

Standardy doskonałości w kształceniu i szkoleniu kadr administracji publicznej

Departament ds. Gospodarczo-Społecznych Organizacji Narodów Zjednoczonych (UN DESA)/ Grupa Robocza Międzynarodowego Stowarzyszenia Szkół i Instytutów Administracji (IASIA) ds. standardów doskonałości w kształceniu i szkoleniu kadr administracji publicznej

Sprawozdanie końcowe

Maj 2008

Przedmowa

Grupa Robocza ds. standardów doskonałości w kształceniu i szkoleniu kadr administracji publicznej została zainicjowana przez Wydział Administracji Publicznej i Zarządzania Rozwojem (DPADM), Departament Spraw Gospodarczych i Społecznych ONZ (DESA) we współpracy z Międzynarodowym Stowarzyszeniem Szkół i Instytutów Administracji (IASIA) w lipcu 2005. Jej członkowie zostali powołani wspólną decyzją Guido Bertucciego, Dyrektora DPADM/ONZ oraz Turgay'a Erguna, ówczesnego Prezesa Stowarzyszenia IASIA. Pierwsze posiedzenie grupy odbyło się w Como we Włoszech, a następne miały miejsce w Warszawie i Brukseli. Ponadto różni członkowie Grupy uczestniczyli w konsultacjach publicznych lub prowadzili takie konsultacje w wielu częściach świata.

W imieniu Grupy Roboczej ONZ podjęta się przeprowadzenia dużej ankiety na temat instytucji edukacyjnych i szkoleniowych dla personelu administracji publicznej, którą zrealizował Jide Balogun. Organizacja pomagała również w opracowywaniu publikacji pt. „Doskonałość i kierownictwo w sektorze publicznym: rola kształcenia i szkoleń”, pod redakcją Allana Rosenbauma i Johna-Mary'ego Kauzyi („Excellence and Leadership in the Public Sector: the Role of Education and Training”). Ponadto zarówno ONZ, jak i Grupa Robocza, zleciły opracowanie różnych dokumentów, m.in.:

- „National Organizational Arrangements for Delivering Public Administration Education and Training” (Krajowe ustalenia organizacyjne dotyczące realizacji kształcenia i szkolenia personelu administracji publicznej), autorstwa Natali Kolisnichenko,
- „Quality Standards in Public Administration Education and Training” (Standardy jakości w kształceniu i szkoleniu personelu administracji publicznej) autorstwa Theo van der Krogt,
- „Public Affairs Education: Adding Value in the Public Interest” (Kształcenie pracowników urzędów publicznych: tworzenie wartości w ramach interesu publicznego) autorstwa Kathryn E. Newcomer,
- „Standards of Public Administration Education and Training in Selected Countries in Asia” (Standardy kształcenia i szkolenia personelu administracji publicznej w wybranych państwach azjatyckich) autorstwa R.K. Mishry,
- „Quality Assurance in the Rising International Market for Public Affairs Education” (Kontrola jakości na wschodzącym, międzynarodowym rynku kształcenia personelu administracji publicznej) autorstwa Laurel McFarland.

Niniejszy dokument stanowi ostateczną propozycję zbioru „Standardów doskonałości w kształceniu i szkoleniu kadr administracji publicznej” opracowanego przez Grupę Roboczą. Zawiera również proponowane kryteria, za pomocą których można dokonać oceny postępów czynionych przez daną instytucję w kierunku osiągnięcia standardów doskonałości, a także listę kontrolną, z której poszczególne instytucje mogą korzystać w ramach działania w oparciu o standardy.

Członkowie Grupy Roboczej naturalnie zdają sobie sprawę, że zastosowanie standardów doskonałości w jednakowy sposób we wszystkich sytuacjach może nie być wykonalne oraz z tego, że nie we wszystkich przypadkach mogą być one przydatne. Jednakże żyjemy przekonanie, że w większości przypadków standardy te stanowią właściwe rozwiązanie. Naturalnie zdajemy sobie również sprawę z

faktu, że niektóre ze standardów, jak również kryteriów oceny ich spełnienia, mogą być mniej lub bardziej właściwe, w zależności od zakresu konkretnego programu kształcenia i/lub szkolenia.

Poniżej znajduje się pełna lista członków Grupy Roboczej:

- Allan Rosenbaum, Przewodniczący Grupy Roboczej UNDESA/IASIA, obecny Prezes IASIA oraz Institute for Public Management and Community Service przy Florida International University,
- Guido Bertucci, Współprzewodniczący Grupy Roboczej i Dyrektor Wydziału Administracji Publicznej i Zarządzania Rozwojem/ Departamentu Spraw Gospodarczych i Społecznych ONZ (DPADM/ UNDESA),
- Turgay Ergun, Współprzewodniczący Grupy Roboczej i Dyrektor Generalny public Administration Institute for Turkey & the Middle East (TODAIE) w Ankarze w Turcji oraz poprzedni Prezes IASIA w Brukseli w Belgii,
- Barbara Kudrycka, Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Rządzie Rzeczypospolitej Polskiej w Warszawie w Polsce,
- Natalya Kolisnichenko, profesor nadzwyczajny, Department of European Integration Odessa Regional Institute of Public Administration, Rektor National Academy of Public Administration w Odessie na Ukrainie,
- Blue Wooldridge, Profesor na L. Douglas Wilder School of Government and Public Affairs, Virginia Commonwealth University, Wydział Nauk Politycznych i Administracji Publicznej w Richmond w Virginii w Stanach Zjednoczonych,
- Theo van der Krogt, Sekretarz Generalny EAPAA (European Association for Public Administration Accreditation) w Twente w Holandii,
- John Mary Kauzya, Kierownik Oddziału ds. Systemów i Instytucji Zarządzania w Wydziale Administracji Publicznej i Zarządzania Rozwojem/ Departamentu Spraw Gospodarczych i Społecznych ONZ (DPADM/ UNDESA),
- Ludmila Gajdosova, Dyrektor Wykonawczy, NISPAcee (Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe) w Bratysławie na Słowacji,
- Jide Balogun, były Dyrektor Generalny w Administrative Staff College w Nigerii i Doradca ds. Współpracy Międzyregionalnej w ONZ,
- R.K. Mishra, Prof. Dr. hab. i Dyrektor w Institute of Public Enterprise, Osmania University w Indiach,
- Bianor Cavaleanti, Dyrektor w Brazilian School of Public Administration, Gertulio Vargas Foundation (EBAPE/FGV) w Rio de Janeiro w Brazylii,
- Mark Orkin, Dyrektor Generalny w Southern African Management Development Institute (SAMDI) w Pretorii w Republice Południowej Afryki,

- Margaret Saner, Director Institutes Initiative CAPAM – Commonwealth Association for Public Administration and Management w Zjednoczonym Królestwie Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej.

Wstęp

Ze względu na fakt, że społeczeństwo potrzebuje usług wysokiej jakości, organizacje należące do sektora publicznego muszą cechować się znaczącymi osiągnięciami. Aby mogły je mieć, osoby pracujące w sektorze publicznym powinny wykazywać się umiejętnościami i przygotowaniem na najwyższym poziomie. W wyniku tego, instytucje kształcące i szkolące taki personel muszą nieustannie dążyć do doskonałości, gdyż lepsze zarządzanie jest bez wątpienia ściśle powiązane z bardziej skutecznym przygotowaniem urzędników publicznych.

We wcześniejszej publikacji niniejszej Grupy Roboczej pt. „Doskonałość i kierownictwo w sektorze publicznym: rola kształcenia i szkoleń”, współredaktor publikacji i przewodniczący Grupy Roboczej Allan Rosenbaum w następujący sposób sformułował cel przyświecający końcowemu produktowi prac Grupy:

„Celem tego wspólnego dążenia jest wypracowanie obiektywnych standardów dotyczących istoty doskonałości administracji publicznej i szkolenia jej personelu. Mamy nadzieję, że ustanowienie takich standardów umożliwi poszczególnym instytucjom dokonywanie oceny swojej działalności, a tym samym sprecyzuje zasoby, jakie są konieczne, aby tę doskonałość osiągnąć.”¹

Ostatni z wymienionych aspektów należy szczególnie podkreślić: standardy proponowane w niniejszym dokumencie zostały opracowane z zamiarem ich wykorzystywania do samooceny w procesie uczenia się, a nie jako miernik dla „osądzania” programów czy instytucji. W tej samej publikacji Blue Wooldridge zaproponował zestaw cech charakteryzujących szkoły i instytucje administracji publicznej osiągające najwyższe wyniki, a także posłużył się tymi cechami jako podstawą opracowania kryteriów oceny doskonałości kształcenia i szkoleń kadr administracji publicznej.² Pośród licznych cech organizacji osiągających najwyższe wyniki sugerowanych przez Wooldridge’a znalazły się:

- zaangażowanie w realizację jasno sformułowanej wizji i misji,
- koncentracja na oferowaniu klientom usług najwyższej jakości,
- zwiększanie roli pracowników,
- docenianie różnorodności,
- efektywna komunikacja.

