie padėtų ugdyti reikiamus valstybės tarnautojui gebėjimus, padaryti pagrindiniais, pasirenkamuosius modulius paliekant asmeniniam tobulėjimui.
2. Atlikti anketinę apklausą raštu, apklausiant Viešojo administravimo studijų programų studentus arba absolventus jau dirbančius valstybės tarnyboje. Tikslas – įvertinti reikalavimų valstybės tarnautojams ir studijų turinio atitikimą iš „kitos pusės“ – ne analizuojant dokumentus, o informaciją gaunant iš valstybės tarnautojų.
3. Nagrinėjant valstybės tarnybos pareigybėms keliamus reikalavimus studijų programų komitetų nariams rekomenduojama glaudžiau bendradarbiauti su valstybės tarnybos institucijų atstovais, siūsti į šias institucijas daugiau viešojo administravimo studentų atlikti praktiką.

Viešojo administravimo studentams:

4. Studentams, prieš pasirenkant studijuoti Viešojo administravimo studijų programą, susipažinti su LR Valstybės tarnybos įstatymu, išanalizuoti LR Valstybės 2008 m. Balandžio 24 d. Nutarimu Nr. 356 patvirtintą Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodiką. Susipažinę su teisės aktu, gebės suprasti ir pasirenkamųjų modulių svarbą asmeniniam bei profesiniam tobulėjimui, suvoks valstybės tarnautojui keliamus reikalavimus.
5. Viešojo administravimo studijų programos studentams reikėtų daugiau savarankiškai įgyti gebėjimų mokytis, lavintis, ieškoti naujos informacijos ir ją naudingai pritaikyti.
6. Viešojo administravimo studijų programų analizė parodė, kad šios programos turinyje nedaug vietos skirta inovacijoms, asmeninėms iniciatyvoms ir verslumo ugdymui, todėl studentams rekomenduojama šias sritis, ypatingai svarbias viešojo administravimo specialistams, studijuoti pasirinkamuosiuose dalykuose.

LITERATŪRA

1. Astrauskas, A. (2007). *Decentralizacija vietos savivaldybėje: turinys ir formos*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 20. Panevėžys.
2. Babravičius, J. Dzemyda, I. (2012). *Naujosios viešosios vadybos elementai: teorinis požiūris*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, I (25). Vilnius.
3. Bakaveckas, A. (2007). *Kategorijų vykdomoji valdžia valstybės valdymas / administravimas – samprata ir santykis Lietuvos administracinėje teisėje*. MRU. Moksliniai darbai
4. Balkevičius, M. (2009). *Kai kurios etinių vertybių ugdymo metodologinės prielaidos viešojo administravimo studijose*. VPU. Vilnius.
5. Baltušnikienė, J. (2009). *Viešojo valdymo sistemos decentralizacija: turinys, pranašumai ir trūkumai*. Nr. 27. Panevėžys.
6. Barcevičius, E. (2008). *Viešasis valdymas ir informacinės technologijos. Naujo institucinio modelio link? Public management and in formatikon technology: towards a new instituti on al model?* Politologija, p. 85-120. Vilnius.
7. Bilbokaitė, I. (2013). *Teorinis kompetencijos sampratos diskursas universitetinių studijų programų realizavimo kontekste*. ŠLK.
8. Bučinskas, A. Raipa, A. Staponkienė, J. (2004). *Viešosios programos naujojo viešojo valdymo struktūroje*. Tiltai, 2. Šiauliai.
9. Bučinskas, A. Raipa, A. Giedraitytė, V. (2012). *Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas*. Tiltai, ISSN 1392-3137, Nr. 2 (59). Klaipėda.
10. Buškevičiūtė, J. (2014). *Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos: skirtingų teorinių prieigų kritinė analizė*. Viešojo politika ir administravimas, t. 13. ISSN 1648-2603. Kaunas.
11. Butkevičienė, E. Vaidelytė, E. (2009). *Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos*. Viešojo politika ir administravimas, Nr. 30. KTU. Kaunas.
12. Cukanovienė, J. (2010). *Pretendentų į valstybės tarnybą atrankos būdai, jų specifika kontinentinėje Europoje ir bendrosios teisės sistemos šalyse*. Magistro baigiamasis darbas. MRU. Vilnius.
13. Dambrauskienė, I. (2011). *Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas: Tauragės rajono atvejis*. Magistro darbas. ŠU. Šiauliai.
14. Domarkas, V. (1999). *Viešasis administravimas organizacijų teorijos kontekste*. Kn. A. Raipa Viešasis administravimas. Kaunas.
15. Domarkas, V. (2002). *Viešasis administravimas akademiinių programų raidos aspektu*. Viešojo politika ir administravimas. KTU. Kaunas
16. Domarkas, V. (2003). *Teorijos ir praktikos santykio problema viešojo administravimo studijų programose*. Viešojo politika ir administravimas, 2003, Nr. 5, p. 57- 64 . Kaunas.
17. Domarkas, V. (2004). *Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 7. Kaunas.
18. Domarkas, V. (2005). *Viešojo administravimo raidos aktualijos*. Viešojo politika ir administravimas, Nr. 13.
Prieiga per internetą: [2015-01-12]
< <http://www.internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z13/1648-2603-2006-nr13-7.pdf>> Kaunas.
19. Domarkas, V. (2007). *Viešojo administravimo raidos aktualijos*. Viešojo politika ir administravimas, Nr. 13. KTU. Kaunas.
20. Endružytė, R. (2013). *Naujosios viešosios vadybos evoliucionavimas į viešąjį valdymą*. Magistro baigiamasis darbas. MRU. Vilnius.
21. *Europos parlamento ir tarybos rekomendacija dėl bendrųjų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų* [interaktyvus]. Žiūrėta 2015 m. balandžio 10 d. Prieiga per internetą: <http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com%282005%290548/_com_com%282005%290548_lt.pdf>.
22. Frederickson, H. G. (2003). *What ever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere*. In: Ferlie E., Lynn L. E., Pollitt Ch. (eds) *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, p. 282 – 304.

