



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

1

Подобряване на публичните организации чрез самооценка Част 1: Съдържание на модела



2013

CAF





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Обща рамка за оценка CAF

Подобряване управлението на публичните организации чрез Европейския модел за качество CAF1

CAF Образование 2013

* CAF е оригиналното съкращение на Common Assessment Framework (Обща Рамка за Оценка). То се използва в целия текст на това ръководство като наименование на модела поради неговата популярност, разпространеност и разпознаваемост.

Съдържание



4 Предговор

5 Общо представяне

14 Критерии „Благоприятстващи фактори“

- 14 Критерий 1: Лидерство
- 19 Критерий 2: Стратегия и планиране
- 24 Критерий 3: Хора
- 28 Критерий 4: Партньорства и ресурси
- 36 Критерий 5: Процеси

41 Критерии „Резултати“

- 42 Критерий 6: Резултати, ориентирани към граждани/ потребители
- 45 Критерий 7: Резултати, свързани с хората
- 48 Критерий 8: Резултати, свързани със социалната отговорност
- 51 Критерий 9: Ключови резултати на изпълнението

54 САФ точкуване и оценяване



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Предговор

В края на 90-те години на XX век министрите от ЕС, отговорни за публичната администрация, отправят покана към Европейската мрежа на публичните администрации (EUPAN) да насърчи обмена и сътрудничеството между държавите — членки на ЕС и да разработи общи инструменти в областта на управлението на качеството. През май 2000 г. е представен първият продукт на сътрудничеството между националните експерти от ЕС: Обща рамка за оценка (CAF) – един истински общеевропейски инструмент за управление на качеството в публичния сектор, който е разработен от публичния сектор.

CAF постига огромен успех. Близко 3000 организации от публичния сектор в цяла Европа използват модела повече от 12 години, а броят на CAF потребителите продължава да расте. През първите години моделът се използва предимно за въвеждане на принципите на цялостното управление на качеството в организациите от публичния сектор чрез поставяне на диагноза на съответната организация в светлината на този работен модел за отлична организация. Тъй като CAF е замислен като общ инструмент, приложим за всички видове организации от публичния сектор и на всички институционални равнища (европейско, федерално или национално, регионално и местно), съдържанието на модела трябваше да се формулира на високо теоретично и дори понякога на абстрактно ниво. Въпреки този контекст, от самото начало целта на CAF е да бъде инструмент, който е прост, достъпен и лесен за прилагане: в сравнение с други модели за качество, това действително може да се каже за CAF.

Множество хора от различни страни разработиха версия на CAF конкретно за сектора на образованието: френската общност в Белгия (Жерар Алард, Кристин Дефоан, Жерар Рейндерс, Паскал Шеленс и Анет Фербеке, с подкрепата на белгийския национален CAF кореспондент Жан-Марк Дохот), Норвегия (Евен Фосум Свендсен), Португалия (Хуго Калдейра, Родриго Куейроз е Мело и София Рейс) и Италия (Рино Берторели и Клара Алемани с подкрепата на италианския национален CAF кореспондент Сабина Белоти). Взе се решение за обединяване на техния

експертен опит в европейска експертна група за CAF и образование с една цел: разработване на цялостна европейска версия на CAF за сектора на образованието и обучението, предназначена за всички учебни и преподавателски институции в Европа, независимо от тяхното ниво – от предучилищно до висше образование и учене през целия живот. Всички държави членки получиха покана да участват в групата, която – в допълнение към споменатите вече страни – включва и следните: Люксембург – Юта Виртц и Фредерик Йоли от изследователския институт „Хенри Тюдор“; Гърция – Попи Ойконому от Междубалканския институт по публична администрация в Солун; Полша – Анджей Куркиевич от Министерството на науката и висшето образование; и Словакия – Мирослав Хрнчиар от Словашкото общество по качеството. Срещите се подготвиха и председателстваха от CAF ресурсния център: Лена Хайдлер, Ан Щофелс и Патрик Стаес. Проведоха се в Белгийската федерална обществена служба и в Министерството на френската общност в Брюксел. Благодарим им за гостоприемството.

От името на всички държави членки, CAF ресурсният център иска да благодари на участниците в тази работна група за усилията им. Проведоха се интензивни дискусии, за да се създаде този нов европейски инструмент, но накрая имаме нещо, с което можем да се гордеем. Националните CAF кореспонденти обсъдиха този документ по време на срещата си в Маастрихт на 18 февруари и той се одобри от IPSG – работната група на EUPAN, отговорна за всички дейности по CAF – на срещата ѝ в Мадрид на 19-20 април 2010 г. Освен това получи одобрението и на генералните директори на 54-та им среща по време на испанското председателство, проведена в Мадрид през юни 2010 г.

В резултат на задълбочено проучване на използването на модела CAF 2006, той бе преразгледан и се въведе CAF 2013. Белгия, Италия, Португалия и Норвегия работиха съвместно с помощта на EIPA, за да адаптират CAF и версията за образованието към този нов модел. Документът, който ви представяме, е резултатът от тази работа.

Европейската мрежа на националните CAF кореспонденти и Европейският CAF ресурсен център към EIPA

май 2013 г

Общо представяне

Съдържание на модела CAF 2013

Дефиниция

Общата рамка за оценка (Common Assessment Framework, CAF) е инструмент за Цялостно управление на качеството, разработен от публичния сектор за публичния сектор, вдъхновен от Модела за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството (European Foundation for Quality Management, EFQM®). CAF се основава на предпоставката, че отличните резултати, свързани с работата на организациите, гражданите/потребителите, хората и обществото се постигат чрез лидерство, което управлява стратегии и планиране, хора, партньорства, ресурси и процеси. Моделът разглежда организацията едновременно от различни аспекти, т.е. прилага холистичен/цялостен подход към анализа на организационното изпълнение.

Основна цел

Моделът CAF е достъпен в публичното пространство, той е безплатен и лесно приложим инструмент, който подпомага организациите от публичния сектор в цяла Европа в използването на техники за управление на качеството с цел подобряване на тяхната дейност. CAF е проектиран за употреба във всички области на публичния сектор и е приложим към публичните организации на европейско, национално/федерално, регионално и местно ниво.

CAF е предназначен да бъде катализатор на процеса на цялостното подобряване на организацията и има пет основни цели:

1. Да въведе публичните администрации в културата на "съвършенство" и принципите на Цялостно управление на качеството (TQM, Total Quality Management1);
2. Да направлява постепенно публичните администрации към прилагането на пълния цикъл „планирай-направи-провери-действай“ (PDCA Plan-Do-Check-Act);

3. Да подпомага самооценката на публичната организация, за да се постави точна диагноза и да се определят мерките за подобрене;
4. Да действа като мост между различните модели, използвани при управление на качеството, както в публичния, така и в частния сектор;
5. Да съдейства на ученето чрез споделяне на добри практики между организациите от публичния сектор (bench learning).

Организациите, които започват да прилагат CAF, имат амбицията да се развиват по пътя на усъвършенстване на тяхното изпълнение и желаят да въведат културата на организационно съвършенство. Ефективното прилагане на модела CAF би трябвало да доведе във времето до по-нататъшното развитие на този вид култура и мислене в рамките на организацията.

Структура на модела CAF



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Структурата на САФ се състои от девет елемента, идентифициращи основните аспекти, които изискват внимателно разглеждане при всеки организационен анализ. Критерии 1-5 третираат управленските практики на организацията: така наречените Благоприятстващи фактори. Те определят какво прави организацията и как подхожда към задачите си, за да постигне желаните резултати. В критерии 6-9, Резултатите, постигнати по отношение на гражданите/потребителите, обществото, социалната отговорност и ключовото изпълнение, се измерват на базата на възприятия и показатели за изпълнение. Всеки критерий от своя страна допълнително е разделен на под-критерии. 28-те под-критерия определят основните въпроси, които трябва да се вземат предвид при оценяване на дадена организация. Те са илюстрирани с Примери, които обясняват по-детайлно съдържанието на под-критериите и посочват възможни области, в които да се оцени как администрацията отговаря на изискванията, заложили в съответния под-критерий. Тези Примери: представят редица добри практики от цяла Европа. Не всички Примери: са приложими за всяка организация, но много от тях могат да се разглеждат като отправни точки в процеса на самооценка. Интегрирането на заключенията от оценката на критериите за благоприятстващите фактори и на критериите за резултатите в управленските практики, обуславят непрекъснатия цикъл на иновация и учене, който

съпътства организацията по пътя ѝ към организационно съвършенство.

Взаимодействащи си функции в модела

Холистичният подход на TQM и САФ не просто означава, че всички аспекти на функционирането на една организация са оценени внимателно, но също така, че всички съставни елементи имат взаимно реципрочно въздействие един на друг. При това трябва да се прави разлика между: причинно-следствена връзка между лявата част на модела (благоприятстващите фактори – причините) и дясната част (резултатите – следствията); и холистичната връзка между самите причини (благоприятстващите фактори).

Взаимовръзка между лявата и дясната част на модела: тя се състои от причинно-следствената връзка между благоприятстващите фактори (причини) и резултатите (следствия), както и от обратната връзка между тях (от следствия към причини). Проверката на причинно-следствените връзки е от основно значение при самооценката, в рамките на която организацията трябва винаги да проверява за съответствието между даден резултат (или серия от еднородни резултати) и "доказателствата", събрани за съответните критерии и под-критерии в частта на благоприятстващите фактори.

Това съотношение понякога трудно се проверява, тъй като поради холистичната природа на организацията различните причини (благоприятстващите фактори) взаимодействат помежду си за постигането на крайните резултати. Във всеки случай, наличието на подходяща обратна връзка от резултатите, намиращи се в дясната страна на модела, към съответните критерии в лявата страна, трябва да бъде проверена при оценяването.