Powyższe cechy wykazują wszystkie organizacje osiągające najwyższe wyniki, niezależnie od tego, czy są to jednostki sektora publicznego, czy instytucje edukacyjne lub szkoleniowe. Wprowadzenie

¹ Rosenbaum i inni, 2007L str. viii.

² Wooldridge, 2007.

powyższych zasad w życie stanowi jednak zasadnicze wyzwanie dla wszystkich organizacji tego rodzaju, do których Grupa Robocza kieruje wyniki swoich prac, jakimi są opracowane i przedstawione poniżej standardy doskonałości. Jak zaznacza Guido Bertucci, Dyrektor Wydziału Administracji Publicznej i Zarządzania Rozwojem w ONZ: „Inicjatywa ONZ/ IASIA opiera się na wierze, że programy kształcenia i szkolenia kadry administracji publicznej muszą być opracowane i realizowane tak, aby przygotować obecnych i przyszłych liderów sektora publicznego do skutecznego rozwiązywania najważniejszych problemów stojących przed współczesnym światem...”.³ Taki jest cel przyświecający działaniom Grupy Roboczej i aby go osiągnąć, przygotowano poniższe standardy doskonałości.

Standardy doskonałości

Zdaniem Grupy Roboczej stosowanie kryteriów oceny doskonałości kształcenia i szkolenia kadry administracji publicznej powinno ułatwiać działanie sektora publicznego poprzez umożliwianie najlepszego przygotowania urzędników. Ponadto, w tak ważnym momencie w historii, celem kształcenia i szkolenia kadry administracji publicznej jest według Grupy Roboczej dostarczanie urzędnikom kompetencji i umiejętności umożliwiających im udział w poprawie jakości życia, zwłaszcza członków społeczeństwa żyjących w warunkach najtrudniejszych pod względem ekonomicznym, społecznym i politycznym.⁴

1. Zaangażowanie w pełnienie służby publicznej: kadra prowadząca i osoby zarządzające programem cechuje silne zaangażowanie w pełnienie służby publicznej. Realizując wszystkie swoje działania (nauczanie, szkolenie, badania, pomoc techniczna i świadczenie innych usług), pracownicy administracji publicznej są zawsze całkowicie oddani działaniu na korzyść interesu publicznego i budowaniu instytucji demokratycznych. Zasada ta przejawia się we wszystkich aspektach programu, w tym w ustaleniach dotyczących organizacji wewnętrznej oraz działaniach programowych prowadzonych na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym.

³ Bertucci, 2007.

⁴ Uwaga:

- W dalszej części tekstu pojęcie „program” stosuje się jako pojęcie rodzajowe odnoszące się do wszystkich rodzajów kształcenia i szkolenia. Może ono dotyczyć dwuletniego kursu zakończonygo uzyskaniem dyplomu, jak również jednodniowego szkolenia.
- Im bardziej formalne są skutki udziału w danym programie (np. uzyskanie dyplomu magistra), tym bardziej sprecyzowane standardy i kryteria powinny lub muszą być w takim przypadku stosowane. W niektórych sytuacjach może się pojawić konieczność zastosowania dodatkowych standardów (np. wymogu, aby program nauczania na studiach magisterskich obejmował określoną liczbę semestrów lub liczbę punktów, jakie należy uzyskać). Ze względu na fakt, że standardy wymienione poniżej zostały opracowane dla wszystkich rodzajów kształcenia i szkolenia, w niektórych przypadkach wyszczególnia się konkretne kryteria dla danych rodzajów programów kształcenia lub szkolenia.
- Chociaż niniejsza uwaga zostaje powtórzona w kilku miejscach, należy pamiętać, że zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron w określanie, interpretowanie i precyzowanie standardów jest zawsze konieczne.

2. Propagowanie wartości związanych z interesem publicznym: kadra prowadząca i osoby zarządzające programem okazują swoje zaangażowanie w pełnienie służby publicznej poprzez propagowanie i tworzenie kultury uczestnictwa, zaangażowania, chęci współpracy i odpowiedzialności względem wszystkich organizacji i instytucji, z którymi nawiązują kontakt. Realizując takie działania, zarówno w ramach nauczania, jak również dawania przykładu w postaci swojej pracy, przygotowują studentów i osoby odbywające szkolenia do pełnienia służby publicznej na najwyższym poziomie.

3. Łączenie wiedzy teoretycznej, praktyki i służby publicznej: ze względu na fakt, że administracja publiczna to nauka stosowana, kadra prowadząca i osoby zarządzające programem są zaangażowane w łączenie teorii z praktyką, w wyniku czego program oparty jest na wiedzy i zrozumieniu uzyskanym dzięki wysokiej jakości badań oraz najbardziej wartościowych doświadczeń zdobytych w praktyce. W rezultacie kadry, osoby zarządzające programem oraz jego uczestnicy są zaangażowani w aktywne działania polegające na nauczaniu, szkoleniu, prowadzeniu badań i świadczeniu usług dla wszystkich zainteresowanych grup odbiorców, do których takie działania są kierowane, począwszy od najmniejszych wiosek lub osiedli miejskich, po całą społeczność danego kraju.

4. Jakość wykładowców ma kluczowe znaczenie dla sukcesu programu: zaangażowanie i jakość wykładowców (i/lub kadr prowadzących szkolenia) ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celów programu we wszystkich obszarach prowadzonych działań. Oznacza to, że zwłaszcza w przypadku kursów na poziomie szkolnictwa wyższego, wykładowcy pracujący w pełnym wymiarze godzin muszą oferować najwyższy poziom nauczania, szkolenia i prowadzenia badań, a także muszą posiadać kompetencje i obowiązki odpowiadające przyjętym standardom zarządzania programem nauczania. Wykładowcy ci muszą otrzymywać wynagrodzenie na poziomie zachęcającym ich do podporządkowania wszystkich zawodowych działań osiągnięciu celów i założeń programu, a także muszą zostać zaangażowani w realizację programu w liczbie umożliwiającej spełnienie przyjętej misji. W związku z powyższym, jako minimalną obowiązującą proporcję należy przyjąć stosunek 1 wykładowcy na 20 studentów studiów wyższych i co najmniej 4 wykładowców pracujących w pełnym wymiarze godzin. Do obowiązków wykładowców powinno należeć prowadzenie nie więcej niż dwóch kursów akademickich (lub ich odpowiednika w instytucji szkoleniowej) jednocześnie, dzięki czemu będą się oni mogli w pełni zaangażować w badania, szkolenia, prawidłową obsługę i pomoc techniczną w ramach wykonywanych zadań.

5. Integracja to jeden z czynników decydujących o powodzeniu programu: niezmiernie ważnym elementem decydującym o doskonałości kształcenia i szkolenia kadr administracji publicznej jest niezmiernie zaangażowanie po stronie wykładowców i osób zarządzających programem w dbanie o różnorodność pomysłów i sposobów uczestniczenia w nim. Osoby uczestniczące w programie, w tym studenci, uczestnicy szkoleń, szkolący, osoby zarządzające programem i wykładowcy, powinny reprezentować społeczności różne pod względem rasowym, etnicznym i demograficznym. Pomysły, koncepcje, teorie oraz problemy praktyczne omawiane w ramach programu powinny być odzwierciedleniem szerokiego wachlarza zainteresowań i koncepcji. Integracja polegająca na zaangażowaniu jednostek (w kontekście uwrażliwienia na kwestie etniczne, narodowościowe, rasowe, płci i jednakowej dostępności dla wszystkich) w realizację programu ma również na celu popieranie integracji na polu dzielenia się koncepcjami. Obie formy integracji – w ujęciu

intelektualnym, jak również uczestnictwa w programie – to cechy charakterystyczne doskonałego programu.

6. Program nauczania, który jest oparty na konkretnych celach i elastyczny: zasadniczym celem realizacji kształcenia i szkolenia kadr administracji publicznej jest pozyskanie urzędników, którzy wniosą istotny pozytywny wpływ do służby publicznej w ujęciu ogólnym, a w węższym kontekście – wniosą ten wkład do organizacji, do których przystąpią, bądź do których powrócą. Stąd wymóg, aby programy kształcenia i szkolenia kadr administracji publicznej były opracowywane według spójnej misji determinującej organizację i opracowywanie programu nauczania. Jest ponadto ważne, aby ci, którzy kształcą i szkolą urzędników publicznych, porozumiewali się i współpracowali, a także w miarę możliwości dostosowywali się do organizacji, dla których przygotowują studentów i osoby uczestniczące w szkoleniach. Jest również konieczne, aby studentom i/lub uczestnikom szkoleń wpajano zaangażowanie we wprowadzanie zmian, oraz aby ich kształcenie i szkolenie przygotowywało ich do prowadzenia skutecznej komunikacji (ustnej i pisemnej) z ich współpracownikami.