23. Gaulė, E. (2014). *Sumanusis viešasis valdymas: samprata ir dimensijos*. KTU. Viešoji politika ir administravimas, T. 13, Nr. 3. ISSN 1648-2603. Kaunas.
24. Gisselquist, R. M. (2012). *Good Governance as a Concept, and Why This Matters for Development Policy*. United Nations University.
25. Glebovė, N. (2010). *Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnautojo statuso ypatumai*. Teisė. VU. Vilnius.
26. Gudelis, D. Patapas, A. (2010). *Naujoji viešoji vadyba//Viešasis valdymas: Vadovėlis*. MRU. ISBN 9789-9551-918-58. Vilnius.
27. Izdebski, H. (2001). *Historia administracji*. Warszawa: Liber.
28. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas*. Kaunas: Technologija.
29. Juralevičienė, J. Paliduskaitė, J. (2011). *Lietuvos viešojo administravimo studentų praktikos teisinio reglamentavimo ir įgyvendinimo aspektai*. KTU. Kaunas.
30. Karulaitytė, T. (2013). *Viešojo administravimo studijų programų lyginamoji analizė Lietuvos universitetuose*. ŠU. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130619_110425-10973>. Šiauliai.
31. Kiurienė, V. (2013). *Viešojo valdymo pokyčiai ir jų įtaka vietos savivaldai*. Studijos šiuolaikinėje visuomenėje. Mokslo darbai, Nr. 5 (1). ISSN 2029-431X.
32. Kjaer, P. F. (2010). *Between Governing and Governance: On the Emergence, Function and Form of Europe's Post-National Constellation*. Hart Publishing.
33. Kosar, K. R. (2006). *Privatization and the Federal Government: An Introduction*. CRS Report for Congress. American National Government and Finance Division.
34. Lepaitė, D. (2003). *Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija: monografija*. Kaunas: Technologija.
35. Lepeška, V. (2011). *Kokios lyderystės reikia Lietuvos viešajame valdyme? Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje*. Tarptautinė konferencija. Prieiga per internetą: [2015-01-12] <http://www.lrv.lt/bylos/LESSD%20projektas/Renginiai/4/7_Virginijus_Lepeska.pdf>
36. Liaudanskienė, R. (2010). *Naujosios viešosios vadybos principų išplitimas Šiaulių miesto ir rajono savivaldybėse*. Bakalauro baigiamasis darbas. ŠU. Šiauliai.
37. Motiejūnienė, V. (2014). *Gero valdymo koncepcijos įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių atvejis*. Magistro darbas. ŠU. Šiauliai.
38. Mītlīn, D. (2004). *Reshaping Local Democracy. Environment and Urbanisation*, Vol. 16, No. 1.
39. Nakrošis, V. (2011). *Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? Public management reforms in Lithuania: what should replace New Public Management and why?* Politologija.
40. Obrascovas, V. Savas, E. (2007). *Viešosios paslaugos „naujojoje viešojoje vadyboje“: alternatyvūs aprūpinimo prekėmis ir paslaugomis mechanizmai*. Naujoji viešoji vadyba. Vilnius.
41. Ovodienė, G. (2011). Darbuotojų kompetencijų vystymas organizacijoje X. Magistro baigiamasis darbas. MRU. Vilnius.
42. Paliduskaitė, J. (2008). *Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 19.
43. Paliduskaitė, J. (2010). *Etika valstybės tarnyboje*. Monografija. KTU. Kaunas.
44. Paloniemi, S. (2006). *Experience, competence and work place learning*. No. 7/8. ISSN 1366-5626.
45. Papšienė, P. (2010). *Viešojo sektoriaus reformos poveikis žmoniškųjų išteklių vadybai. Management theory and studies for rural business and in frastructure development*. Nr.20 (1).
46. Patapas, A. Kasperavičiūtė, R. (2009). *Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 28. ISSN 1648-2603.
47. Patapas, A. (2010). *Bendrieji ir specialieji viešojo valdymo principai*. Viešasis valdymas. MRU. Vilnius.
48. Petukienė, E. Tijūnaitienė, R. (2007). *Visuomenės dalyvavimas šiuolaikiniame viešajame valdyme*. Naujoji viešoji vadyba: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
49. Pierre, J. (2000). *Debating Governance*. Oxford University Press.