Взаимовръзка между критерии и под-критерии вътре в частта на благоприятстващите фактори: тъй като качеството на резултатите до голяма степен се определя от вида и интензивността на отношенията между благоприятстващите фактори, този вид взаимоотношения трябва да се проучат при самооценката. В действителност, тяхната интензивност варира в различните организации и естеството им до голяма степен определя качеството на организацията.

Взаимовръзките очевидно не са ограничени само до нивото на критериите, много често съществени взаимодействия/взаимоотношения се реализират и на ниво под-критерии.

Фундаменталните осем принципа на съвършенство

Като инструмент за цялостно управление на качеството, САФ се присъединява към фундаменталните концепции за организационно съвършенство (първоначално дефинирани от EFQM®), тълкува ги в контекста на публичния сектор и цели да подобри ефективността на публичните организации въз основа на тези концепции. Тези принципи разграничават традиционната бюрократична публична организация от публичната организация, ориентирана към тоталното качество.





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Принцип 1: Ориентация към резултати

Организацията се фокусира върху постигането на резултати. Постигането на резултатите удовлетворява всички заинтересовани страни (органи на властта, граждани/потребители, партньори и хора, работещи в организацията) във връзка с определените цели.

Принцип 2: Фокус върху гражданите/потребителите

Организацията се фокусира върху нуждите на двете групи – настоящи и потенциални граждани/потребители. Тя ги включва в разработването на продукти и услуги, както и в подобряването на нейната ефективност.

Принцип 3: Лидерство и постоянство на целите

Този принцип съчетава концепциите за визионерско и вдъхновяващо лидерство с постоянство на целите в променящата се среда. Лидерите установяват ясна мисия, визия и ценности на организацията, а също така създават и поддържат вътрешна среда, в която хората могат да участват пълноценно в реализирането на целите на организацията.

Принцип 4: Управление чрез процеси и факти

Този принцип ръководи организацията от следната гледна точка: желаният резултат се постига по-ефективно, когато свързани ресурси и дейности се управляват като процес, а ефективни решения се базират на анализ на данни и информация.

Принцип 5: Развитие и участие на хората

Хората на всички нива са същността на организацията и тяхното пълноценно участие дава възможност способностите им да бъдат използвани в полза на организацията. Приносът на служителите трябва да бъде оптимизиран чрез тяхното приобщаване, развитие и създаване на работна среда на споделяне на ценности, култура на доверие, откритост, овластяване и признание.

Принцип 6: Непрекъснато учене, иновации и усъвършенстване

Усъвършенството е предизвикателство към статуквото и изисква извършване на промени чрез непрекъснато учене за създаване на иновации и

подобряване на възможностите. Продължаващото усъвършенстване следователно трябва да бъде постоянна цел на организацията.

Принцип 7: Развитие на партньорства

Организациите от публичния сектор се нуждаят от другите за постигане на целите си. Затова те трябва да развиват и поддържат полезни партньорства. Една организация и нейните партньори са взаимно зависими и техните ползотворни взаимоотношения повишават способността и на двете страни да създават стойност.

Принцип 8: Социална отговорност

Организациите от публичния сектор трябва да поемат своята социална отговорност, да зачитат екологичната устойчивост и да се стремят да отговорят на главните очаквания и изисквания на местната и световната общност. Тези принципи за съвършенство са интегрирани в структурата на модела CAF и процесът на постоянното подобряване по деветте критерия ще осигури във времето постигането на високо ниво на зрялост на организацията. За всеки от принципите са разработени четири нива на зрялост, които позволяват всяка организация да има представа за своя път на развитие към съвършенството. За повече информация относно тези нива може да видите описанието на Процедурата за външна обратна връзка (CAF External Feedback, PEF), страница 11.

Общи ценности в европейския публичен сектор
Освен специфичното тълкуване на принципите на съвършенство, управлението и качеството в публичния сектор имат редица обществено значими ангажменти в сравнение с частния сектор. Те предполагат наличието на основни предпоставки, общи за европейската социално-политическа и административна култура: легитимност (демократична и парламентарна), върховенство на закона и етично поведение, основано на общи ценности, и принципи като откритост, отчетност, споделяне, многообразие, равенство, социална справедливост, солидарност, сътрудничество и партньорство – все аспекти, които трябва да бъдат взети под внимание по време на оценката.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

Въпреки че CAF съсредоточава вниманието главно върху оценката на управление на изпълнението и върху идентифицирането на организационните фактори/причини за усъвършенстване, неговата крайна цел е да допринесе за „добро управление“ (good governance).

Значение на доказателствата и измерването

Самооценката и подобряването на публичните организации са трудни без надеждна информация за различните функции в организацията. CAF стимулира организациите от публичния сектор да събират и да използват такава информация, но често тя не е на разположение за първата самооценка. По тази причина, CAF често се приема за измерване от котата нула. CAF посочва областите, където е важно да се започне измерването. Колкото повече една администрация напредва към непрекъснатото усъвършенстване, толкова повече тя системно събира и управлява информацията, както вътрешно, така и външно.

Общ език, подкрепен с речник

Много от организациите в публичния сектор срещат трудности при разбирането на специфичната терминология, свързана с управлението. CAF създава един общ език, който позволява на служители и мениджъри в една организация да обсъждат заедно

организационни въпроси по конструктивен начин. Чрез използването на общ език, който е лесен и разбираем за всички държавни служители, CAF насърчава диалога и процеса на учене чрез споделяне на опит между публичните организации на европейско ниво. В подкрепа на този процес и за да се избегнат недоразумения, речникът в края на брошурата има за цел да предостави по-точна дефиниция на основните термини и понятия.

Какво е новото в CAF 2013?

Потребителите на предишните версии на CAF няма да срещнат затруднения при ползването на новата версия от 2013 г. Новият модел все още се състои от 9 критерия и 28 под-критерия, но някои от тях са преформулирани. Таблицата в приложението сравнява структурата на моделите CAF 2006 и CAF 2013. Основните промени са по отношение на критерий 5, където два под-критерия са обединени в създаването на нов. Всички Примери: са преразгледани и адаптирани към промените в структурата. Речникът съответно също е актуализиран. Осемте фундаментални принципа на съвършенство за публичния сектор в новата версия са по-ясно дефинирани, както и нивата на зрялост, разработени в рамките на Процедурата за външна обратна връзка (CAF External Feedback Procedure, PEF) .

Как да се прилага CAF 2013

Организациите са свободни да адаптират прилагането на модела съобразно техните специфични нужди и конкретни обстоятелства. Все пак, структурата на модела, с 9-те критерия и 28-те под-критерия, както и използването на съответна таблица за оценка е силно препоръчително, тъй като това е ключово за изпълнение на процеса на самооценка според дадените насоки.

Насоките за изпълнение

Прилагането на модела CAF е процес на учене за всяка организация. Все пак от опита, натрупан в продължение на няколко години по прилагането на модела, може да се възползва всеки нов потребител. Затова отразявайки съветите на националните CAF експерти, бе разработен План за прилагане в 10 стъпки, за да помогне на организациите да използват модела по най-ефикасен и ефективен начин. По-долу са посочени основните точки на плана, по-подробно обяснение може да се намери в брошурата.

ДЕСЕТ СЪПКИ НА САФ ЗА ПОДОБРЯВАНЕТО НА ОРГАНИЗАЦИТЕ

ФАЗА 1 – НАЧАЛО НА ПРОЦЕСА НА ПРИЛАГАНЕ НА САФ

Стъпка 1 Решете как да планирате и организирате процеса на самооценка (SA)

Стъпка 2 Дайте публичност на проекта за самооценка

ФАЗА 2 – ПРОЦЕСЪТ НА САМООЦЕНКА

Стъпка 3 Съставете една или повече групи за самооценка

Стъпка 4 Организирайте обучение

Стъпка 5 Извършете самооценката

Стъпка 6 Съставете доклад за резултатите от самооценката

ФАЗА 3 – ПЛАН ЗА ПОДОБРЕНИЯ/ПРИОРИТИЗИРАНЕ

Стъпка 7 Съставете план за подобрения

Стъпка 8 Дайте публичност на плана за подобрения

Стъпка 9 Приложете плана за подобрения

Стъпка 10 Планирайте следващата самооценка

Роля на системата за точкуване

Докато разкриването на силните страни и на областите за подобрение със съответните за това мерки са най-важните резултати от самооценката, системата за точкуване на САФ има специфична функция и не трябва да се превърща в основен фокус.

Поставянето на точки за всеки под-критерий и критерий на модела САФ има четири основни цели:

1. да даде индикация за посоката, която да се следва за дейностите на подобрение/усъвършенстване;
2. да измери собствения напредък;

3. да идентифицира добри практики, разкрити от високия брой точки за „благоприятстващите фактори“ и „резултатите“;
4. да помогне на организацията да идентифицира подходящи партньори, от които да черпи опит.

Предложени са два начина на точкуване - "класическото САФ точкуване" и "прецизното САФ точкуване". Повече информация е предоставена в раздела за таблиците за точкуване и оценка.

Как да получите подкрепа при прилагането на CAF 2013

Информация и техническа помощ

През 2001 г. са създадени мрежа от национални CAF кореспонденти и CAF Ресурсен център (CAF RC) по решение на генералните директори, отговарящи за публичната администрация. Фактически тази мрежа отговаря за разработването и прилагането на модела на европейско ниво. Тя периодично обсъжда нови средства и стратегии за разпространението на CAF. Мрежата регулярно организира Среца на ползвателите на Европейския модел CAF почти на всеки две години, в която потребителите на модела обсъждат добри практики и обменят идеи.