7. Odpowiednie zasoby mają kluczowe znaczenie: zasadniczym warunkiem stworzenia programu doskonalenia kształcenia i szkoleń dla kadr administracji publicznej jest dostępność odpowiednich zasobów. Potrzebnych jest wiele różnych rodzajów zasobów, w tym pomieszczenia, technologia, zasoby biblioteczne oraz niezbędne do obsługi studentów (w tym do zaspokojenia ich podstawowych potrzeb w postaci zakwaterowania, opieki zdrowotnej, itp.). Dostępność wymienionych zasobów w sposób oczywisty uzależniona jest od dostępności odpowiedniej ilości zasobów finansowych. Zasoby finansowe muszą natomiast być dostępne w takiej ilości, aby umożliwić zatrudnienie wykładowców i/lub prowadzących szkolenia w pełnym wymiarze godzin, uzyskanie pomocy potrzebnej studentom i wykładowcom (np. w postaci funduszy na uczestnictwo w konferencjach międzynarodowych, itp.), a także dysponowanie odpowiednimi pomieszczeniami wykładowymi, miejscem na prowadzenie badań, szkoleń oraz odbywanie spotkań, a także zapewnienie osobnych gabinetów dla każdego z wykładowców oraz pomieszczeń dla studentów.

8. Równowaga pomiędzy współpracą a konkurencją: ostatnim i najważniejszym z wymienionych czynników jest konieczność występowania pośród wykładowców, prowadzących szkolenia, zarządzających programem, studentów i uczestników szkoleń poczucia wspólnego celu i misji wynikających z idei, jaka przyświeca programowi, czyli udoskonalaniu życia publicznego. Konieczne jest również poczucie determinacji, być może nawet konkurencji, która jest siłą napędową programu i budzi pragnienie osiągnięcia i przewyższenia światowych standardów doskonałości.

Aby móc ocenić poziom osiągnięcia standardów doskonałości, należy dysponować odpowiednimi kryteriami, na podstawie których można mierzyć postępy w realizacji programu. Kryteria oceniania standardów, zaprezentowane poniżej, zostały oparte na rozdziałach publikacji autorstwa Wooldridge'a i innych pt. „Doskonałość i kierownictwo w sektorze publicznym”, a także na standardach stosowanych przez NASPAA⁵, EAPAA⁶, ENQA⁷ oraz EFMD/EPAS⁸ oraz na licznych

⁵ National Association of Schools of Public Affairs and Administration/ Commission on Peer Review and Accreditation, NASPAA/COPRA 2006.

⁶ European Association for Public Administration Accreditation, EAPAA 2006.

⁷ European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA 2005.

⁸ European Foundation for Management Education – Education Planning and Assessment Systems, EFMD/EPAS 2006.

dyskusjach w ramach Grupy Roboczej oraz prowadzonych z innymi kolegami podczas kilku posiedzeń otwartych zorganizowanych przez Grupę Roboczą podczas konferencji międzynarodowych.

Główne kategorie kryteriów stosowanych do mierzenia standardów doskonałości.

Kryteria stosowane do mierzenia standardów dzielą się na różne kategorie. Podział ten może z pewnością zostać poddany dyskusji i możliwe oraz słuszne może być zastosowanie również innych grup kryteriów. Jednakże po przeanalizowaniu kilku zestawów kryteriów i/lub standardów stosowanych w międzynarodowym systemie oceny i akredytacji, autorzy doszli do wniosku, iż kryteria stosowane do mierzenia standardów można podzielić na dwie grupy: pierwsza z nich obejmuje kryteria dotyczące sposobu zorganizowania i cech organizacyjnych instytucji realizującej programy, natomiast druga grupa obejmuje kryteria dotyczące konkretnego programu, jaki realizuje dana instytucja.

Można zatem wyróżnić:

- A. kryteria dotyczące instytucji,
- B. kryteria dotyczące programu,

które można następnie podzielić na cztery podgrupy:

- B1. opracowanie i ocena programu,
- B2. treść programu,
- B3. zarządzanie programem,
- B4. realizacja programu.

A. Kryteria dotyczące instytucji stosowane do mierzenia doskonałości organizacji programu.

Poniższy zestaw kryteriów ma zastosowanie na poziomie instytucji i ich spełnienie można uznać za warunek konieczny do osiągnięcia doskonałości danego programu.

1. Proces planowania strategicznego: należy systematycznie dopracowywać i aktualizować strategię programową w ramach wybranego lub wyznaczonego celu. Proces ten powinien obejmować działania programowe na polu nauczania, szkolenia badań i służby publicznej. Efektem tego procesu powinna być misja odrębna dla danego programu.
2. Struktura finansowa i budżetowa: należy stworzyć przejrzystą i skuteczną strukturę finansową i budżetową, w której osoby odpowiedzialne za program mają kontrolę nad budżetem.
3. System kontroli jakości: program powinien mieć właściwy (czyli stały i kompletny) oraz sformalizowany system kontroli jakości (strategii, zasad i procedur), w ramach którego gwarantuje się zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron. Produkty tego systemu powinny być publicznie dostępne.
4. System zarządzania zasobami ludzkimi: w ramach programu powinien działać system zarządzania zasobami ludzkimi w sposób odpowiedni regulujący kwestie wynagrodzenia, osobistego rozwoju (zwłaszcza rozwoju umiejętności edukacyjnych i możliwości zdobywania doświadczenia w środowiskach międzynarodowych) i zaangażowania. Dobór wykładowców i

pracowników powinien również odzwierciedlać zróżnicowanie grup społecznych danego kraju.

5. Wkład w rozwój dziedziny naukowej: zgodnie z misją programu lub instytucji, wykładowcy otrzymują odpowiednie wsparcie i bodźce do tworzenia i rozpowszechniania nowej wiedzy należącej do dziedziny administracji publicznej oraz dyscyplin z nią powiązanych.
6. Zróżnicowanie społeczne i kulturowe: polityka i praktyczne działania dotyczące personelu powinny uwzględniać i promować zróżnicowanie społeczne i kulturowe.
7. Dostępność obiektów i wyposażenia: powinna zostać zapewniona dostępność obiektów bibliotecznych, personelu pomocniczego, sal lekcyjnych oraz sprzętu wykorzystywanego podczas zajęć, sprzętu w ramach systemów informacyjnych, pomieszczeń dla wykładowców, a także (jeśli jest taka potrzeba) zakwaterowania dla osób przyjezdnych. Wszystkie obiekty i sprzęt powinny być dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych.
8. Zaspokajanie potrzeb studentów: instytucje powinny we właściwy sposób zaspokajać potrzeby studentów, co najmniej w zakresie udzielania indywidualnych porad lub pomocy w kształceniu, a także wsparcia w poszukiwaniu zatrudnienia.
9. Relacje publiczne (public relations): programy powinny dysponować systemem relacji publicznych dostarczającym odpowiednich, dokładnych i obiektywnych informacji na temat ich zadań, celów i struktury, na temat poszczególnych oferowanych programów i ich kosztów, korzyści wynikających z ich ukończenia oraz ogólnych informacji dotyczących danego programu i instytucji.
10. Skargi: instytucja powinna dysponować odpowiednim (uczciwym i dostępnym) systemem rozpatrywania skarg.
11. Stanowienie przykładu: program powinien być prowadzony jako wzór działania organizacji publicznej.
12. Analiza porównawcza: należy regularnie porównywać funkcjonowanie programu z (innymi) organizacjami osiągającymi wysokie wyniki.

B. Kryteria stosowane do mierzenia doskonałości programu.

Druga grupa kryteriów stosowanych do mierzenia standardów obejmuje merytoryczne aspekty realizacji programów. Można tutaj wyróżnić cztery podgrupy: kryteria stosowane do mierzenia standardów dla opracowywania programów, zarządzania programami, treści programów oraz ich realizacji.

B1. Opracowanie i ocena programu.

1. Proces opracowania i oceny programu: należy stworzyć odpowiednie procedury zarówno dla opracowywania, jak i dla oceniania programów – zakładające udział wszystkich zainteresowanych stron.
2. Cele programu: opracowanie lub ocena programu powinny skutkować powstaniem przejrzystych i rzeczywistych celów programowych, w tym wskazaniem grup docelowych oraz poziomu aktywności dla programu. Optymalnie cele należy ujmować w formie kompetencji lub wyników procesu nauczania (wiedzy, umiejętności i postaw), które należy osiągnąć. Cele, o których mowa, mogą przyjąć formę misji programu.
3. Strategia edukacyjna: w oparciu o ustalenia dotyczące celów programu, poziomu i grup docelowych należy opracować odpowiednią strategię edukacyjną. Należy rozwiązać zwłaszcza kwestię równowagi pomiędzy teorią a praktyką. Powinno się stosować różnorodne

metody nauczania, przy czym metody te powinny być, na ile jest to możliwe, „poparte dowodami” ze świata praktycznego. W przypadku stosowania w programie elementów e-learningu, należy poświęcić takim elementom szczególną uwagę.