50. Puškorius, S. Vanagas, R. (2011). *Kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumo didinimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje*. Viešojo politika ir administravimas Nr. 10 (4). Vilnius.
51. Raipa, A. (2005). *Viešasis administravimas*. Kaunas.
52. Raipa, A. (2006). *Viešojo administravimo tobulinimas ir perspektyvos*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 16. ISSN 1648-2603. Kaunas.
53. Raipa, A. (2007). „*Naujoji viešojo vadyba*“ efektyvumo metodologijoje. Naujoji viešojo vadyba, Kaunas: Technologija.
54. Raipa, A. Giedraitytė, V. (2013). *Viešojo valdymo reformos: inovatyvūs sprendimai*// Viešasis administravimas, Nr. 2 (38).ISSN 1648-4541. Kaunas.
55. Raipa, A. (2009). *Viešosios politikos vieta viešojo valdymo sistemoje*. Įvadas į viešąjį valdymą. Kaunas: Technologija, p. 23-25
56. Rhodes, R. A. W. (2000). *Governance and Public Administration*. In: Pierre, J (ed). *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*. Oxford: University of Oxford Press.
57. Romeris, M. (2008). *Valstybė ir jos konstitucinė teisė. Trečia dalis: Valstybės formos ir konstituciniai režimai. Unitarinė valstybė ir valstybiniai junginiai*. MRU. Vilnius.
58. Rosenbloom, D. H. (1986). *Public Administration. Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sectors*. – New York, RandomHouse.
59. Sakalinskienė, I. (2008). *Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymo edukologiniai veiksniai*. Magistro baigiamasis darbas. VDU. Kaunas.
60. Segalovičienė, I. Šnapštienė, R. (2007). *Viešojo administravimo stebėsenos ir vertinimo sistema į rezultatus orientuotame valdyme*. Naujoji viešojo vadyba. Kaunas.
61. Segalovičienė, I. (2011). *Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai*. Viešojo politika ir administravimas, T. 10, Nr 3. ISSN 1648-2603. Kaunas.
62. Sirghani, M. Sirghani, S. Entezari, A. Keramatnia, M. (2013). *From good givernance to Human rights development*. *Advances in Environmental Biology*, 7 (8).
63. Staponkienė, J. (2005). *Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 13. Vilnius.
64. *Strateginės individo kompetencijos. In Strategical Individual Competencie* [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sicdevelopment.org/upload/files/Katalogas_lietuviskas.pdf>.
65. Sudnickas, T. (2009). *Development of a Manager Competency Model Based on Mcber Competency Dictionary. Changes in Social and Business Environment: proceedings of the 3rd international conference, November 4-5*. KTU. Kaunas.
66. Tubutienė, V. Bajarūnienė, J. (2008). *Specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų ypatumų analizė skelbiamuose į laisvas karjeros valstybės tarnautojų darbo vietas*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (12). ŠU. Šiauliai. Prieiga per internetą: [2015-01-12] <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB/datastreams/DS>>
67. Tumėnas, A. (2010). *Valstybinių organizacijų reformų ir pokyčių teorinė analizė*. Daktaro Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. MRU. Vilnius
68. Valukonytė, I. (2012). *Gero valdymo principų įgyvendinimas vietos savivaldoje: Šiaulių miesto atvejis*. Magistro darbas. Šiauliai.
69. Vanagas, R. Tumėnas, A. (2008). *Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste*. Viešojo politika ir administravimas, Nr. 25. Vilnius.
70. Vienažindienė, M. Sakalas, A. (2008). *Naujoji viešojo vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas.
71. Viršilienė, O. (2010). *Naujosios viešosios vadybos principų taikymas savivaldybės veikloje: Mažeikių rajono atvejis*. Magistro darbas. ŠU. Šiauliai.