В държавите-членки националните кореспонденти разработват подходящи инициативи за стимулиране и подкрепа на използването на модела в техните страни. Дейностите варират от създаването на национални ресурсни центрове до специализирани интернет страници, от национални или регионални проекти или програми до национални награди или конференции за качество, базирани на модела.

Ресурсният CAF център (CAF RC) в Европейския институт по публична администрация¹ (EIPA) в Маастрихт, Холандия е отговорен за координацията на мрежата и води уебсайта на CAF: www.eipa.eu/caf.

Страницата на CAF е отправната точка за намиране на цялата необходима информация за модела CAF, за регистрация на CAF потребител и за информация за други потребители на модела, или за използването на CAF e-Tool – електронен инструмент, който подпомага процеса на самооценка. На страницата можете да намерите още: 22 езикови преводни версии на модела CAF, информация за националните CAF кореспонденти, всички приложими публикации по модела, събития, които се организират на национално и европейско ниво, обяви за обучения по CAF, провеждани от EIPA, както и сродни въпроси за управление на качеството.

Процедура за външна обратна връзка (The CAF External Feedback Procedure)

Зада се даде възможност на организациите от публичния сектор, които прилагат CAF, да проверяват резултатите от своите усилия и да получават обратна връзка, CAF предлага възможността за процедура за предоставяне на оценка, която осигурява външна обратна връзка за процеса на въвеждане на подхода на цялостно

управление на качеството (TQM) с CAF. Тази процедура, която се прилага на доброволни начала, има за цел да окаже допълнителна подкрепа на потребителите на CAF в тяхното пътуване към подобряване на качеството, правейки очевидни техните усилия – както в рамките на самата организация, така и извън нея. Тя се отнася не само за процеса на самооценка, но също така и за последващия път, избран от организацията за достигането на високи постижения в дългосрочен план и основан на принципите за съвършенство.

CAF процедурата за външна обратна връзка цели да:

1. Подпомогне качествено прилагане на CAF и въздействието на модела върху организацията.
2. Разкрие дали организацията започва да следва ценностите и принципите на цялостното управление на качеството в резултат на прилагането на CAF.
3. Поддържа и подновява ентузиазма в организацията към непрекъснато усъвършенстване.
4. Насърчава партньорски проверки и учене чрез обмен на добри практики между организациите от публичния сектор.
5. Отличи организации, които са започнали своя път към непрекъснато усъвършенстване за постигането на високи резултати по ефективен начин, без да се оценява достигнатото от тях ниво на съвършенство.
6. Улесни участието на потребителите на CAF в нивата на съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM).

Външната обратна връзка е изградена върху следните три стълба:

Стълб 1: Процесът на самооценка

Стълб 2: Процесът на действия/мерки за подобрене

Стълб 3: Развитието на организацията по отношение на цялостното управление на качеството

Организациите, които са използвали CAF по ефективен начин могат да получат Европейската награда за „Ефективен CAF потребител“, която е валидна в продължение на две години. Външната обратна връзка на CAF и наградата за „Ефективен CAF потребител“ са отговорност на държавите-членки – те създават практическите условия за посочените процедури въз основа на единна съгласувана рамка. Организациите, които желаят да кандидатстват за етикета CAF, трябва да се информират предварително за съществуващите възможности за това в своята страна.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Адаптиране на САФ към образователните и обучаващи институции: защо?

Първоначалният замисъл на САФ е да може да се използва във всички области на публичния сектор в ЕС. Затова беше логично да се приеме, че ще е интересен инструмент за образователния сектор като цяло.

2010 г. беше крайният срок, наложен от европейските министри на образованието за финализиране на Болонския процес на базата на едноименната декларация, която задейства хармонизирането в европейското образование през 1999 г.; в Болонската декларация се поема ангажимент за „насърчаване на европейското сътрудничество в областта на гарантирането на качеството с оглед на разработването на сравними критерии и методологии“. Декларацията от Берген (2005 г.) има принос за допълнителен тласък на европейското образование чрез желанието да се създаде Европейското пространство за висше образование въз основа на принципите за качество и прозрачност. Декларациите от Лондон (2007 г.) и Льовен (2009 г.) (вж. приложение II) утвърждават тези принципи.

През 2008 г. в различни страни, много САФ национални кореспонденти и/или експерти в образованието – на базата на широка (разширена) употреба на модела в образователния сектор в редица държави членки и последвалото адаптиране на национално равнище от Белгия, Италия и Норвегия – решават да обединят усилията си с двойна цел. От една страна САФ експертите желаят да увеличат броя на САФ потребителите, а от друга образователните институции искат да управляват качеството с европейски привкус, което е ориентирано към обучаемите (вж. декларацията от Лондон 2007 г., приложение II). Залагат на общоевропейски подход в публичния сектор, който е лесно достъпен и безплатен.





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ



На европейско равнище, IPSG – EUPAN дава мандат на работна група за индивидуално разработване на CAF за сектора на образованието въз основа на опита на държавите членки. CAF и образованието са предназначени за всички учебни и преподавателски институции независимо от образователното им равнище. То варира от предучилищно до висше образование и учене през целия живот в Европа.

През 2013 г. работната група извършва преглед на версията CAF и образование в светлината на ревизираната обща версия CAF 2013.

Общата рамка за оценка може да се използва в широк кръг обстоятелства (за въвеждане на подход за качество, за подобряване на съществуващи процеси и т.н.). Фактът, че е ориентирана към гражданите и потребителите отговаря на желанията на сектора на образованието и обучението.

Какво остава непроменено в сравнение с оригиналния CAF модел?

Тъй като CAF е общ инструмент, се препоръчва персонализиране на използването му, но спазването на основните му елементи е задължително: 9-те критерия, 28-те подкритерия и системата на точкуване. Само Примери:те и процесът на самооценка, описани в насоките за изпълнение, са гъвкави и е препоръчително да се вземат предвид ключовите елементи от тези насоки.

Това се прави с цел да се запази важната роля на модела в насърчаването на обща култура сред публичните организации в ЕС, като той действа като мост между различните модели и инструменти за цялостно управление на качеството и способства за учене чрез споделяне на добри практики (bench learning).

Какви са разликите с оригиналния CAF модел?

- Адаптиране на езика: т.е. използваме „обучаеми“ или „обучаеми и/или техните законни представители“ вместо „граждани/потребители“ и „образователни и учебни институции“ вместо публични организации.
- Адаптиране на Примери:те: всички Примери: са взети от света на образованието.
- Адаптиране на терминологията: извършен е преглед на речника.
- Интегриране на два допълнителни документа: въведение в ползването на моделите за цялостно управление на качеството и на CAF, както и относно европейската политика за образование.

Инициативата за въвеждане на подход за качество чрез използване на модела CAF трябва да е основана на ясно решение от лидерите след консултации с всички хора в институцията. Както на лидерите, така и на хората действително може да им се струва несвойствено и трудно да подложат на анализ управлението и функционирането на тяхната институция. Макар че това ще доведе до повишена осведоменост, което може да бъде обезпокоително, в края на краищата рискът ще се окаже положителен.

Накратко, самооценката съгласно модела на CAF предоставя на образователните и обучаващи институции чудесна възможност да опознаят себе си по-добре по отношение на изграждане на управление на качеството.

Почти 3000 публични организации вече са използвали CAF: знаем, че CAF работи!

Повече информация е достъпна на интернет страницата на CAF:



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

БЛАГОПРИЯТСТВАЩИ ФАКТОРИ

Критерии 1–5 разглеждат управленските практики на една организация, така наречените „Благоприятстващи фактори“. Те определят какво прави организацията и как подхожда към задачите си, за да постигне желаните резултати. Оценката на действията, отнасящи се до благоприятстващите фактори трябва да се базира на панела за Благоприятстващите фактори (вижте таблиците за точкуване и оценка по CAF).

Критерий 1: Лидерство

Подкритерий 1.1

Определя насоката за развитие на институцията чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности

Подкритерий 1.2

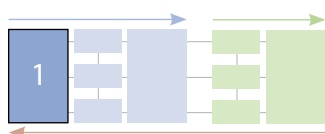
Управлява образователната и учебната институция, нейното изпълнение и непрекъснатото ѝ усъвършенстване

Подкритерий 1.3

Мотивира и подкрепя хората в институцията и дава личен пример

Подкритерий 1.4

Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни



В една представителна демокрация, избраните политици правят стратегическите избори и определят целите, които искат да постигнат в различните области на публичната политика.

Ръководствата на образователните и обучаващи/обучителни институции или техните представителни организации подпомагат политическите власти при формулирането на публичните политики като ги консултират на базата на опита, който имат в съответната област.

Те са отговорни за изпълнението и реализацията на публичните политики в образованието. CAF прави ясно разграничение между ролята на политическото лидерство и тази на лидерите/мениджърите на образователните и обучаващи/обучителните институции като набляга на значението на доброто сътрудничество между тях за постигането на желаните резултати на политиката.

Критерий 1 се фокусира върху поведението на служителите, които отговарят за управлението на институцията: лидерството. Тяхната работа е сложна. Като добри лидери, те трябва да създадат яснота и единство на целите на организацията. Като мениджъри, те трябва да създават среда, в която институцията и нейните служители могат да се развият, както и да осигурят функционирането на подходящ механизъм за управление. Като посредници, те трябва да подкрепят служителите в институцията и да осигуряват ефективни взаимоотношения с всички заинтересовани страни, по-специално с политическата йерархия.