4. Projekt programu: obrane cele i strategia edukacyjna powinny zostać przełożone na projekt programu, który obejmuje części składowe programu, harmonogram, zadania i ocenę.
5. Spójność i konsekwencja programu: program powinien być spójny i konsekwentny, a studenci powinni mieć możliwość spełnienia jego wymogów w wyznaczonych ramach czasowych. Związek pomiędzy celami, kompetencjami i/lub produktami nauczania a elementami programu, zadaniami i oceną programu powinien być jasno sprecyzowany.
6. Wykładowcy w programie: grupa głównych wykładowców powinna obejmować osoby posiadające doświadczenie akademickie i pozaakademickie. W przeważającej części wykładowcy prowadzący zajęcia na kursach kończących się uzyskaniem dyplomu szkoły wyższej powinni posiadać najwyższe stopnie akademickie oraz powinni być aktywnie zaangażowani w badania, obsługę, jak również ewentualne działania doradcze. Wszystkie programy kształcenia na poziomie szkolnictwa wyższego i/lub programy szkoleniowe powinny być realizowane przy udziale odpowiednio przygotowanych praktyków danej dziedziny.
7. Liczebność głównego zespołu wykładowców/ pracowników: wykładowców pracujących w pełnym wymiarze godzin, odpowiedzialnych za kluczowe elementy programu, powinno być co najmniej czterech, w zależności od misji, rozmiarów i zakresu programu.
8. Zaangażowanie w badania: wykładowcy/ pracownicy odpowiedzialni za kluczowe elementy programu kończącego się uzyskaniem dowolnego stopnia akademickiego powinni poświęcać dużą część swojego czasu pracy na badania i pracę użyteczną społecznie.
9. Kryteria przyjęcia kandydatów na uczestników programu: należy wyznaczyć właściwe, przejrzyste i uczciwe procedury przyjmowania kandydatów, a kryteria ich przyjmowania należy podawać do wiadomości publicznej.

B2. Treść programu.

1. Spójność i konsekwencja programu: treść programu powinna w sposób logiczny wynikać z celów i strategii edukacyjnej obranych dla danego programu.
2. Poziom programu: treść powinna być dostosowana do poziomu odpowiedniego dla grupy docelowej.
3. Wymogi formalne dotyczące programu: treść powinna obejmować elementy zawarte w wymogach koniecznych do spełnienia w przypadku danego certyfikatu lub dyplomu.
4. Podstawa programowa: treść programu powinna, w zależności od poziomu programu, odzwierciedlać aktualne koncepcje, teorie i metody obowiązujące w skali globalnej. Tak dalece, jak jest to możliwe, metody/procedury/zasady przekazywane uczestnikom programu powinny być „poparte dowodami” ze świata praktycznego.
5. Wielodyscyplinarność: treść programu powinna wielodyscyplinarną podstawę dziedziny, jaką jest administracja publiczna.

6. Doświadczenie praktyczne: programy kończące się uzyskaniem dyplomu powinny być utworzone w sposób gwarantujący, że wszyscy absolwenci zdobyli pewne doświadczenie w sektorze publicznym lub nienastawionym na zysk.
7. Konsultacje społeczne: podczas opracowywania programów szkoleń oraz kursów akademickich kończących się uzyskaniem dyplomu kluczowe znaczenie mają potrzeby organizacji, dla których przygotowani są uczestnicy programów. W tym celu należy prowadzić odpowiednie konsultacje i rozmowy.
8. Elementy programu nauczania: program szkolenia powinien zwiększać kompetencje studentów, ich wartość, wiedzę i umiejętności konieczne do działania w sposób etyczny, słuszny, skuteczny i wydajny. W zależności od obranej misji elementy programu nauczania powinny zawierać:

Zarządzanie organizacjami użyteczności publicznej:

- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- budżetowanie i procesy finansowe,
- zarządzanie informacją, przyjmowanie nowych technologii i zasad działania,
- prawo administracyjne i konstytucyjne,
- umiejętności skutecznej komunikacji,
- koncepcje i postawy dotyczące organizacji i zarządzania,
- relacje pomiędzy sektorem nienastawionym na zysk a sektorem prywatnym oraz zarządzanie dotacjami.

Udoskonalanie działalności sektora publicznego:

- utworzenie organizacji osiągających najwyższe wyniki w działaniu,
- zarządzanie sieciami i współpracą partnerską,
- dostarczanie dóbr i świadczenie usług publicznych,
- zarządzanie projektami i kontraktami,
- wspieranie zróżnicowania wśród pracowników,
- motywowanie i planowanie organizacji sektora publicznego.

Kierownictwo w sektorze publicznym:

- rozwiązywanie problemów w sposób kreatywny i innowacyjny,
- kierowanie transformacją instytucji i organizacji,
- zapobieganie konfliktom i strategię rozwiązywania konfliktów,
- promowanie sprawiedliwości w świadczeniu usług,
- tworzenie postaw dotyczących zmniejszania ubóstwa,
- promowanie tworzenia instytucji demokratycznych,
- Kodeks Etyki Sektora Publicznego.

Stosowanie ilościowych i jakościowych technik analizy:

- ekonomia instytucji i rozwoju,
- formułowanie, analiza, wdrażanie i ocena polityki i programu,
- procesy decyzyjne i rozwiązywanie problemów,

- planowanie strategiczne.

Rozumienie porządku publicznego i środowiska organizacji:

- instytucje i procesy polityczne i prawne,
- instytucje i procesy ekonomiczne i społeczne,
- kontekst historyczny i kulturowy,
- zarządzanie rozwojem ekonomicznym,
- konsekwencje stosowania koncepcji „third party government”,
- akceptowanie i godzenie różnorodności kulturowej.

Wymienione wymagania dotyczące obszarów nie obejmują zaleceń dotyczących konkretnych kursów. Nie sugeruje się również, aby każdemu z obszarów poświęcić równą ilość czasu, albo oferować wszystkie kursy w ramach programów dotyczących służby publicznej, porządku publicznego lub administracji publicznej. Nie należy ich również interpretować w sposób, który utrudniałby opracowanie mocnych punktów lub obszarów specjalizacji w ramach każdego z programów.

9. Istnieją również inne istotne kryteria stosowane w ramach oceny doskonałości programów. Kryteria te odnoszą się do bardziej ogólnych aspektów programu i przyczyniają się do realizacji bardziej kompleksowych celów, które są kluczowe dla prawidłowego funkcjonowania każdego społeczeństwa. W efekcie programy przygotowujące pracowników sektora publicznego lub zwiększające ich umiejętności powinny zawierać treści obejmujące następujące zagadnienia:

Kodeks etyki sektora publicznego: wszystkie programy kształcenia lub szkolenia stworzone dla sektora publicznego powinny przyczyniać się do rozwoju jednostek reprezentujących prawdziwy etos sektora publicznego, charakteryzujących się mądrością i zrozumieniem tego, jakie znaczenie dla skuteczności działań sektora publicznego mają:

- wartości demokratyczne,
- szacunek dla poszczególnych podstawowych praw człowieka,
- równość społeczna i równy podział dóbr i usług,
- zróżnicowanie społeczne i kulturowe,
- przejrzystość działań i odpowiedzialność za nie,
- trwały rozwój,
- sprawiedliwość organizacyjna,
- rozumienie globalnych współzależności,
- zaangażowanie obywateli.

Umiejętności sektora publicznego: programy kształcenia i szkolenia przygotowujące jednostki do działania w sektorze publicznym powinny umożliwiać uczestnikom (z uwzględnieniem celów i poziomu programu) budowanie osobistych możliwości na polu:

- analitycznego i krytycznego myślenia,
- radzenia sobie ze złożonością problemów,
- elastyczności,
- radzenia sobie z niepewnością i wieloznacznością,

- działania w środowisku politycznym,
- budowania organizacji osiągających najwyższe wyniki,
- angażowania innych grup i instytucji społecznych w realizację celów polityki,
- kształcenia ustawicznego,
- odnoszenia zdobytych doświadczeń życiowych do działań akademickich i szkoleniowych.

Charakter sektora publicznego: programy kształcenia lub szkolenia stworzone dla sektora publicznego (z uwzględnieniem celów i poziomu programu) powinny poruszać następujące kwestie:

- internacjonalizacji i globalizacji,
- równowagi pomiędzy centralizacją a decentralizacją,
- wpływu organizacji i umów wielonarodowych,
- osłabiania się pozycji państwa (wpływ cięć w wydatkach i nowego sposobu zarządzania sektorem publicznym),
- nowych sposobów komunikacji i ich wpływu,
- zarządzanie oparte na współpracy.

B3. Zarządzanie programem.

Kolejna grupa kryteriów stosowanych do mierzenia standardów dotyczy zarządzania programem:

1. Odpowiedzialność za program: należy stworzyć jasno sprecyzowaną strukturę odpowiedzialności za program.
2. Budżet programu: wysokość budżetu (pod względem finansów, personelu i wyposażenia) powinna odpowiednia, aby można było osiągnąć cele programowe.
3. Zarządzanie programem: należy ustanowić odpowiedni system zarządzania programem.
4. Postępy uczestników: należy ustanowić odpowiedni system monitorowania postępów studentów, który będzie dostępny dla wszystkich studentów.
5. Ocena: wyniki studentów powinny być odpowiednio mierzone, najlepiej w odniesieniu do zdobytych przez nich kompetencji. Studentów należy oceniać w oparciu o opublikowane kryteria, przepisy i procedury, które są stosowane konsekwentnie, przy czym studenci powinni mieć dostęp do procesów służących do oceny ich wyników.
6. Informacje o programie: studenci powinni mieć dostęp do aktualnych informacji na temat programu.
7. Ocena wykładowców: wyniki pracy wykładowców/ pracowników zaangażowanych w realizację programu powinny być regularnie poddawane ocenie.
8. Komunikacja: należy stworzyć odpowiedni system komunikowania dla wszystkich osób zaangażowanych w program (studentów, nauczycieli i pracowników).
9. Konsekwencja w realizacji programów: w przypadku realizacji wielu kursów należy zapewnić konsekwencję w realizacji programu.
10. Monitorowanie i ocena programu: należy stworzyć odpowiedni (stały i kompletny) system monitorowania (dokonywania oceny kursu i programu) oraz oceniania programu przy udziale wszystkich zainteresowanych stron. System ten powinien być zgodny z ogólnym systemem kontroli jakości danej instytucji.