DOKUMENTAI

1. Lietuvos apsaugos darbuotojų asociacija, 2012. *Kompetentingas darbuotojas – sėkmingo verslo paslaptis*. Prieiga per internetą: [2015-01-12] <<http://www.apsauga-asociacija.lt/?cid=102&new=157>>.
2. Lietuvos Respublikos Seimui priėmus valstybės tarnybos įstatymo (1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316) pakeitimas (Žin., 2002, Nr. 45-1708).
3. Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita viešojo administravimo subjektų vykdomų funkcijų pasiskirstymas. 2009 m. gegužės 20 d. Nr. VA-P-30-14-10. Vilnius.
4. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas* [interaktyvus]. Žiūrėta 2015 m. balandžio 10 d. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=494046>.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Saulėlydis – ilgalaikis valstybės valdymo tobulinimas*. 2009-12-11.
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo.
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr 488 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo ir 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimo Nr 2115 „dėl elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo“.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo. 2012 m. vasario 7 d. Nr. 171.
9. LR Viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234.
10. LR Valdininkų įstatymas (1995 m. balandžio 4 d. Nr. I-836, Vilnius).
11. LR Statutinės valstybės tarnybos įstatymas. (2013). Internetinė prieiga: <http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_l?p_id=194601&p_query=&p_tr2=&p_org=&p_fix=n&p_gov=n> .
12. Mykolo Romerio universitetas. Internetinė prieiga: <www.mruni.eu/lt/universitetas>
13. Šiaulių universitetas: Internetinė prieiga: <http://www.su.lt/bylos/studijos/studiju_programos/2014-2015/smf_2014.pdf>
14. Šiaulių universitetas. Internetinė prieiga: <www.su.lt/apie-siauliu-/su-dokumentai>
15. Valstybės tarnybos departamentas, 2004-09-01. *Valstybės tarnautojų profesionalumas ir etiškumas*. Prieiga per internetą: [2015-01-12] <<http://www.vtd.lt/index.php?-362349809>>
16. Vytauto Didžiojo 2011 metų veiklos ataskaita. Internetinė prieiga <www.vdu.lt/lt/file/download/32078/2011>
17. Vytauto Didžiojo universitetas. Internetinė prieiga: <www.vdu.lt/universitetas>

PRIEDAI

1 priedas

Viešojo administravimo bakalauro studijų turinio programos moduliai ir apimtis Mykolo Romerio universitete

Programos tikslas – Parengti specialistus gebančius dirbti vadybinį –administracinį darbą viešojo sektoriaus organizacijose, gebančius identifikuoti, analizuoti ir spręsti problemas viešųjų organizacijų administravimo, personalo vadybos, viešojo sektoriaus ekonomikos, administracinės teisės, e. Valdžios, socialinių ir demografinių procesų, kompiuterinės raštvedybos ir elektroninių viešųjų paslaugų taikymo srityse.

| Modulio pavadinimas | Modulio apimtis (ECTS) |
|--|------------------------|
| I Semestras | |
| Profesinė užsienio kalba (anglų / prancūzų /vokiečių) | 6 |
| Sociologija | 6 |
| Taikomoji matematika ir kiekybiniai metodai | 6 |
| Viešojo administravimo teorijos ir paradigmos | 6 |
| Pasirenkamieji dalykai : <ul style="list-style-type: none"> • Elitas ir lyderystė • Europos integracijos procesai • Įvaizdžio vadyba • Retorika | 6 |
| Viso: 30 | |
| II Semestras | |
| Logika | 6 |
| Specialybės kalba | 6 |
| Teisės pagrindai | 6 |
| Vadyba | 6 |
| Pasirenkamieji dalykai: <ul style="list-style-type: none"> • Konfliktų studijų pagrindai • Politologija • Protokolas ir etiketas • Psichologija | 6 |
| Viso: 30 | |
| III Semestras | |
| Filosofija | 6 |
| Strateginis valdymas | 6 |
| Viešojo administravimo tyrimų metodologija | 6 |
| Viešojo sektoriaus statistika | 6 |
| Paisrenkamieji dalykai: <ul style="list-style-type: none"> • Europos Sąjungos institucijos ir valdymas • Švietimo įstaigų administravimas • Valstybės tarnyba | 6 |