Оценка

Разгледайте какво прави ръководството на институцията, за:

Подкритерий 1.1

Определя насоката на развитие на институцията чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности

Ръководството на една институция гарантира, че тя се движи от ясна мисия, визия и основни ценности. Това означава, че лидерите развиват мисията (защо съществува нашата институция/ какъв е нейният мандат), визията (къде искаме да стигнем/ каква е нашата амбиция) и ценностите (кое насочва нашето поведение), необходими за успеха на институцията в дългосрочен план. Лидерството на институцията предоставя информация за тях и осигурява тяхната реализация. Всяка институция се нуждае от ценности, които в съответствие с приетите мисия и визия изграждат рамката за дейността на институцията. В допълнение, специално внимание трябва да се обръща на тези от ценностите, които са от особена важност в сектора на образованието, където все повече навлизат правилата на пазарната икономика, които регулират системата на управление на институцията. Затова е очевидно, че институциите трябва да отстояват ценности като демокрация, върховенство на закона, граждански фокус, многообразие и равнопоставеност на половете, справедлива работна среда, превенция на корупцията, социална отговорност и антидискриминация - ценности, които в същото време са модел за подражание на цялото общество. Ръководството трябва да създаде условия тези ценности да бъдат въплътени и гарантирани.

Примери:

1. Формулиране и разработване на мисията (какъв принос се стремим да имаме за обществото) и визията (кои са обучаемите, които искаме да образуваме и обучим) на институцията, като се ангажира участието на съответните заинтересовани страни и служители.
2. Създаване заедно със заинтересованите страни на рамка на ценностите, съобразена с мисията, визията и ценностите на институцията, зачитаща

прозрачността, етиката и чувството на служба за обществото, и претворяване на тази рамка в кодекс за поведение.

3. Осигуряване на система за широка и ефективна комуникация вътре и извън институцията, включваща нейната мисия, визия, ценности, стратегически цели (глобални, в средносрочен и дългосрочен план) и оперативни цели (задачи и дейности по изпълнението), насочена към всички служители и заинтересовани страни.
4. Периодичен преглед на мисията, визията и ценностите на институцията с цел отразяване на промените във външната среда (като например, отразяване на (гео) политически, икономически, социално-културни, технологически (PEST1 анализ) и демографски фактори, като и тези на устойчиво развитие).
5. Разработване на система за управление, която предотвратява неетично поведение и също така подкрепя служителите за справяне с етични дилеми, които възникват, когато различни ценности на институцията са в конфликт.
6. Управление на рисковете чрез идентифициране на потенциалните им източници и предоставяне на насоки на служителите как да се справят с тях.
7. Укрепване на взаимното доверие, лоялност и уважение между лидерите и служителите (например чрез мониторинг на последователността на мисията, визията и ценностите).

4. Политически, икономически, социален и технологичен анализ (PEST Analysis – Political, Economic, Social and Technological analysis)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

2 Подкритерий 1.2

Управлява образователната и обучителната институция, нейното изпълнение и непрекъснатото ѝ усъвършенстване

Лидерите разработват, внедряват и наблюдават системата за управление на институцията въз основа на определени измерими цели. Подходяща организационна структура с ясно определени отговорности на всички нива на персонала, както и ясно определени управление, поддръжка и ключови процеси, трябва да гарантират ефикасното реализиране на стратегията на институцията по отношение на резултати (output) и въздействия (outcome). Системата за управление извършва редовен преглед на изпълнението и на резултатите.

Лидерите са отговорни за подобряване на изпълнението. Те се подготвят за бъдещето като организират промените, необходими за постигане на мисията на институцията. Започването на процес на постоянно усъвършенстване е една от основните цели на управлението на качеството. Лидерите поставят основата на непрекъснато усъвършенстване чрез осигуряването на култура, отворена за иновации и учене.

Примери:

1. Определяне на лидерски/ управленски отговорности, задачи и области на експертен опит.
2. Осигуряване на подход за управление на процесите, партньорствата и институционалните структури, съобразен със стратегията и планирането на институцията, както и с потребностите и очакванията на заинтересованите страни, и предоставящ редовна и точна информация за управлението чрез ефикасна управленска информационна система.
3. Дефиниране на измерим резултат (например, брой обучаеми, придобили квалификации или завършили) и цели за въздействие (например,

тяхната социално-професионална интеграция) на всички нива и сфери на действие на институцията, балансиране на нуждите и очакванията на различните заинтересовани страни в съответствие с разграничените потребности на обучаемите (например, проблематиката за равнопоставеността на половете, многообразието).

4. Приемане и спазване на базов референтен стандарт за цялостно управление на качеството като например CAF или EFQM Excellence Model®, или специфична система за институцията, която се стреми да бъде акредитирана от SeQuALs, Proza, Equis или други сертификати за качество.
5. Формализиране на междуведомствени ангажменти и сътрудничество, например споразумения за обслужване между административни и финансови служби.
6. Формулиране и съгласуване на стратегия за електронна администрация (e-правителство) със стратегическите и оперативните цели на институцията.
7. Създаване на подходящи условия за управление на процеси и проекти и работа в екип.
8. Създаване на условия за ефективна вътрешна и външна комуникация.
9. Демонстриране ангажираност на лидерите към непрекъснато подобряване на институцията и иновациите чрез подкрепа на култура за иновации. Насърчаване на непрекъснато подобряване и чрез получаване на обратна връзка от служителите.
10. Предоставяне на информация за причините за действията за промяна и очакваните последици от тях за служителите и заинтересованите страни.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

3

Подкритерий 1.3

Мотивира и подкрепя хората в институцията и дава личен пример [продължение]

Чрез личното си поведение и стила на управление на човешките ресурси, лидерите мотивират и подкрепят служителите. Те отразяват установените цели и ценности, и действат като модели за подражание, насърчават служителите да действат по същия начин. Служителите са подкрепяни от лидерите да постигат своите цели чрез изпълнение на служебните си задължения. Прозрачният стил на ръководство, основан на взаимна обратна връзка, доверие и открит диалог, мотивира хората да допринасят за успеха на институцията.

Освен въпросите на лично поведение, важни фактори за мотивация и подкрепа на служителите също могат да бъдат открити в ръководството на институцията и системата за управление. Делегиране на правомощия и отговорности, включително и отчетност, са главната база за мотивиране на хората. Възможностите за лично развитие и учене, както и системите за признание и възнаграждение, също са мотивиращи фактори.

Примери:

1. Ръководство чрез личен пример, който да действа в съответствие с установените цели и ценности.
2. Насърчаване на култура на взаимно доверие и уважение между лидери и служители с проактивни мерки за избягване на всякакъв вид

дискриминация.

3. Редовно информиране на служителите на институцията по всички въпроси от интерес за институцията или които я засягат.
4. Подпомагане на служителите при изпълнение на техните задължения и планове, които от своя страна увеличават възможността за постигането на общите цели на институцията.
5. Осигуряване на обратна връзка от всички служители за подобряване работата на екипите и на отделните служители.
6. Стимулиране, насърчаване и упълномощаване на служителите чрез делегиране на правомощия, отговорности и компетенции, включително и отчетност.
7. Насърчаване на култура на учене и стимулиране на хората, работещи в институцията, да правят предложения и да бъдат инициативни в ежедневните си задачи.
8. Демонстриране на лична готовност (от страна на лидерите/мениджърите) да приемат препоръки/предложения от служителите и да реагират на техните конструктивни идеи.
9. Признание и възнаграждаване на усилията на екипите и отделните служители.
10. Уважаване и надлежно удовлетворяване на индивидуалните нужди и съобразяване с личното положение на хората в институцията.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

4 Подкритерий 1.4

Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни

Лидерите са отговорни за управление на отношенията с всички заинтересовани страни, които имат интерес към институцията или нейните дейности. Затова ръководителите водят целенасочен диалог с политическите власти/заинтересованите страни. В сектора на образованието лидерството е точката на взаимодействие между организацията и политическите власти/заинтересованите страни. Този подкритерий описва една от основните разлики между сектора на образованието и частните организации. Институциите от образователния сектор трябва да се съсредоточат върху отношенията с политическите власти/заинтересованите страни от различни позиции. От една страна, отделни политици могат да имат функции на лидери, тъй като те заедно с лидерите на образователни и обучителни институции или техни представителни организации формулират цели. От друга страна, политическите власти могат да съществуват като специфична група от заинтересовани страни, с която трябва да се работи съвместно.

Примери:

1. Разработване на анализ на заинтересованите страни, определяне на техните основни настоящи и бъдещи нужди, и споделяне на тези данни в институцията.
2. Подпомагане на политическите власти в определянето на публичните политики, свързани с образованието.
3. Идентифициране и интегриране на политическите решения, които оказват

въздействие върху институцията.