B4. Realizacja programu.

1. System mierzenia wyników: należy stworzyć odpowiedni system mierzenia wyników programu. System ten powinien być powiązany z celami programowymi oraz w możliwym stopniu obejmować system analizy porównawczej.
2. Zadowolenie: zadowolenie z programu po stronie zainteresowanych stron (studentów, absolwentów i pracowników) należy regularnie poddawać ocenie.
3. Podstawowe informacje operacyjne: należy zapewnić dostęp do informacji na temat istotnych (w zależności od rodzaju szkolenia lub kształcenia) danych, np. liczby uczestników, zgodności z liczebnością grupy docelowej, liczby osób, które zrezygnowały z uczestnictwa oraz (średniego) czasu nauki.
4. Konkretny cel: jeśli konieczne jest osiągnięcie konkretnych celów, wówczas pomiaru wyników należy dokonywać w oparciu o te wartości docelowe. Wartości docelowe może wyznaczyć sama instytucja, jak również właściwe instytucje zewnętrzne.
5. Analiza porównawcza: jeśli jest to możliwe, wyniki danego programu należy porównywać z wynikami innych programów.
6. Wpływ na społeczność: mając na uwadze misję danego programu, należy mierzyć i oceniać jego wpływ na społeczność lokalną.
7. Wyniki finansowe: w zależności od ustaleń instytucjonalnych, należy udostępniać informacje na temat wyników finansowych, np. kosztów w przeliczeniu na liczbę studentów i zwrotu z inwestycji (w odniesieniu do czasu, nakładów pracy, funduszy).
8. Wpływ programu: należy podejmować regularne działania mające na celu uzyskanie oceny przez organizacje, dla których kształci/ szkoli się pracowników. Wyniki takich ocen należy wykorzystać w celu dostosowania działań edukacyjnych w ramach programu w taki sposób, aby poprawić ich skuteczność i zagwarantować elastyczność.

Bibliografia

EAPAA (2006): *Accreditation Criteria*, European Association for Public Administration Accreditation (EAPAA), źródło internetowe: <http://www.eapaa.org/criteria.htm>, 24 marca 2007r.

EFMD-EPAS (2006): *EFMD Programme Accreditation System: Standards and Criteria (wersja 7, 31 maja 2006)*, European Foundation for Management Development (EFMD), źródło internetowe: http://www.efmd.org/attachments//tmpl_1_art_060516ecwh_att_060622xupz.pdf, 26 czerwca 2006r.

ENQA (2005): *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, Helsinki, European Association for Quality Assurance in Higher Education, str. 41.

Bertucci, Guido (2007): "Strengthening Public Sector Capacity for Achieving Millennium Development Goals", w: A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya (red.): *Excellence and Leadership in the Public Sector: the Role of Education and Training*, Nowy Jork, Departament ONZ ds.

Ekonomicznych i Społecznych (United Nations Department of Economic and Social Affairs)/ International Association of Schools and Institutes of Administration: str. 1-8.

Charih, Mohamed, Jacques Bourgault, Daniel Maltais & Lucie Rouillard (2007): "The Management Competencies of Senior Managers: A Look at Some OECD Countries", w: A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya (red.): *Excellence and Leadership in the Public Sector: the Role of Education and Training*, Nowy Jork, Departament ONZ ds. Ekonomicznych i Społecznych (United Nations Department of Economic and Social Affairs)/ International Association of Schools and Institutes of Administration: str. 25-43.

NASPAA/COPRA (2006): *General Information and Standards for Professional Masters Degree Programs (wyd. ze stycznia 2006)*: National Association of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA), źródło internetowe: <http://www.naspaa.org/accreditation/seeking/reference/standards.asp>.

Rosenbaum, Allan & John-Mary Kauzya (red.) (2007): *Excellence and Leadership in the Public Sector: the Role of Education and Training*, Nowy Jork, Departament ONZ ds. Ekonomicznych i Społecznych (United Nations Department of Economic and Social Affairs)/ International Association of Schools and Institutes of Administration.

Rosenbaum, Allan (2007): "Excellence in Public Administration Education: Preparing the Next Generation of Public Administrators", w: A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya (red.): *Excellence and Leadership in the Public Sector: the Role of Education and Training*, Nowy Jork, Departament ONZ ds. Ekonomicznych i Społecznych (United Nations Department of Economic and Social Affairs)/ International Association of Schools and Institutes of Administration: str. 11-24.

Wooldridge, Blue (2007): "High performing schools and institutes of administration: the role of standards of excellence", w: A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya (red.): *Excellence and Leadership in the Public Sector: the Role of Education and Training*, Nowy Jork, Departament ONZ ds. Ekonomicznych i Społecznych (United Nations Department of Economic and Social Affairs)/ International Association of Schools and Institutes of Administration: str. 44-61.

Zastosowanie standardów doskonałości.

Poniżej znajdują Państwo wszystkie kryteria wymienione ponownie, jednak tym razem wskazano możliwy poziom wyników w formie punktów w skali Likerta.

UWAGA: podane wskazania mają charakter doradczy. Nie są to obowiązujące zasady ani obiektywne i dokładne wyniki pomiaru spełnienia danego kryterium. Mogą się znaleźć również inne wskazania dotyczące poziomu osiągnięcia docelowego wyniku.

Punkty w skali Likerta można wykorzystywać do indywidualnej oceny Państwa instytucji i programu jako początkowy etap programu zwiększania jakości. Ocenie można poddać następujące punkty:

Przy udziale zainteresowanych osób, proszę odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Które kryteria nie mają zastosowania w przypadku Państwa misji i dlaczego?
2. Jeśli nie posiadają Państwo zasobów, aby przeprowadzić pełnowartościową ocenę, proszę wskazać kryteria, które są najważniejsze dla Państwa oraz dla osób zainteresowanych programem.
3. Biorąc pod uwagę misję realizowaną przez Państwa, jaki minimalny poziom powinien zostać osiągnięty w przypadku każdego kryterium?
4. Biorąc pod uwagę misję realizowaną przez Państwa, jakie inne kryteria oceny powinny zostać wzięte pod uwagę?

Proszę odpowiedzieć na następujące pytania:

5. Proszę przyznać punkty Państwa instytucji/programowi w odniesieniu do każdego z (wybranych) kryteriów. W jaki sposób mogą Państwo udowodnić taki wynik? Proszę przedstawić obiektywne informacje, które potwierdzają jego prawidłowość.
6. W odniesieniu do których kryteriów uzyskali Państwo wynik poniżej uprzednio przyjętego poziomu docelowego? Jakie są (prawdopodobne) przyczyny uzyskania wyniku poniżej oczekiwań?
7. Jakie działania należy podjąć, aby poprawić wynik dla każdego z kryteriów?

W wyniku konsultacji z zainteresowanymi stronami proszę wykonać następujące działania:

8. Podjąć decyzję, jakie działania należy wykonać oraz podjąć próbę ich zaplanowania.
9. Zrealizować w/w działania zgodnie z planem.
10. Regularnie oceniać wyniki realizowanych działań oraz, jeśli jest to konieczne, podjąć dalsze działania.

Kryteria oceny postępów w osiągnięciu standardów, podane w formie punktów według skali Likerta.