| | |
|---|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Verslumas ir savisamda • Vietos bendruomenių vaidmuo viešojo valdymo sistemoje | |
| | Viso: 30 |
| IV Semestras | |
| Konstitucinė teisė | 6 |
| Kursinis darbas | 6 |
| Valstybės institucijų ir įstaigų vadyba | 6 |
| Viešojo sektoriaus ekonomikos pagrindai | 6 |
| Pasirenkamieji dalykai: <ul style="list-style-type: none"> • Marketingas viešajame sektoriuje • Mokesčių administravimo pagrindai • Nevyriausybinių institucijų vadyba • Regionų administravimas | 6 |
| | Viso: 30 |
| V Semestras | |
| Gerovės valstybės modeliai | 6 |
| Informacinės technologijos ir e-valdžia | 6 |
| Valstybės tarnyba Europos Sąjungos šalyse | 6 |
| Viešosios politikos formulavimo ir įgyvendinimo procesai | 6 |
| Pasirenkamieji dalykai: <ul style="list-style-type: none"> • Aplinkosaugos administravimas • Energetikos sektoriaus valdymas • Europos Sąjungos struktūrinių fondų administravimas • Lyginamoji politika • Socialinių paslaugų administravimas | 6 |
| | Viso: 30 |
| VI Semestras | |
| Administracinė teisė | 6 |
| Kursinis darbas | 6 |
| Savivaldos įstaigų vadyba | 6 |
| Viešojo administravimo sistemos | 6 |
| Paisrenkamieji dalykai: <ul style="list-style-type: none"> • Organizacinė elgsena • Personalo vadyba • Projektų vadyba • Teisės saugos organizavimo pagrindai | 6 |
| | Viso: 30 |
| VII Semestras | |
| Bakalauro baigiamasis darbas | 15 |
| Praktika | 15 |
| | Viso: 30 |
| | Bendrai: 240 |

Šaltinis: parengta darbo autorės remiantis: https://stdb.mruni.eu/studiju_programos_aprasas.php?id=3725&l=lt duomenimis.

**Viešojo administravimo bakalauro studijų turinio programos moduliai ir apimtis Vytauto
Didžiojo universitete**

Programos tikslas – paruošti kvalifikuotus, su viešojo administravimo teorija ir praktika susipažinusius valstybės tarnautojus ir viešųjų institucijų (organizacijų) darbuotojus. Viešojo administravimo studijų programa skirta asmenims, turintiems vidurinį išsilavinimą bei siekiantiems tapti valstybės tarnautojais bei valstybės ir savivaldybių institucijų darbuotojais.

| Modulio pavadinimas | Modulio apimtis (ECTS) |
|---|-------------------------------|
| I Semestras | |
| Lietuvos politinė sistema ir politikos tradicijos | 6 |
| Politologijos pagrindai | 6 |
| A, B ir D grupių dalykai | 16 |
| | Viso: 28 |
| II Semestras | |
| Įvadas į viešąjį administravimą | 6 |
| Politinė filosofija | 6 |
| Politinės institucijos | 6 |
| A, B ir D grupių dalykai | 12 |
| | Viso: 30 |
| III Semestras | |
| Tarptautinių santykių pagrindai | 6 |
| Viešieji ryšiai) | 5 |
| A, B ir D grupių dalykai | 18 |
| | Viso: 29 |
| IV Semestras | |
| Europos Sąjungos institucijos | 6 |
| Lietuvos užsienio politika | 6 |
| Socialinė psichologija | 4 |
| Specialybės kalbos kultūra (Politikos mokslų ir Viešojo administravimo programoms) | 5 |
| A, B ir D grupių dalykai | 10 |
| | Viso: 31 |
| V Semestras | |
| Organizacinė ir biuro kultūra | 6 |
| Valstybės tarnautojo etika | 5 |
| Vietinės valdžios sistemos | 6 |
| Pasirenkamieji dalykai: <ul style="list-style-type: none"> • Dabartinė politinė filosofija • Europinės tapatybės • Lietuvos politinės sistemos raida • Skandinavijos politika | 10 |

| | |
|---|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Socialinė ekonomika ir pilietinė visuomenė • Sveikatos priežiūros sistema Lietuvoje | |
| | Viso: 27 |
| VI Semestras | |
| Makroekonomika | 6 |
| Valstybės finansai | 6 |
| Viešoji vadyba ir valstybės pertvarkos | 5 |
| Viešojo valdymo ir administravimo sistemos | 6 |
| Pasirenkamieji dalykai: <ul style="list-style-type: none"> • Geopolitika • Informacinė visuomenė ir informacinės technologijos • Lyginamoji konstitucinė teisė • Rytų ir Vidurio Europos šalių politika | 10 |
| | Viso: 33 |
| VII Semestras | |
| Valstybės tarnybos žmoniškųjų išteklių valdymas | 6 |
| Viešasis sektorius ir viešoji politika | 4 |
| Viešoji teisė | 5 |
| Viešojo administravimo kursinis darbas | 3 |
| Viešojo administravimo tyrimo metodai | 6 |
| Viešojo saugumo ir reguliavimo institucijos | 4 |
| Žmogaus socialinė raida | 4 |
| | Viso: 32 |
| VIII Semestras | |
| Viešojo administravimo bakalauro baigiamasis darbas | 15 |
| Viešojo administravimo praktika Nr. 1 | 7 |
| Viešojo administravimo praktika Nr. 2 | 8 |
| | Viso: 30 |
| | Bendra: 240 |

Šaltinis: parengta darbo autorės remiantis : <http://www.vdu.lt/lt/study/program/subject/112/> duomenimis.