4. Гарантиране, че непосредствените и дългосрочните цели на институцията съответстват на политическия проект и решения, и организиране на редовни контакти с политическите власти за обсъждане на необходимите ресурси.
5. Включване на политическите власти и на другите заинтересовани страни в определянето на резултатите (outputs) и въздействията (outcomes), които трябва да се постигнат.
6. Поддържане на активни и постоянни взаимоотношения с политическите власти; докладване на съответните законодателни и изпълнителни йерархични структури.
7. Развитие и поддържане на партньорства и мрежи с други институции и заинтересовани страни „на първа линия“ (обучаеми, граждани, асоциации на родители/ бивши ученици/ служители, контакти в социално-икономическата, медицинската и културната сфера, НПО, групи по интереси, както и други корпоративни, публични и официални органи).
8. Участие в дейностите на професионални асоциации, представителни организации и групи по интереси.
9. Изграждане и повишаване на добрата репутация, положителния имидж, общественото признание и осведомеността за институцията и нейните услуги.
10. Разработване на стратегия за маркетинг и комуникация за предлаганите продукти/услуги, която е ориентирана към заинтересованите страни

Критерий 2: Стратегия и планиране

Подкритерий 2.1

Събира информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация

Подкритерий 2.2

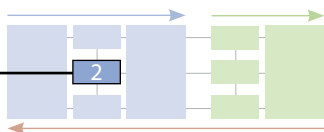
Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация

Подкритерий 2.3

Комуникира и изпълнява стратегията и плановете в рамките на цялата институция и регулярно ги преглежда

Подкритерий 2.4

Планира, въвежда и оценява иновации и промени



Изпълнението на мисията и визията на образователната и обучителната институция изисква определяне на „пътя напред“, който тя се стреми да следва, поставяне на целите, които трябва да постигне и начина, по който иска да измерва напредъка. За това е необходима ясна стратегия. Определянето на стратегически цели включва вземане на решения, определяне на приоритети въз основа на публичните политики и цели в областта на образованието и обучението, както и на потребностите на другите заинтересовани страни, като се вземат предвид наличните ресурси. Стратегията определя резултатите (продукти и предоставени услуги (outputs)) и последствията (постигнатото въздействие (impacts)), които институцията иска да получи, взимайки под внимание съответните ключови фактори за успех.

Необходимо е стратегията да бъде развита в плановете, програми, оперативни и измерими цели, за да може да бъде успешно изпълнена. Планирането следва да включва наблюдение и управление, както и да бъде ориентирано към необходимостта от модернизация и иновация, защото те подкрепят образователната институция в подобряването на нейното функциониране. Критичното наблюдение на изпълнението на стратегията и планирането следва да води до тяхното актуализиране и адаптиране, когато това е необходимо.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Оценка

Разгледайте какво прави ръководството на институцията, за:

1 Подкритерий 2.1

Събира информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация

Цикълът „планирай-направи-провери-действай“ (PDCA: Plan-Do-Check-Act) играе важна роля за разработването и прилагането на стратегия и за планирането в образователните и обучаващи/обучителните институции. Той започва със събирането на надеждна информация за настоящите и бъдещите потребности на всички заинтересовани страни, за резултатите и въздействията, и за промените във външната среда. Тази информация е необходима за подкрепа на процеса на стратегическо и оперативно планиране. Също така, тя е от съществено значение за направляване на планираните подобрения в работата на организацията.

Съгласно подхода „планирай-направи-провери-действай“ е необходимо да се извършват периодични прегледи съвместно със заинтересованите страни, за да се следят техните променящи се потребности и удовлетвореност. Качеството на тази информация и систематичният анализ на обратната връзка от заинтересованите страни е предпоставка за качеството на очакваните резултати.

Примери:

1. Идентифициране на всички заинтересовани страни и съобщаване на резултатите на цялата институция.
2. Системно събиране, анализиране и преглед на информация за заинтересованите страни, техните потребности, очаквания и удовлетвореност.
3. Редовно събиране, анализиране и преразглеждане на съответната информация за важни променливи като: политико-правни, социално-културни, екологични, икономически, технологични и демографски фактори за развитие (информация във връзка с пазара на труда, възможности за заетост на завършилите обучаващи заведения, свързани с вида на тяхното обучение, както и нивата на безработица и на недостатъчна заетост, ако е възможно).
4. Систематично събиране на релевантна управленска информация като например данни за изпълнението на институцията.
5. Систематично анализиране на рисковете и възможностите (например SWOT анализ) и идентифициране на ключовите фактори за успех чрез редовна оценка на външната за институцията среда (включително политически промени).



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

2

Подкритерий 2.2

Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация

Разработването на стратегия означава определяне на стратегическите цели на образователната и обучителната институция в съответствие с националните образователни политики и европейски препоръки, нуждите на съответните заинтересовани страни и визията на лидерите, включително и наличната информация относно училищната организация, както и информацията за развитието на външната среда. Стратегическите приоритети и решенията, взети от лидерите на учебното заведение, трябва да осигуряват ясни цели за крайните резултати и въздействия, както и средствата за тяхното постигане. Социалната отговорност на образователните институции следва да бъде отразена в тяхната стратегия. Планирането включва обмислен и методичен подход, който ще ръководи институцията на всички нива за постигането на стратегическите цели. Поставянето на цели и определянето на условия, които трябва да бъдат изпълнени за постигане на стратегическите цели – на базата на надежден анализ на риска и управлението – играят ключова роля в осигуряването на ефективно изпълнение и последващите действия. По време на планирането следва да бъдат определени индикатори и системи за наблюдение на резултатите, използвани в последващата фаза на изпълнение.

Чрез разработването на стратегии и планове за действие се създава рамка за измерване на резултатите. Те следва да бъдат оценени по критериите за граждани/потребители (критерий

6), хора (критерий 7), социална отговорност (критерий 8) и ключово изпълнение (критерий 9).

Примери:

1. Развиване на мисията, визията и ценностите на институцията в стратегически (дългосрочни и средносрочни) и оперативни (конкретни и краткосрочни) цели и действия въз основа на надежден анализ на риска.
2. Ангажиране на заинтересованите страни в разработването на стратегия и планиране, балансиране и приоритизиране на техните очаквания и нужди.
3. Оценяване на съществуващите задачи от гледна точка на очакваните резултати (продукти и предоставяни услуги) и въздействията (постигнати ефекти в обществото), както и качеството на стратегическите и оперативните планове.
4. Осигуряване на ресурси за развитие и актуализиране на стратегията на институцията.
5. Балансиране на задачите и ресурсите, дългосрочните и краткосрочните трудности и потребности на заинтересованите страни.
6. Разработване на политика за социална отговорност и интегрирането ѝ в стратегията и планирането на институцията.
7. Дефиниране на политика по отношение на взаимовръзката между образованието и заетостта, аспектите на преподаването и научните изследвания, и тяхното въздействие върху обществото.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

3 Подкритерий 2.3

Комуникира и изпълнява стратегията и плановете в рамките на цялата институция и регулярно ги преглежда

Капацитетът на образователната и обучителната институция да разгърне своята стратегия зависи от качеството на плановете и програмите, конкретизиращи очакваните от всеки служител в общността на учебното заведение цели и резултати. В тази връзка, съответните заинтересовани страни и всички членове на училищната общност трябва да бъдат добре информирани за отнасящите се до тях цели и задачи, за да се гарантира ефективно и единно прилагане на стратегията.

Институцията трябва да разгърне стратегията на всяко ниво на училищната общност. Ръководството трябва да гарантира, че са налице нужните процеси, проекти и програми, и организационни структури, за да се осигури ефективно и навременно изпълнение.

Образователните институции трябва последователно и критично да наблюдават изпълнението на своята стратегия и планиране, да коригират практики и процеси или да ги актуализират и адаптират, когато това е необходимо.

Примери:

1. Осъществяване на стратегията и планирането на институцията посредством определяне на приоритети, срокове, подходящи процеси, проекти и организационна структура.
2. Трансформиране на стратегическите и

оперативните цели на институцията в конкретни планове и задачи за институцията като цяло, нейните звена и служители.

3. Разработване на планове и програми с посочени цели и резултати за всяка организационна единица, с показатели за установяване на нивото на промяна, което трябва да бъде постигнато (очаквани резултати).
4. Ефективно вътрешно комуникиране за разпространяването на целите, плановете и задачите в цялата институция (училищни проекти, образователни, учебни, социални и културни планове, харта за качеството и т.н.).
5. Разработване и прилагане на методи за наблюдение, измерване и/или оценка, отчитащи на редовни интервали работата на институцията на всички нива на училищната общност и осигуряващи изпълнението на стратегията.
6. Разработване и прилагане на методи за измерване на резултатите от дейността на институцията на всички нива с оглед на съотношението между вложенията (input) и резултатите (output) - (ефикасност) и между резултатите и въздействията (outcome) (ефективност).
7. Оценка на необходимостта от реорганизация и усъвършенстване на стратегиите и методите на планиране с участието на заинтересованите страни.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

4 Подкритерий 2.4

Планира, въвежда и оценява иновации и промени

Едно ефективно учебно заведение трябва да въвежда иновации и промяна на практиките, за да се справи с новите очаквания на гражданите/потребителите, да подобри качеството на услугите и да намали разходите си.

Иновациите могат да навлизат по няколко начина:

- чрез прилагане на иновативни образователни подходи и методи, които предоставят на учащите основни академични умения наред с компетенциите на XXI век.
- чрез нови методи за управление на работните програми на служителите на учебното заведение;
- чрез въвеждане на иновативни услуги, които са с по-висока добавена стойност за гражданите и за ключовите заинтересовани страни (служителите на учебното заведение, учащите и техните семейства).

Фазата на проектиране е от ключово значение за: по-нататъшни решения, за оперативната „доставка“ на услуги, както и за оценка на самите иновации. По тази причина основна отговорност на ръководството е да създаде и да комуникира своето открито и подкрепящо отношение към предложения за подобряване, откъдето и да идват те.

Примери:

1. Създаване и развиване на нова култура/готовност за иновации чрез обучение, учене чрез споделяне на добър опит (bench learning) и създаване на учебни лаборатории.
2. Осигуряване на системно наблюдение на съществените вътрешни движещи сили за

промяна и на външния натиск за иновации и промяна. Вътрешните движещи сили могат примерно да включват нивото на отсъствия на учащите и/или преподавателския и административния персонал, процента отпаднали учащи, действия за жалби от страна на родители и учащи. Външна движеща сила могат да бъдат оплаквания от партньори.