Kryterium	0 Nie występuje	1 Poziom podstawowy	4 Poziom średni	7 Poziom wysoki
A. Kryteria dotyczące instytucji				
1. Proces planowania strategicznego	Brak jakiegokolwiek planowania strategicznego	Proces jest niejawny; brak zaangażowania po stronie zainteresowanych stron.	Proces jest realizowany, ale jest on niekompletny; zaangażowano niektóre zainteresowane strony.	Istnieje pełen i spójny proces, którego efektem jest realizacja jasno sprecyzowanej misji; zaangażowano wszystkie zainteresowane strony

2. Struktura finansowa i budżetowa	Brak struktury finansowej lub budżetowej	Struktura jest nieprzejrzysta i nieskuteczna; niepełna lub śladowa kontrola.	Struktura jest nieprzejrzysta lub nieskuteczna; niepełna kontrola.	Przejrzysta i skuteczna struktura finansowa i budżetowa, w której osoby odpowiedzialne za poszczególne programy mają jasno sprecyzowaną kontrolę budżetową.
3. System kontroli jakości	Brak jakiegokolwiek kontroli jakości.	Występuje pewna kontrola jakości, jednak nie jest ona systemowa; brak zaangażowania po stronie zainteresowanych stron.	Występuje dość duża kontrola jakości, jednak nie jest ona systemowa; zaangażowano niektóre zainteresowane strony.	Występuje właściwy (czyli stały i kompletny) i sformalizowany system kontroli jakości (strategii, zasad i procedur), w ramach którego gwarantuje się zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron. Produkty tego systemu są publicznie dostępne.
4. System zarządzania zasobami ludzkimi	Brak jakiegokolwiek systemu zarządzania zasobami ludzkimi.	System zarządzania zasobami ludzkimi jest podstawowy (dotyczy głównie wynagrodzeń).	System zarządzania zasobami ludzkimi jest rozwijany; dostępne są tylko jego elementy.	System zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje wszystkie istotne elementy.
5. Wkład w rozwój dziedziny naukowej	Wykładowcy/pracownicy nie są w stanie wnieść wkładu w rozwój dziedziny naukowej.	Prawie żaden wykładowcy/pracownicy nie wnoszą wkładu w rozwój dziedziny naukowej.	Wykładowcy/pracownicy wnoszą wkład w rozwój dziedziny naukowej, ale nie dostają oni odpowiedniego wsparcia i bodźców do tworzenia i rozpowszechniania nowej wiedzy.	Wykładowcy/pracownicy dostają odpowiednie wsparcie i bodźce do tworzenia i rozpowszechniania nowej wiedzy należącej do dziedziny administracji publicznej.
6. Różnicowanie społeczne i kulturowe	Brak jakiegokolwiek zainteresowania różnicowaniem społecznym i kulturowym.	Występuje niewielkie zainteresowanie różnicowaniem społecznym i kulturowym.	Występuje pewne zainteresowanie różnicowaniem społecznym i kulturowym, jednak nie jest ono zakorzenione w polityce kadrowej.	Polityka kadrowa i praktyka odzwierciedlają różnicowanie społeczne i kulturowe.
7. Dostępność obiektów bibliotecznych, personelu pomocniczego, sal	Prawie wszystkie obiekty i sprzęt są zupełnie niewystarczające.	Niektóre obiekty i sprzęt są wystarczające, jednak większość jest niewystarczająca.	Wiele obiektów i sprzętu jest na odpowiednim poziomie, jednak nie wszystkie. Większość nie jest	Wszystkie obiekty i sprzęt są na odpowiednim poziomie i są one dostępne dla osób niepełnosprawnych.

<p>lekcyjnych oraz sprzętu wykorzystywanego podczas zajęć, sprzętu w ramach systemów informacyjnych, pomieszczeń dla wykładowców, a także (jeśli jest taka potrzeba) zakwaterowania dla osób przyjezdnych. Wszystkie obiekty i sprzęt są dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych.</p>			<p>dostępnych dla osób niepełnosprawnych.</p>	
<p>8. Zaspokajanie potrzeb studentów</p>	<p>Nie istnieją żadne świadczenia dostępne dla studentów.</p>	<p>Występują tylko niektóre świadczenia, ale są one niskiej jakości.</p>	<p>Niektóre świadczenia dla studentów są odpowiedniej jakości, natomiast innych brakuje lub są one niskiej jakości.</p>	<p>Występuje kompletny system wysokiej jakości świadczeń dostępnych dla studentów.</p>
<p>9. Relacje publiczne (public relations):</p>	<p>Brak jakichkolwiek relacji publicznych.</p>	<p>Niewiele informacji jest łatwo dostępnych.</p>	<p>Spora informacji jest łatwo dostępnych, ale nie zawsze są one dokładne i prawdziwe. Brak łatwo dostępnych informacji na temat wyników danej instytucji.</p>	<p>Występuje odpowiedni system relacji publicznych, dostarczający odpowiednich, dokładnych i obiektywnych informacji na temat jego zadań, celów i struktury, na temat poszczególnych oferowanych programów i ich kosztów, korzyści wynikających z ich ukończenia oraz ogólnych informacji dotyczących danej instytucji.</p>
<p>10. Skargi</p>	<p>Nie ma możliwości składania skarg.</p>	<p>Można jedynie składać skargi: brak systemu ich rozpatrywania.</p>	<p>System rozpatrywania skarg jest niekompletny.</p>	<p>Występuje odpowiedni (uczciwy i dostępny) system</p>

				rozpatrywania skarg.
11. Stanowienie przykładu		Działanie instytucji nie stanowi żadnego wzoru.	Działanie instytucji nie stanowi wzoru pod każdym względem i/lub nie jest ono widoczne.	Działanie instytucji stanowi wzór organizacji publicznej.
12. Analiza porównawcza		Instytucja nie porównuje swojego funkcjonowania z organizacjami osiągającymi wysokie wyniki.	Instytucja porównuje swoje funkcjonowanie z (innymi) organizacjami osiągającymi wysokie wyniki tylko pod niektórymi względami.	Instytucja porównuje swoje funkcjonowanie z (innymi) organizacjami osiągającymi wysokie wyniki.
B1. Opracowanie i ocena programu.				
1. Proces opracowania i oceny programu	Brak jakiegokolwiek procesu opracowania i oceny programu.	Istnieją pewne elementy procesu opracowania i oceny programu; zaangażowano niektóre zainteresowane strony.	Proces opracowania i oceny programu jest nieodpowiedni i/lub niepełny. Nie wszystkie zainteresowane strony zostały zaangażowane.	Istnieje odpowiedni proces opracowania i oceny programu, w który zaangażowano wszystkie zainteresowane strony.
2. Cele programu:	Brak jakichkolwiek sprecyzowanych lub domyślnych celów programu.	Istnieją tylko cele domyślne dla programu, brak zaangażowania stron zainteresowanych.	Cele są sprecyzowane, ale nie są wprowadzane w życie; zaangażowano niektóre zainteresowane strony.	Cele są sprecyzowane oraz wprowadzane w życie w postaci kompetencji lub wyników w kształceniu; zaangażowano wszystkie zainteresowane strony.
3. Strategia edukacyjna	Brak jakiegokolwiek strategii edukacyjnej.	Wykładowcy/ pracownicy stosują różnorodne metody nauczania; brak strategii.	Istnieje pewna strategia edukacyjna. Wszyscy wykładowcy/ pracownicy stosują różnorodne metody nauczania. Nie stosuje się metod „popartych dowodami” ze świata praktycznego. Rzadko kiedy stosuje się e-learning, jednak znajduje się on w programie nauczania.	W oparciu o ustalenia dotyczące celów programu, poziomu i grup docelowych opracowano odpowiednią strategię edukacyjną. Rozwiązano zwłaszcza kwestię równowagi pomiędzy teorią a praktyką. Stosuje się różnorodne metody nauczania, w tym metody „poparte dowodami” ze

				świata praktycznego, kiedy tylko jest to możliwe. W przypadku stosowania w programie elementów e-learningu, poświęca się takim elementom szczególną uwagę.
4. Projekt programu:	Brak związku pomiędzy celami, strategią edukacyjną a programem.	Związki pomiędzy celami, strategią edukacyjną a programem są raczej globalne.	Cele i strategia edukacyjna zostały przełożone na program, ale nie mogą być powiązane z elementami składowymi programu, jego harmonogramem, zadaniami i oceną.	Cele i strategia edukacyjna zostały przełożone na projekt programu, który obejmuje elementy składowe programu, jego harmonogram, zadaniami i oceną.
5. Spójność i konsekwencja programu:	Program składa się z luźno powiązanych i nierzeczywistych elementów składowych.	Program nie jest spójny, konsekwentny ani wykonalny.	Program jest spójny, konsekwentny oraz wykonalny. Powiązania pomiędzy kompetencjami lub wynikami kształcenia z jednej strony, oraz elementami składowymi programu, jego harmonogramem, zadaniami i oceną z drugiej strony nie są czytelne.	Program jest spójny, konsekwentny oraz wykonalny. Powiązania pomiędzy kompetencjami lub wynikami kształcenia z jednej strony, oraz elementami składowymi programu, jego harmonogramem, zadaniami i oceną z drugiej strony są czytelne.
6. Wykładowcy w programie:	Nie ma jasno sprecyzowanego składu wykładowców/pracowników.	Liczba i jakość wykładowców/pracowników jest nieodpowiednia.	Liczba lub jakość wykładowców/pracowników jest nieodpowiednia.	Liczba i jakość wykładowców/pracowników jest odpowiednia. Nauczanie jest realizowane przy udziale odpowiednio przygotowanych praktyków danej dziedziny.
7. Liczebność głównego zespołu wykładowców	Nie ma jasno sprecyzowanego składu wykładowców/pracowników	Liczba najważniejszych wykładowców/pracowników	Liczba najważniejszych wykładowców/pracowników	Liczba najważniejszych wykładowców/pracowników