Viešojo administravimo bakalauro studijų turinio programos moduliai ir apimtis Šiaulių universitete

Programos tikslas – rengti viešojo administravimo specialistus kurie remdamiesi valstybės valdymo ir administravimo mokslų teorijomis, demokratinėmis vertybėmis, naudodamiesi inovatyviomis informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis, geba tirti viešojo administravimo sistemų formavimą ir veiklą, įgyvendinti viešojo administravimo veiklas. T.y. inicijuoti ir priimti sprendimus, kontroliuoti įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimą. Administruoti viešojo administravimo subjektus ir viešųjų paslaugų teikimą.

| Modulio pavadinimas | Modulio apimtis (ECTS) |
|---|-------------------------------|
| I Semestras | |
| Viešojo administravimo studijų įvadas (su informacijos valdymu) | 6 |
| Vadyba | 5 |
| Mikroekonomika | 5 |
| Taikomoji matematika | 5 |
| Informacinės technologijos viešajame administravime | 6 |
| Specialybės vokiečių kalba.Pasirinktinai: vokiečių/anglų/prancūzų/rusų | 3 |
| | Viso : 30 |
| II Semestras | |
| Makroekonomika | 5 |
| Politikos sandara ir raida | 4 |
| Socialinė psichologija | 5 |
| Elektroninė valdžia | 3 |
| Teisė | 10 |
| Specialybės vokiečių kalba.Pasirinktinai: vokiečių/anglų/prancūzų/rusų | 3 |
| | Viso: 30 |
| III Semestras | |
| Socialinė filosofija | 5 |
| ES Politika ir valdymas | 5 |
| Viešojo sektoriaus finansai | 5 |
| Viešojo administravimo tyrimų metodologijos seminaras | 3 |
| Viešojo sektoriaus valdymo reformos | 5 |
| Valstybės valdymo ir administravimo sistemos | 5 |
| | Viso: 28 |
| IV Semestras | |
| Specialybės lietuvių kalba | 4 |
| Viešosios politikos formavimas ir analizė | 5 |
| Viešojo sektoriaus organizacijų vadyba | 20 |

| | |
|--|---------------------|
| | Viso: 29 |
| V Semestras | |
| Vietos savivalda | 10 |
| Socialinių tyrimų metodologija | 10 |
| | Viso: 20 |
| VI Semestras | |
| Strateginis valdymas viešajame administravime | 6 |
| Sociologija | 5 |
| Etika ir antikorupcinė politika | 10 |
| | Viso: 21 |
| VII Semestras | |
| Specializacijos modulis / pasirinktinai: <ul style="list-style-type: none"> • Strateginis valdymas • Viešojo valdymo teisė • Viešojo sektoriaus ekonomika | 25 |
| | Viso: 25 |
| VIII Semestras | |
| Bakalauro baigiamasis darbas | 12 |
| Praktika | 15 |
| | Viso: 27 |
| | Bendrai: 210 |

Šaltinis: parengta darbo autorės remiantis: http://www.su.lt/bylos/studijos/studiju_programos/2014-2015/smf_2014.pdf duomenimis.

Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir
vertinimo metodikos

Valstybės tarnautojo pareigybės aprašymo forma

PATVIRTINTA

(valstybės ar savivaldybės institucijos
ar įstaigos vadovo)

_____ Nr. _____

(data, teisės akto nuoroda)

PAREIGYBĖS APRAŠYMAS

_____ (pareigybės pavadinimas)

I. PAREIGYBĖS CHARAKTERISTIKA

1. _____ yra _____
(pareigybės pavadinimas) (nurodoma: karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo

_____ valstybės tarnautojas, įstaigos vadovas ar statutinis valstybės tarnautojas)

2. Pareigybės lygis – _____
(nurodoma, kuriam lygiui (A, B, C) priskiriama pareigybė)

3. Pareigybės kategorija – _____
(nurodoma, kuriai kategorijai (nuo 1 iki 20) priskiriama pareigybė)

II. PASKIRTIS

4. _____
(1–2 sakiniais nurodoma valstybės tarnautojo pareigybės paskirtis)

III. VEIKLOS SRITIS

5. _____
(nurodoma viena ar kelios bendrosios ir/ar specialiosios valstybės tarnautojo veiklos sritys)