3. Обсъждане и прилагане на планираната модернизация и иновации заедно със съответните заинтересовани страни.
4. Осигуряване прилагането на ефикасна система за управление на промяната (например сравнителен анализ с най-добрите практики (benchmarking) по отношение на проекти и сравнения на изпълнението, управляващи групи, последващи доклади, прилагане на PDCA цикъла и др.).
5. Осигуряване и оптимизиране на необходимите ресурси за изпълнение на промените, залегнали в програмите.
6. Осигуряване на баланс между подходите „отгоре-надолу“ и „отдолу-нагоре“ при извършване на промени в институцията.
7. Актуализиране на учебните програми, за да отговарят на текущите професионални, обществени, научни, академични и други иновации.
8. Насърчаване използването на инструменти на електронното правителство, за да се повиши ефективността на предоставяните услуги, както и на прозрачността и взаимодействието между образователната/обчителната институция и нейните заинтересовани страни



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Критерий 3: Хора

Подкритерий 3.1

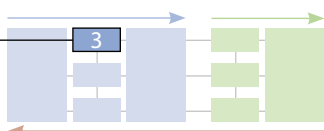
Планира, управлява и подобрява човешките си ресурси по прозрачен начин и в съответствие с процеса на стратегическо планиране

Подкритерий 3.2

Идентифицира, развива и използва компетенциите на служителите като съгласува индивидуалните цели с тези на институцията

Подкритерий 3.3

Ангажира служителите чрез създаване на условия за открит диалог и предоставяне на правомощия, и подкрепяне на тяхното благополучие



Хората са най-важният актив на образователната и обучителната институция. За да осигури изпълнението на своята стратегия, планиране и ефективно функциониране на процесите, институцията управлява и развива компетентността и целия потенциал на хората, на индивидуално и организационно ниво. Уважение и справедливост, открит диалог, предоставяне на правомощия, награждаване и признание, грижи и осигуряване на безопасна и здравословна среда – това са фактори от основно значение за изграждането на ангажираност и участие на хората в пътя на организационното усъвършенстване. Управлението на институцията и управлението на хората в нея имат все по-голямо значение във времена на промяна. Подобряването и развитието на лидерските умения, управлението на таланта и стратегическото планиране на работната сила са от решаващо значение, тъй като хората са най-голямата инвестиция за образователните и обучаващи/обучителните институции. Ефективното управление на човешките ресурси и управлението на хората дават възможност на образователната и обучителната институция да постига своите стратегически цели, както и да се възползва от силните страни на служителите си и тяхната способност да допринасят за изпълнението на тези цели. Успешното управление на човешките ресурси и доброто лидерство насърчават ангажираността, мотивацията, развитието и задържането на хората. В контекста на цялостното управление на качеството е важно да се разбере, че само удовлетворените служители могат да осигурят на образователната и обучителната институция удовлетворени обучаеми.

Оценка

Разгледайте какво прави институцията, за да...

Подкритерий 3.1

Планира, управлява и подобрява човешките си ресурси по прозрачен начин и в съответствие с процеса на стратегическо планиране

Стратегическият и цялостен подход към управлението на хората, както и към културата на работното място и работната среда са ключова част от стратегическото планиране в една образователна и обучителна институция. Ефективното управление на човешките ресурси дава възможност на служителите да допринасят продуктивно за общата мисия и визия на институцията и за реализирането на целите ѝ. Този подкритерий оценява дали организацията обвързва стратегическите си цели с наличните човешки ресурси, така че те да бъдат идентифицирани, развивани, разгърнати и подобрявани по прозрачен начин, както и да бъдат взети под внимание за постигането на оптимален успех. Подкритерият поставя въпроса как се справя образователната и обучителната институция с привличането и задържането на хора, способни да произвеждат и доставят услуги в съответствие с целите, определени в стратегиите и плановете за действие и при отчитане на потребностите и очакванията на учащите и другите заинтересовани страни. Това включва периодични анализи на настоящите и бъдещите нужди от човешки ресурси и разработването и прилагането на политика за управление на човешките ресурси и използването на обективни критерии при набиране на персонала (ако е приложимо), кариерно развитие, повишение, трудови възнаграждения, награди и възлагане на ръководни функции.

Примери:

1. Редовно анализиране на настоящите и бъдещите потребности от човешки ресурси, като се вземат предвид както нуждите и очакванията на заинтересованите страни, така и стратегията на институцията.
2. Разработване и прилагане на политика за управление на човешките ресурси, основана на стратегията и планирането на институцията и отчитаща необходимите компетенции за бъдещето, както и социалните нагласи (например по отношение на гъвкаво работно време, отпуск по бащинство или майчинство, творчески отпуск, равни възможности, баланс между жени и мъже, културно многообразие и заетост на хората с увреждания).
3. Осигуряване на способни човешки ресурси, като се вземат под внимание националните разпоредби в тази област (наемане, разпределение, развитие – в рамките на приложимата законодателна уредба), които са на разположение за постигане на мисията, както и балансиране на задачите и отговорностите.
4. Разработване и прилагане на ясна политика, съдържаща обективни критерии по отношение на наемането на персонал, повишението, възнаграждението, наградите и възлагането на ръководни функции.
5. Подкрепа на култура за изпълнение (например чрез прилагане на прозрачни схеми за възнаграждение/признание въз основа на постигнатите индивидуални и екипни резултати).
6. Използване на профили за компетентност, длъжностни и функционални характеристики за: (а) назначаване и (б) разработване на лични плановете за развитие – както за служителите, така и за мениджърите.
7. Подкрепа за хората, участващи в развитието и/или използването на нови технологични приложения, и в прилагането на електронното правителство (например чрез предоставяне на тези служители на възможности за обучение, от което се нуждаят, диалог, подкрепа и т.н.).
8. Управление на наемането на персонал и кариерното развитие по обективен и справедлив начин и зачитането на аспектите на равните възможности и многообразието (като пол, сексуална ориентация, увреждания, възраст, раса и религия), като се зачита образователния план и изискванията за сигурност на образованието и обучението.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Подкритерий 3.2

Идентифицира, развива и използва компетенциите на служителите като съгласува индивидуалните цели с тези на институцията

Важен компонент на критерий 3 е оценката за това как образователната и обучаващата институция идентифицира, развива и поддържа компетенциите на хората. Когато институцията създава условия, които позволяват на служителите да развиват постоянно собствените си компетенции, да поемат по-голяма отговорност и да проявяват повече инициативност, тогава хората допринасят за развитието на работното си място. Това може да бъде постигнато, ако служителите могат да свържат своите собствени цели със стратегическите цели на институцията, както и ако са включвани в създаването на политики, свързани с обучението, мотивацията и възнаграждението на хората. На практика, този благоприятстващ фактор може да се сведе до стратегия за компетентност, описваща необходимостта от развиване на компетенциите на хората, както и методите, които се прилагат (например учене от колеги, съвместна работа, допълнително обучение и т.н.).

Примери:

1. Идентифициране на настоящите компетенции на хората както на индивидуално ниво, така и на нивото на институцията, както и систематичното им сравняване спрямо нуждите на институцията.
2. Обсъждане, създаване и комуникиране на стратегия за развитие на компетентностите. Това включва план за обучение на базата на текущите и бъдещите организационни и индивидуални потребности от компетентност (например при разграничаване на задължителни и избираеми програми за обучение).
3. Разработване, съгласуване и преглед на личните планове за обучение и развитие на всички служители и/или екипи, в съответствие със стратегията, чрез консултиране (по съгласуван начин), като се има предвид достъпността за хората в отпуск по майчинство и бащинство.

Индивидуалните планове за развитие на компетентността могат да бъдат разглеждани по време на интервюта за обсъждане на развитието на служителите, което да осигури възможност за взаимна обратна връзка и съгласуване на очакванията.

4. Предоставяне насоки на служителите относно кариерното им развитие и ученето през целия живот, и обсъждане на налични възможности с тях.
5. Развитие на управленски и лидерски умения, както и свързаните с тях компетенции за взаимодействие с хората в институцията, с учащите и партньорите.
6. Насочване и подкрепа на новите служители (например чрез менторство, наставничество, индивидуално консултиране).
7. Насърчаване на вътрешната и външната мобилност на хората.
8. Развитие и насърчаване на използването на съвременни методи за обучение (например мултимедиен подход, обучението на работното място, електронно обучение, смесено обучение, научноизследователски действия, използване на социалните медии и т.н.).
9. Планиране на дейности за обучение и развитие на комуникационни техники в областта на риска, конфликт на интереси, управление на многообразието, интегриране на принципа за равенството между половете, интегритет или етика, и кодекси за поведение.
10. Оценка на въздействието на програмите за обучение и развитие на работното място, и трансфера на съдържание между колеги, по отношение на разходите за извършените дейности чрез наблюдение и анализ на разходи/ползи, ефективно разпространение на учебното съдържание сред всички хора в институцията, и измерване на въздействието върху образователните практики.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

3 Подкритерий 3.3

Ангажира служителите чрез създаване на условия за открит диалог и предоставяне на правомощия, и подкрепяне на тяхното благополучие

Ангажирането на хората създава среда, в която те имат влияние върху решенията и действията, засягащи тяхната работа. Това включва създаването на култура, която да подкрепя мисията, визията и ценностите на организацията в практиката, например чрез признаване и възнаграждаване на творческите подходи, добрите идеи и допълнителните усилия.