/ pracowników:	owników.	odpowiedzialnych za kluczowe elementy programu kończącego się uzyskaniem dyplomu wynosi mniej niż 5.	odpowiedzialnych za kluczowe elementy programu kończącego się uzyskaniem dyplomu jest bliska 5.	odpowiedzialnych za kluczowe elementy programu kończącego się uzyskaniem dyplomu wynosi co najmniej 5.
8. Zaangażowanie w badania:	Nie ma jasno sprecyzowanego składu wykładowców/pracowników.	Najważniejsi wykładowcy/pracownicy odpowiedzialni za kluczowe elementy programu kończącego się uzyskaniem dyplomu nie poświęcają (prawie) żadnego czasu na badania.	Najważniejsi wykładowcy/pracownicy odpowiedzialni za kluczowe elementy programu kończącego się uzyskaniem dyplomu poświęcają część swojego czasu na badania.	Najważniejsi wykładowcy/pracownicy odpowiedzialni za kluczowe elementy programu kończącego się uzyskaniem dyplomu poświęcają znaczną część swojego czasu na badania.
9. Kryteria przyjęcia kandydatów na uczestników programu:	Brak kryteriów przyjmowania kandydatów.	Kryteria i procedury przyjmowania kandydatów są niejasne.	Kryteria lub procedury przyjmowania kandydatów są nie do końca jasne.	Kryteria i procedury przyjmowania kandydatów są jasne i przejrzyste oraz podane do wiadomości publicznej.
B2. Treść programu.				
1. Spójność i konsekwencja programu:	Program stanowi luźny zestaw elementów składowych.	Program składa się z elementów bez wyraźnego związku z celami programu.	Program jest częściowo spójny i konsekwentny, związek z celami programu jest wciąż domyślny.	Treść programu w sposób logiczny wynika z obranych celów i strategii edukacyjnej dla danego programu, jest spójna i konsekwentna.
2. Poziom programu:	Treść nie jest dostosowana do poziomu dyplomu ani do grup(y) docelowej.	Treść nie jest wystarczająco dostosowana do poziomu dyplomu ani do grup(y) docelowej.	Treść jest dostosowana do poziomu dyplomu, ale nie do grup(y) docelowej.	Treść jest dostosowana do poziomu dyplomu, a także do grup(y) docelowej.
3. Wymogi formalne dotyczące programu:	Treść nie obejmuje żadnego z elementów zawartych w wymogach koniecznych do spełnienia dla danego certyfikatu lub dyplomu.	Treść nie obejmuje prawie żadnego z elementów zawartych w wymogach koniecznych do spełnienia dla danego certyfikatu lub dyplomu.	Treść nie obejmuje wszystkich elementów zawartych w wymogach koniecznych do spełnienia dla danego certyfikatu lub dyplomu.	Treść obejmuje wszystkie spośród elementów zawartych w wymogach koniecznych do spełnienia dla danego certyfikatu lub dyplomu.
4. Podstawa programowa	Wszystkie elementy składowe programu są przestarzałe.	Większość elementów składowych programu jest przestarzałych.	Niektóre elementy składowe programu są aktualne, natomiast inne nie są; metody nie są oparte na	Wszystkie elementy składowe programu są zdecydowanie aktualne, odzwierciedlają aktualne koncepcje,

			dokumentacji.	teorie i metody obowiązujące w skali globalnej; nauczane metody są oparte na dokumentacji.
5. Wielodyscyplinarność	Program nie jest wielodyscyplinarny.	Treść programu nie oddaje wielodyscyplinarnej podstawy dziedziny, jaką jest administracja publiczna.	Treść programu w pewnym stopniu oddaje wielodyscyplinarną podstawę dziedziny, jaką jest administracja publiczna.	Treść programu oddaje wielodyscyplinarną podstawę dziedziny, jaką jest administracja publiczna.
6. Niezbędne elementy administracji publicznej	Program nie zawiera niezbędnych elementów dziedziny, jaką jest administracja publiczna.	Program zawiera tylko niektóre z niezbędnych elementów dziedziny, jaką jest administracja publiczna	Program zawiera niektóre, ale nie wszystkie z niezbędnych elementów dziedziny, jaką jest administracja publiczna.	Program zawiera wszystkie z niezbędnych elementów dziedziny, jaką jest administracja publiczna, np. teorię polityczną i prawną, zarządzanie zasobami ludzkimi, budżetowanie środków publicznych, zarządzanie informacją, projektowanie, wdrażanie i ocena polityki, gospodarka publiczna, zachowanie w organizacji i zarządzanie organizacją.
7. Kodeks etyki sektora publicznego:	W żadnych miejscach w programie nie ma nawiązania do kodeksu etyki sektora publicznego.	Tylko okazjonalnie w programie pojawiają się nawiązania do kodeksu etyki sektora publicznego.	W kilku elementach dokonano wyraźnego nawiązania do kodeksu etyki sektora publicznego.	Kodeks etyki sektora publicznego stanowi wyraźną i nieodłączną część wszystkich elementów składowych programu.
8. Umiejętności sektora publicznego	Program nie ułatwia studentom nauki ani ćwiczenia żadnych umiejętności niezbędnych w sektorze publicznym.	Program ułatwia studentom naukę i ćwiczenie niewielu umiejętności niezbędnych w sektorze publicznym.	Program ułatwia studentom naukę i ćwiczenie kilku, ale nie wszystkich umiejętności niezbędnych w sektorze publicznym.	Program ułatwia studentom naukę i ćwiczenie wszystkich umiejętności niezbędnych w sektorze publicznym.
9. Charakter sektora publicznego	Program nie uwzględnia w żadnym stopniu	Program uwzględnia w minimalnym	Program uwzględnia w pewnym stopniu	Program uwzględnia w odpowiednim

	charakteru sektora publicznego.	stopniu charakter sektora publicznego.	charakter sektora publicznego.	stopniu charakter sektora publicznego.
B3. Zarządzanie programem.				
1. Odpowiedzialność za program.	Nikt nie jest odpowiedzialny za program.	Odpowiedzialność za program jest niesprecyzowana i rozproszona.	Odpowiedzialność za program jest sprecyzowana, jednak wykładowcy mają niewielki wpływ.	Odpowiedzialność za program jest sprecyzowana, a wykładowcy mają znaczący wpływ.
2. Budżet programu.	Brak konkretnego budżetu dla programu.	Budżet dla programu (pod względem finansów, personelu i wyposażenia) nie jest odpowiedni, aby można było osiągnąć wyznaczone cele.	Budżet dla programu (pod względem finansów, personelu i wyposażenia) nie jest całkowicie odpowiedni, aby można było osiągnąć wyznaczone cele.	Budżet dla programu (pod względem finansów, personelu i wyposażenia) jest odpowiedni, aby można było osiągnąć wyznaczone cele.
3. Zarządzanie programem.	Brak jakiegokolwiek zarządzania programem.	Istnieje nieodpowiednie zarządzanie programem.	Istnieje zarządzanie programem, jednak nie jest ono całkowicie odpowiednie.	Istnieje całkowicie odpowiednie zarządzanie programem.
4. Postępy uczestników.	Brak odpowiedniego monitorowania postępów uczestników.	Istnieje system monitorowania postępów uczestników, jednak jest on nieodpowiedni i niedostępny dla studentów.	Istnieje odpowiedni system monitorowania postępów uczestników, jednak jest on niedostępny dla studentów.	Istnieje odpowiedni system monitorowania postępów uczestników, który jest również dostępny dla studentów.
5. Ocena.	Wyniki studentów nie są mierzone.	Wyniki studentów nie są odpowiednio mierzone. Studenci są oceniani w oparciu o niepublikowane kryteria, przepisy i procedury.	Wyniki studentów są mierzone, ale nie w odniesieniu do zdobytych przez nich kompetencji. Studentów ocenia się w oparciu o opublikowane kryteria, przepisy i procedury, które są stosowane konsekwentnie.	Wyniki studentów są odpowiednio mierzone w odniesieniu do zdobytych przez nich kompetencji. Studentów ocenia się w oparciu o opublikowane kryteria, przepisy i procedury, które są stosowane konsekwentnie.
6. Informacje o programie.	Studenci nie mają dostępu do właściwych i aktualnych informacji na temat zmian w programie lub swoich postępów w kształceniu.	Studentom trudno jest uzyskać dostęp do właściwych i aktualnych informacji na temat zmian w programie lub swoich postępów w kształceniu.	Niektóre informacje są właściwe i aktualne, inne nie. Nie wszystkie informacje są łatwo dostępne i aktualne.	Wszystkie istotne informacje dotyczące programu są łatwo dostępne i aktualne.