**IV. SPECIALŪS REIKALAVIMAI ŠIAS PAREIGAS EINANČIAM VALSTYBĖS
TARNAUTOJUI**

6. Valstybės tarnautojas, einantis šias pareigas, turi atitikti šiuos specialius reikalavimus:

_____ (nurodomi specialūs reikalavimai šias pareigas einančiam valstybės tarnautojui)

V. ŠIAS PAREIGAS EINANČIO VALSTYBĖS TARNAUTOJO FUNKCIJOS

7. Šias pareigas einantis valstybės tarnautojas vykdo šias funkcijas:

_____.
(nurodomos valstybės tarnautojo pareigybei priskirtos funkcijos)

VI. ŠIAS PAREIGAS EINANČIO VALSTYBĖS TARNAUTOJO PAVALDUMAS

8. Šias pareigas einantis valstybės tarnautojas tiesiogiai pavaldus _____

_____.
(nurodoma, kam pavaldus valstybės tarnautojas)

Susipažinau

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

(Data)

Šaltinis: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=318967

Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos

ĮSTAIGŲ VADOVŲ IR JŲ PAVADUOTOJŲ PAREIGYBIŲ VERTINIMO KRITERIJAI

| Dėmen s Nr. | Kriterijaus dėmenys |
|---|--|
| I. TARNYBINĖS VEIKLOS SUDĖTINGUMAS | |
| 1 | Veikla nelabai sudėtinga. Būtina gebėti atsirinkti ir taikyti tarnyboje įprastines taisykles ir instrukcijas |
| 2 | Būtina gebėti rasti sprendimus susidarius įvairioms vidutinio sudėtingumo situacijoms dažniausiai gerai pažįstamoje srityje |
| 3 | Susiduriama su įvairesnėmis ir sudėtingesnėmis problemomis, kurioms išspręsti reikia gebėti analizuoti ir apibendrinti pateiktą medžiagą |
| 4 | Susiduriama su įvairiapusiškėmis problemomis. Būtina nuolat teoriškai ir praktiškai tobulintis |
| II. TARNYBINIAI RYŠIAI, BENDRADARBIAVIMAS IR BENDRAVIMAS | |
| 5 | Tarnybiniai ryšiai su kitomis įstaigomis ir visuomene |
| 6 | Nuolatinis bendravimas su aukščiausiosiomis valdžios įstaigomis ir gyventojais |
| 7 | Tarnybiniai ryšiai su kitų ES valstybių ir ES institucijų atstovais |
| 8 | Nuolatinis bendravimas su kitų ES valstybių ir ES institucijų atstovais |

ĮSTAIGŲ STRUKTŪRINIŲ PADALINIŲ VADOVŲ, JŲ PAVADUOTOJŲ, VYRIAUSIŲJŲ PATARĖJŲ, VYRESNIŲJŲ PATARĖJŲ IR PATARĖJŲ PAREIGYBIŲ VERTINIMO KRITERIJAI

| Dėmen s Nr. | Kriterijaus dėmenys |
|---|---|
| I. TARNYBINĖS VEIKLOS ATLIKIMO SAVARANKIŠKUMAS | |
| 1 | Reikia plačių ir nuodugnių atitinkamos srities žinių, gebėti analitiškai įvertinti ir apibendrinti problemas |
| 2 | Atliekamos užduotys, susijusios su atlikimo metodų ir technikos tobulinimu, kitais elementais, kuriems reikia plačių ir nuodugnių atitinkamos srities žinių. Reikalavimai ir problemos nėra aiškiai apibrėžti |
| 3 | Problemoms nėra apibrėžtos, reikia įvairių sprendimo būdų. Tarnybinė veikla vertinama kaip labai svarbi ir novatoriška |
| II. TARNYBINĖS VEIKLOS SUDĖTINGUMAS | |
| 4 | Veikla nelabai sudėtinga. Būtina gebėti atsirinkti ir taikyti tarnyboje įprastas taisykles ir instrukcijas |
| 5 | Būtina gebėti rasti sprendimus susidarius įvairioms vidutinio sudėtingumo situacijoms dažniausiai gerai pažįstamoje srityje. Reikia profesinės patirties |
| 6 | Susiduriama su įvairesnėmis ir sudėtingesnėmis problemomis, kurioms išspręsti reikia |

| | |
|--|---|
| | gebėti analizuoti ir apibendrinti pateiktą medžiagą. Reikia profesinės patirties |
| 7 | Susiduriama su įvairiapusiškais problemomis. Būtina nuolat teoriškai ir praktiškai tobulintis. Reikia profesinės patirties |
| III. TARNYBINIAI RYŠIAI, BENDRADARBIAVIMAS IR BENDRAVIMAS | |
| 8 | Bendradarbiavimas tik su įstaigos padalinių valstybės tarnautojais |
| 9 | Tarnybiniai ryšiai su kitų įstaigų valstybės tarnautojais, būtini funkcijoms atlikti; būtini bendravimo su gyventojais įgūdžiai |
| 10 | Nuolatiniai tarnybiniai ryšiai ir bendradarbiavimas su kitų ES valstybių ir ES institucijų atstovais |