Този подкритерий се фокусира върху способността на висшите ръководители и тези на средните нива, както и на служителите, да си сътрудничат активно в развитието на образователната и учебната институция, и да премахнат организационните препятствия чрез създаване на диалог, който предоставя пространство за творчество, иновации и предложения за подобряване на работата. Хората трябва да бъдат подпомагани, за да развият пълния си потенциал. Правилното изпълнение на политиките, свързани с хората, зависи от лидерите и мениджърите на всички нива в институцията, които показват, че се интересуват от проблемите на служителите и тяхното благополучие и че активно подкрепят култура на открито общуване и прозрачност. Ангажираността на хората може да бъде постигната чрез официални форуми като консултативни комитети и чрез ежедневен диалог (например относно идеи за подобрения). Също така е добра практика да се правят проучвания за удовлетвореността на служителите и тяхната оценка на лидерите, за да се постигне по-ясна представа за атмосферата на работното място и да се използват резултатите за въвеждане на подобрения.

Примери:

1. Насърчаване на култура на открита комуникация и диалог, както и на екипна работа.
2. Проактивно създаване на среда за събиране на идеи и предложения от служителите и разработване на подходящи механизми за това

(например схеми за предложения, работни групи, генериране на идеи като „мозъчна атака“ и др.).

3. Включване на служителите и техните представители (например синдикати) в разработването на планове, стратегии, цели, в проектирането на процеси и идентифицирането и изпълнението на дейностите за подобрене.
4. Стремение към споразумение/ консенсус между служители и мениджъри относно целите и начините за измерване на постигането на тези цели.
5. Редовно провеждане на анкети сред персонала, публикуване на резултатите от тях и предоставяне на обратна връзка по отношение на обобщение на резултатите / тяхното тълкуване / действията за подобрене.
6. Гарантиране, че служителите имат възможност да дават обратна връзка за качеството на управлението на своите лидери/ръководители.
7. Осигуряване на добри условия на труд в цялата организация, включително по отношение на изискванията за здраве и безопасност.
8. Осигуряване на условия, които допринасят за постигане на удачен баланс между работата и личния живот на служителите (например възможности за адаптирано работно време), както и внимание към необходимостта на хората в отпуск по майчинство и бащинство да имат достъп до съответната информация и да участват в подходящи организационни дейности и обучения.
9. Обръщане на специално внимание на потребностите на служителите в неравностойно социално положение и на хората с увреждания.
10. Осигуряване на адаптирани схеми и методи за възнаграждаване на хората по нефинансов начин (например чрез осигуряване на обществено признание или специална подкрепа за проекти)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Критерий 4: Партньорства и ресурси

Подкритерий 4.1

Развива и управлява партньорства с други институции

Подкритерий 4.2

Създава и осъществява партньорства с учащите

Подкритерий 4.3

Управлява финансите

Подкритерий 4.4

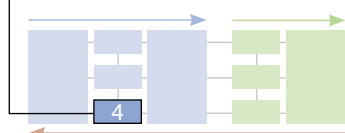
Управлява информация и знания

Подкритерий 4.5

Управлява технологиите

Подкритерий 4.6

Управлява инфраструктурата



В допълнение към хората, които работят в институцията, образователните и обучаващи/обучаващите институции се нуждаят от различни видове ресурси за постигането на своите стратегически и оперативни цели в съответствие с определената мисия и визия. Те могат да бъдат от материален или нематериален характер, но всички те трябва да бъдат управлявани внимателно.

Партньорите стимулират външния фокус на институцията и допринасят с необходимия експертен опит. По този начин, ключови партньорства, като например с частни доставчици на услуги или с други публични организации, но също така с гражданите/потребителите, са важни ресурси за доброто функциониране на институцията и те трябва да бъдат изградени внимателно. В света на образованието и обучението, гражданите/потребителите са обучаемите или техните законни представители; родители, настояници и т.н. Именно те подкрепят изпълнението на стратегията, планирането и ефективното функциониране на процесите в институцията. Образователните и обучаващи/обучителните институции се разглеждат като част от една верига от публични организации, които работят заедно за постигането на конкретен резултат за гражданите в областта на образованието. Качеството на всяко едно от тези партньорства оказва пряко влияние върху резултата от дейността на цялата верига.

Освен партньорства, образователните и обучаващи институции трябва да управляват по ефикасен начин по-традиционни ресурси – като финанси, технологии, съоръжения, за да осигурят ефективното им функциониране, както и знанията, необходими за постигане на техните стратегически цели. Ресурсите от знания обхващат познанията и опита на служителите на институцията, на нейните стратегически партньори, на клиенти и граждани. Добре развитото управление на ресурсите, представено по прозрачен начин, е от съществено значение за образователните и обучаващи институции с цел осигуряване на отчетност към различните заинтересовани страни относно легитимното използване на наличните ресурси.



Оценка

Разгледайте какво прави институцията, за да...

1 Подкритерий 4.1

Развива и управлява партньорства с други организации

В нашето постоянно променящо и усложняващо се общество, от образователните и учебните институции се изисква да управляват отношенията си с други организации по начин, който да допринася за реализирането на стратегическите им цели. Те могат да бъдат частни, неправителствени и публични партньори. Институциите трябва да посочат кои са ползотворните за тях партньори. Тези партньорства могат да бъдат от различно естество: доставчици на услуги и продукти, външни услуги, близки партньорства по линия на

общи цели и т.н.

За успеха на публичните политики в сектора на образованието, сътрудничеството между образователни и учебни институции на едно и също институционално ниво (например федерално ниво), но също така и между образователни и учебни институции на различни институционални нива (федерално, регионално и местно) може да бъде от решаващо значение. Институциите трябва да дефинират ролята, която играят за осигуряване на успеха на цялата мрежа



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Подкритерий 4.1

Развива и управлява партньорства с други организации (продължение)

Примери:

1. Идентифициране на ключови партньори от частния и публичния сектор, както и от гражданското общество, и определяне естеството на взаимоотношенията с тях – например, купувач-доставчик, снабдител, съвместна продукция, допълващ / заместващ доставчик на продукти, партньорства между институции и компании, между институции и публични администрации, между институции, побратимяване между европейски или други институции, програми за мобилност, регионални, национални и европейски обмени, мрежи и т.н.
2. Разработване и управление на подходящи споразумения за партньорство или писма за намерение, като се има предвид естеството на сътрудничеството, както и различните аспекти на социалната отговорност – например социално-икономическото и екологичното въздействие на доставените продукти и услуги.
3. Стимулиране и организиране на партньорства по определени задачи, разработване на проекти и обучения заедно с други институции от публичния сектор и с организации, принадлежащи към сектора на образованието и на различни институционални нива.
4. Редовно наблюдение и оценка на процесите, резултатите, въздействията и участието на общото партньорство в тях.
5. Идентифициране на необходимостта от дългосрочни публично-частни партньорства (ПЧП) и развитието им, където е подходящо.
6. Определяне на задачите на ръководството и отговорностите на партньорствата, включително функциите за контрол, оценка и преглед.
7. Повишаване на институционалния капацитет чрез използване на възможностите за учебни стажове.
8. Организиране на обмен на добри практики между персонала и партньорите, като се използва учене от добрия опит на другите (bench learning) и сравнителен анализ с най-добрите практики (benchmarking).
9. Насърчаване на дейности в областта на корпоративната социална отговорност.
10. Развиване на многостранни партньорства като се използват наличните корпоративни и обществени ресурси, допринасящи за образователните процеси на учащите и преподавателите в една обща учебна перспектива. Те могат да включват социални, психологични и медицински служби, служби за социално подпомагане, асоциации, които се борят с отпадането от училищната система, полицейски служби, отдели по превенция и безопасност, бюра за консултации на граждани, културни и спортни асоциации и т.н.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

2 Подкритерий 4.2

Създава и осъществява партньорства с учащите

Учащите или техните законни представители играят все по-активна – но и разнообразна – роля като ключови партньори в образователния сектор. Участието на учащите или техните законни представители се разглежда все повече като необходим лост за подобряване на ефикасността и ефективността на образователните и обучаващите институции. Обратната връзка от тях чрез подаване на жалби, идеи и предложения се разглежда като важен принос към подобряването на услугите и продуктите.

Ролята на учащите или техните законни представители като цяло може да бъде разглеждана в четири аспекта: като участници в процеса на проектиране (co-designers), като участници в процеса на вземане на решения (co-decision makers), като участници в процеса на производство (co-producers) и като участници в процеса на оценяване (co-evaluators). Като co-designers те имат влияние върху това какво и как институцията иска да достави като услуга в отговор на специфична потребност. Като co-decision makers учащите или техните законни представители ще придобият по-голямо участие и съпричастност спрямо решенията, които пряко ги засягат. Като co-producers, самите учащи или техните законни представители ще бъдат включени в процеса на производство и/или в цикъла на доставка на услуги и осигуряване на тяхното качество. И накрая, но не на последно място, като co-evaluators учащите или техните законни представители ще изразят отношението си относно качеството на публичните политики и на услугите, които са получили.

По този критерий, CAF се фокусира върху ангажирането на учащите или техните законни представители по публични въпроси и тяхното участие в разработването на публични политики. Също така критерият отчита откритостта на институциите към потребностите и очакванията на учащите. Образователните и учебните институции трябва да подкрепят учащите или техните законни представители в тези им роли, ако искат те да ги изпълняват по ефективен начин.

Примери:

1. Осигуряване на активна информационна политика (по отношение на набора от предлагани услуги, как работи институцията, за правомощията и компетенциите на различните вътрешни и външни органи, за общата

организация на институцията, процесите и – процедури и обсъждания, процедури за обжалване, срещи на представители на випуски и т.н.).