7. Ocena wykładowców.	Brak sprecyzowanego sposobu oceniania wykładowców/ pracowników.	Wyniki pracy wykładowców/ pracowników zaangażowanych w realizację programu nie są poddawane ocenie.	Wyniki pracy wykładowców/ pracowników zaangażowanych w realizację programu są czasami poddawane ocenie.	Wyniki pracy wykładowców/ pracowników zaangażowanych w realizację programu są regularnie poddawane ocenie.
8. Komunikacja.	Nie zachodzi komunikacja pomiędzy osobami zaangażowanymi w program.	Istnieje nieodpowiedni system komunikacji pomiędzy wszystkimi osobami zaangażowanymi w program (studentami, nauczycielami i pracownikami).	Istnieje niekompletny system komunikacji pomiędzy wszystkimi osobami zaangażowanymi w program (studentami, nauczycielami i pracownikami).	Istnieje odpowiedni system komunikacji pomiędzy wszystkimi osobami zaangażowanymi w program (studentami, nauczycielami i pracownikami).
9. Konsekwencja w realizacji programów.	W przypadku realizacji wielu kursów nie zapewnia się żadnej konsekwencji w realizacji programu.	W przypadku realizacji wielu kursów zapewnia się konsekwencję w realizacji programu w stopniu minimalnym.	W przypadku realizacji wielu kursów tylko częściowo zapewnia się konsekwencję w realizacji programu.	W przypadku realizacji wielu kursów zapewnia się konsekwencję w realizacji programu.
10. Monitorowanie i ocena programu.	Brak jakiegokolwiek monitorowania programu.	Niemalże brak jakiegokolwiek monitorowania programu.	Monitorowanie jest ograniczone do oceny kursów, jednak proces oceny jest niesprecyzowany i nieformalny, brak monitorowania programu jako całości.	Istnieje system ciągłego i kompleksowego monitorowania programu i jego elementów składowych.
B4. Realizacja programu.				
1. System mierzenia wyników.	Nie zbiera się żadnych informacji na temat wyników.	Nie zbiera się prawie żadnych informacji na temat wyników.	Zbiera się pewne informacje na temat wyników, jednak nie robi się tego systematycznie i/lub nie ciągle.	W sposób ciągły funkcjonuje odpowiedni i kompletny system zbierania informacji. Informacje wykorzystuje się w ramach oceny programu.
2. Zadowolenie.	Brak jakiegokolwiek pomiaru zadowolenia z programu.	Zadowolenie zainteresowanych stron z programu (studentów, absolwentów i pracowników) jest mierzone nieregularnie i nie u wszystkich zainteresowanych.	Zadowolenie zainteresowanych stron z programu (studentów, absolwentów i pracowników) jest mierzone nieregularnie lub nie u wszystkich zainteresowanych.	Zadowolenie zainteresowanych stron z programu (studentów, absolwentów i pracowników) jest mierzone regularnie.
3. Podstawowe	Brak jakichkolwiek	Dostępne są	Dostępne są	Wszystkie istotne

informacje operacyjne.	informacji.	informacje dotyczące tylko niektórych studentów.	również informacje dotyczące osób, które zrezygnowały z uczestnictwa oraz średniego czasu nauki.	informacje są łatwo dostępne i aktualne.
4. Konkretno cele.	Nie mierzy się osiągnięcia konkretnych wartości docelowych.	Prawie w ogóle nie mierzy się osiągnięcia konkretnych wartości docelowych.	Mierzy się osiągnięcia niektórych konkretnych wartości docelowych.	Mierzy się osiągnięcia konkretnych wartości docelowych.
5. Analiza porównawcza.	Nie dokonuje się analizy porównawczej.	Planuje się dokonywanie analizy porównawczej w przyszłości.	Niekiedy dokonuje się analizy porównawczej.	Analizy porównawczej dokonuje się względem wszystkich istotnych kryteriów oceniania wyników programu.
6. Wpływ programu na społeczność lokalną.	Nie mierzy się wpływu programu na społeczność lokalną.	Prawie w ogóle nie mierzy się wpływu programu na społeczność lokalną.	Mierzy się wpływ programu na społeczność lokalną, jednak pomiar nie jest kompletny.	Dokonuje się pomiaru wpływu programu na społeczność lokalną.
9. Wyniki finansowe.	Informacje na temat poziomu istotnych wskaźników finansowych nie są w ogóle dostępne.	Informacje na temat poziomu istotnych wskaźników finansowych nie są prawie w ogóle dostępne.	Dostępne są informacje na temat poziomu niektórych istotnych wskaźników finansowych.	Dostępne są informacje na temat poziomu wszystkich istotnych wskaźników finansowych.

UWAGI KOŃCOWE
NA TEMAT STANDARDÓW DOSKONAŁOŚCI DOTYCZĄCYCH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ ORAZ
SZKOLENIA JEJ KADR

Podobnie jak na całym świecie nie można stosować jednego systemu administracji publicznej, również systemy akredytacji muszą być dostosowane do uwarunkowań regionalnych i lokalnych.

Międzynarodowe standardy doskonałości dotyczące kształcenia i szkoleń dla kadr administracji publicznej stanowią niezmiernie przydatne i cenne punkty odniesienia dla wszystkich osób zaangażowanych w tę działalność, jednak pomimo ich uniwersalnego zastosowania jako obiektywnych kryteriów, należy je za każdym razem dostosować do konkretnych warunków, do których mają zostać odniesione w praktyce. Ze względu na fakt, że standardy doskonałości należy postrzegać jako punkty orientacyjne oraz źródło inspiracji dla ewentualnej analizy porównawczej, powinny być one interpretowane w świetle tych czynników, które mogą wpłynąć na ich zasadność.

Prawdziwość powyższej uwagi potwierdza się zwłaszcza w przypadku konkretnych potrzeb osób objętych tego rodzaju szkoleniem i kształceniem, jak również w przypadku różnych celów, które są realizowane w ramach programów. Ponadto interpretując te standardy, nie można nie brać pod uwagę szczególnego politycznego i instytucyjnego kontekstu, w którym mają być one zastosowane, a także różnorodności sytuacji, istniejących praktyk i osób w nie zaangażowanych.

Zgodnie z logiką stosowności, która powinna leżeć u podstawy działań publicznych, a także biorąc pod uwagę powyższe argumenty, właściwe zastosowanie standardów doskonałości opracowanych przez IASIA zależy od dostarczenia odpowiedzi na następujące pytania:

- w jakim stopniu standardy te są rzeczywiście wymagane, tak aby wdrożenie ich miało sens?
- czy wdrożenie standardów jest wykonalne, a jeśli tak – to w jakiej formie – tak aby można było osiągnąć rzeczywistą poprawę?

W rzeczywistości próbując dostosować standardy doskonałości dotyczące kształcenia i szkoleń dla kadr administracji publicznej do istniejących potrzeb i szczególnych uwarunkowań europejskich, należy uwzględnić dwie najważniejsze cechy tego regionu:

a) po pierwsze: ze względu na historyczne uwarunkowania oraz na różnorodność systemów administracyjnych występujących w Europie, kształcenie i szkolenie w tej dziedzinie odbywa się dwutorowo: w ramach kształcenia w systemie szkolnictwa wyższego, kończącego się uzyskaniem dyplomu oraz w ramach systemu opartego na bardziej wykonawczych/praktycznych programach szkoleniowych oferowanych przez władze państwowe, którym w większości są krajowe szkoły administracji publicznej. Oba systemy są równie istotne i mogą w równym stopniu służyć do spełnienia określonej misji. A zatem stosując standardy doskonałości w celu usprawnienia jakości kształcenia i nauczania (a tym samym jakości kadr administracji publicznej w dłuższej perspektywie) należy nie tyle przywiązywać wagę do formalnych kryteriów, takich jak liczba wykładowców lub kolejność i zakres tematów w programie nauczania, ale do tego, jak programy szkolenia i kształcenia realizowane na uczelniach wyższych i w krajowych szkołach administracji publicznej spełniają swoje cele, tj. czy kształcą urzędników posiadających wiedzę, umiejętności i doświadczenie, które jest konieczne w tej dziedzinie oraz na stanowiskach, które będą przez nich piastowane.

b) po drugie: w kontekście procesów integracji politycznej i gospodarczej, która zaczęła się po drugiej wojnie światowej w Europie Zachodniej, a która obejmuje aktualnie również kraje Europy Środkowo-Wschodniej, sposób, w jaki ukształtowany jest sektor administracji publicznej – jak również większość jego aspektów związanych z polityką - jest w dużym stopniu uwarunkowany zasadą „zjednoczeni w różnorodności”. Koncepcja ta, wybrana jako oficjalne motto Unii Europejskiej, ma na celu usunięcie napięć pomiędzy dwiema teoretycznie przeciwstawnymi obowiązującymi zasadami: zachowania indywidualnych cech szczególnych państw członkowskich z jednej strony oraz konieczności współpracy i budowania zintegrowanych ram działania na poziomie europejskim z drugiej. W kontekście tworzenia konkretnego programu nauczania oznacza to, że treści programowe powinny uwzględniać tradycje administracyjne, praktykę, wartości, rozumienie i formę służby publicznej istniejącą w danym kraju w powiązaniu z wpływem czynnika europejskiego, który obecnie determinuje rzeczywistość polityczną i gospodarczą.

Krytyczne spojrzenie na nauki społeczne, jak również na zaszczości historyczne, przypomina, że wypracowanie „obiektywnych” standardów jest prawie niemożliwe. Wierzmy, że zamiast wprowadzania nakazowych norm lub kryteriów formalnych wdrażanie standardów doskonałości opracowanych przez IASIA powinno opierać się na poszukiwaniu funkcjonalnych odpowiedników dostosowanych do zróżnicowanych potrzeb i misji, które stanowią rzeczywistość administracji publicznej we współczesnej Europie.