VYRIAUSIŲJŲ SPECIALISTŲ, VYRESNIŲJŲ SPECIALISTŲ IR SPECIALISTŲ PAREIGYBIŲ VERTINIMO KRITERIJAI

| Dėmen s Nr. | Kriterijaus dėmenys |
|--|--|
| I. TARNYBINĖS VEIKLOS ATLIKIMO SAVARANKIŠKUMAS | |
| 1 | Veikla nesavarankiška, dirbama pagal nurodytas procedūras. Užduoties vykdymo eiga nuolat kontroliuojama. Užduotys atliekamos vadovaujantis paprastomis taisyklėmis ir procedūromis |
| 2 | Užduotys atliekamos savarankiškai, kontroliuojamas tarpinis rezultatas. Savarankiškai pasirenkami veiklos metodai |
| 3 | Užduotys atliekamos visiškai savarankiškai, kontroliuojamas tik rezultatas, reikia plačių ir nuodugnių atitinkamos srities žinių, gebėti analitiškai įvertinti ir apibendrinti problemas |
| 4 | Užduotys atliekamos visiškai savarankiškai, vadovaujantis atlikimo metodų ir technikos tobulinimu, kitais elementais, kuriems reikia plačių ir nuodugnių atitinkamos srities žinių. Reikalavimai ir problemos nėra aiškiai apibrėžti |
| II. TARNYBINĖS VEIKLOS SUDĖTINGUMAS | |
| 5 | Veikla nelabai sudėtinga. Būtina gebėti atsirinkti ir taikyti tarnyboje įprastas taisykles ir instrukcijas |
| 6 | Būtina gebėti rasti sprendimus susidarius įvairioms vidutinio sudėtingumo situacijoms dažniausiai gerai pažįstamoje srityje |
| 7 | Susiduriama su įvairesnėmis ir sudėtingesnėmis problemomis, kurioms išspręsti reikia gebėti analizuoti ir apibendrinti pateiktą medžiagą |
| 8 | Susiduriama su įvairiapusiškais problemomis. Būtina nuolat teoriškai ir praktiškai tobulintis |
| III. TARNYBINIAI RYŠIAI, BENDRADARBIAVIMAS IR BENDRAVIMAS | |
| 9 | Bendradarbiavimas tik su to paties padalinio valstybės tarnautojais |
| 10 | Dažni tarnybiniai ryšiai su tos pačios įstaigos kitų padalinių valstybės tarnautojais |
| 11 | Tarnybiniai ryšiai su kitų įstaigų valstybės tarnautojais, būtini funkcijoms atlikti; būtini bendravimo su gyventojais įgūdžiai |
| 12 | Būtini nuolatiniai ryšiai ir bendradarbiavimas su kitų įstaigų valstybės tarnautojais. Bendradarbiavimas su aukštesnės kategorijos tos pačios įstaigos ir kitų įstaigų valstybės |

| Dėmen s Nr. | Kriterijaus dėmenys |
|---|--|
| I. TARNYBINĖS VEIKLOS ATLIKIMO SAVARANKIŠKUMAS | |
| | tarnautojais; būtini bendravimo su gyventojais įgūdžiai |
| 13 | Nuolatiniai tarnybiniai ryšiai ir bendradarbiavimas su kitų ES valstybių ir ES institucijų atstovais |

Šaltinis: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=318967



Tomai KRASAUSKIENEI

2015 m. gegužė 19 d.

PAŽYMA

Pažymima, kad Toma Krasauskienė š. m. gegužės 19 dieną Šiaulių universiteto Viešojo administravimo katedroje pristatė savo magistro darbo tyrimo rezultatus tema „*Viešojo administravimo bakalauro studijų turinio atitiktis valstybės tarnautojų pareigybių reikalavimams*“, dalyvaujant Viešojo administravimo bakalauro studijų programos komiteto pirmininkei lekt. dr. Vitai Juknevičienei, Socialinių mokslų fakulteto studijų prodekanei lekt. Vilmai Tubutienei, Viešojo administravimo katedros vedėjui prof. dr. Teodorui Tamošiūnui bei šios katedros administratorėi Audronei Meškytei. Po pristatymo vyko diskusija.

Viešojo administravimo katedros vedėjas

Teodoras Tamošiūnas