2. Активно насърчаване на учащите или техните законни представители да се организират, да изразяват своите потребности и изисквания, и да подкрепят представителите на своите сдружения
3. Насърчаване участието на учащите или техните законни представители в консултации и активното им участие в планове за действие, свързани с качествена работа на институцията, в управлението на институцията и в процесите на вземане на решения (co-design и co-decision).
4. Определяне на рамка за активно търсене на идеи, предложения и жалби от учащите или техните законни представители, събирането им чрез подходящи средства (например проучвания, групи за консултации, анкети, кутии за жалби, проучвания на общественото мнение и т.н.). Необходимо е анализиране и използване на тази информация, както и разпространяване на резултатите от нея.
5. Осигуряване на прозрачност по отношение на функционирането на институцията, както и на процесите на вземане на решения и резултатите (например чрез публикуване на годишни доклади, провеждане на пресконференции и публикуване на информация в интернет).
6. Определяне и съгласуване на начини за развитие на ролята на учащите или техните законни представители като участници в процеса на производство (co-producers) на услуги (например информационни сесии за учащите от родители/експерти) и като участници в процеса на оценяване (co-evaluators) – например чрез систематични измервания на удовлетвореността.
7. Развитие на ефективно управление на очакванията чрез разяснения към учащите по отношение на това какви услуги те да очакват. Тук могат да бъдат включени редица качествени показатели като например харти на учащите и декларации за услугите.
8. Осигуряване на актуална информация за това как се развива индивидуалното и социалното поведение на учащите, за да се избегне въвеждането на остарели и неадекватни



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



3 Подкритерий 4.3 Управлява финансите

Способността на образователните и учебните институции да генерират допълнителни финансови ресурси, както и свободата да разпределят или да преразпределят средствата си за предоставяните услуги, могат да бъдат ограничени. Въпреки че образователните и обучителните институции често нямат много права при разпределение на ресурсите, внимателната подготовка на бюджетите, за предпочитане заедно с финансовите органи, е първата стъпка в икономически ефективното, устойчиво и отговорно финансово управление. Необходими са детайлни системи за счетоводство и за вътрешен контрол, за да се осигури постоянно наблюдение на разходите. Това е в основата на правилното счетоводство, което демонстрира способността на институцията да предоставя „повече и по-добри услуги за по-малко разходи“ при необходимост, и което създава възможност за по-бързото внедряване на иновативни услуги или продукти.

Примери:

1. Гарантиране, че финансовите ресурси се оползотворяват по най-добрия начин (ефикасно и ефективно) в съответствие със стратегията и планирането.
2. Анализиране на риска и възможностите за финансови решения – както в краткосрочен,

така и в дългосрочен план.

3. Осигуряване на бюджетна и финансова прозрачност както в рамките на институцията, така и за обществени цели.
4. Осигуряване на ефикасно и ефективно управление на финансовите ресурси чрез използване на ефективни системи за контрол и осчетоводяване на финансовите разходи.
5. Въвеждане на системи за планиране и наблюдение на бюджета и разходите (например многогодишни бюджети, бюджетни цикли, програма за проектно бюджетиране, енергийни бюджети и такива, включващи измерението на равенството между половете).
6. Делегиране и децентрализиране на финансовите отговорности и балансирането им с контрола на централно ниво.
7. Осъществяване на инвестиционни решения и финансов контрол въз основа на анализ на разходите/ползите, политики за устойчивост, етика и борба с измамите.
8. Включване на данни за изпълнението (ефикасност и ефективност) и за сравнения (benchmarks) в бюджетните документи, като например с информация за очакваните резултати (output) и въздействия (outcome)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

4 Подкритерий 4.4

Управлява информация и знания

Определянето на информацията и знанията, необходими на институцията, е важно за постигане на нейните стратегически цели и подготовката ѝ за бъдещето. Необходимите знания и информация следва да бъдат въведени в образователната и обучителната институция по систематичен начин, да бъдат споделени с всички служители, които имат нужда от тях, както и да останат в институцията при напускане на хора. Учителите трябва да имат бърз достъп до съответната информация и знания, които са им необходими, за да вършат работата си ефективно. Институцията трябва също така да гарантира, че споделя важната информация и знания с ключови партньори и други заинтересовани страни в съответствие с техните потребности.

Примери:

1. Разработване на системи от процеси за управление, съхранение и оценка на информацията и знанията в институцията в съответствие със стратегическите и оперативните цели.
2. Осигуряване на възможности за събиране, обработка, ефективно използване и съхранение на външната информация от значение за институцията.
3. Постоянно наблюдение на информацията и знанията в институцията, като се гарантира техният правилен подбор, точност и надеждност.

Също така, съгласуването им с изискванията на стратегическото планиране и с текущите и бъдещите потребности на заинтересованите страни

4. Предоставяне на достъп на всички хора в институцията до необходимата информация и знания (обучителни материали, помощни материали и данни, свързани с текущи обучения и т.н.), включително такива, засягащи вътрешни промени и подобрения на процесите, съгласно техните задачи / възложена работа, чрез създаване на вътрешни канали като интранет, бюлетини, дигитален университетски комплекс, виртуално училище, системи за управление на ученето и т.н. за всички хора в институцията.
5. Осигуряване на постоянен трансфер на знания между служителите в институцията (например чрез наставничество, практически обучения, писмени ръководства).
6. Осигуряване на достъп до и обмен на надеждна и релевантна информация и данни с всички заинтересовани страни по систематичен и удобен за потребителя начин, като се вземат предвид специфичните потребности на всички членове на обществото – например възрастни хора, хора с увреждания и др.
7. Гарантиране, че ключовата информация и знания на служителите се запазват в рамките на институцията при тяхното напускане.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

5

Подкритерий 4.5 Управлява технологии

ИКТ и другите технологични политики на образователната и учебната институция трябва да се управляват така, че да подкрепят стратегическите и оперативните ѝ цели по устойчив начин. Когато са управлявани стратегически, те могат да бъдат важни лостове за подобряване на работата на институциите от публичния сектор, както и за разработването на електронно правителство. Ключовите процеси могат да бъдат значително подобрени чрез въвеждане на подходящи технологии по подходящ начин. Предоставянето на услуги по електронен път може да ги направи по-достъпни за потребителите и със значително намалена административна тежест. В рамките на администрацията, интелигентни ИКТ решения могат да дадат възможност за по-ефективно използване на ресурсите.

Примери:

1. Разработване на управление на технологиите в съответствие със стратегическите и оперативните цели.
2. Прилагане, мониторинг и оценка на ефективността на разходите на използваната технология. Периодът на възвращаемост на инвестицията трябва да бъде достатъчно кратък, като е необходимо въвеждането на надеждни показатели за измерването му.
3. Осигуряване на безопасно, ефективно и ефикасно използване на технологиите, с отделяне на специално внимание върху уменията на служителите.
4. Ефикасно използване на технологии за:
 - управление на проекти и задачи;

- управление на знания;
- дейности за учене и подобряване;
- взаимодействие със заинтересованите страни и партньори;
- развитие и поддръжка на вътрешни и външни мрежи;
- финансово управление;
- взаимодействие и комуникация в рамките на институцията;
- взаимодействия с клиенти/учащи.

5. Определяне на начините за използване на ИКТ за подобряване на предлаганите услуги, например използване на метода „архитектура на предприятието“ за управление на информацията в публичната администрация.
6. Приемане на ИКТ рамка и на нужните ресурси за предоставяне на интелигентни и ефективни услуги онлайн така, че да се подобри достъпа на учащите до услугите.
7. Постоянно внимание към технологичните иновации и преразглеждане на политиката, ако е необходимо.
8. Отчитане на социално-икономическото и екологично въздействие на ИКТ, примерно управление на отпадъците от използвани тонер касети и намалена достъпност за потребители, които не използват електронни технологии.
9. Разработване, прилагане и оценяване на решения за дигитални учебни материали / грамотност и за форми на учене (като например уеб базирани лекции/часове, достъпни за записани учащи и за публиката), които да са в помощ на основните учебни процеси на институцията.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ



Подкритерий 4.6

Управлява инфраструктурата

Образователните и учебните институции трябва редовно да извършват оценка на състоянието на наличната си инфраструктура. Тя трябва да бъде управлявана по ефикасен, рентабилен и устойчив начин така, че да обслужва нуждите на учащите и да подкрепя условията на труд на персонала. Устойчивостта на материалите, използвани в институцията и въздействието им върху околната среда също са фактори от решаващо значение за този подкритерий, както и за социалната отговорност на институцията.

Примери:

1. Балансиране на ефикасността и уместността на инфраструктурата с потребностите и очакванията на персонала и учащите (например централизация спрямо децентрализация на офиси/ зони да достъп, разпределение на помещенията, реорганизация на курсове, достъпност с обществен транспорт и т.н.). Освен това, отчитане на потребностите на учащите след лекции / редовни учебни часове.
2. На основата на стратегическите и оперативните цели на институцията да се осигурява безопасна, ефективна и ефикасна употреба на помещенията (например отворени офиси спрямо индивидуални кабинети, мобилни офиси, лаборатории, работилници и т.н.), при отчитане на индивидуалните потребности на персонала, местната култура, физическите ограничения и

3. Гарантиране на ефикасна и ефективна експлоатация на сградите и оборудването (в частност технологично оборудване и материали), при съобразяване със стратегическите и оперативните цели, индивидуалните потребности на учащите, родителите, персонала и други потребители, както и местната култура и преобладаващите физически ограничения.
4. Осигуряване на ефикасно, икономично и устойчиво използване на транспортните и енергийните ресурси и тяхната оптимизация.
5. Осигуряване на физическа достъпност в сградите в съответствие с(ъс) (специфичните) потребности и очаквания на персонала, учащите и други потребители (например тоалетни, място за паркиране или обществен транспорт за хора с увреждания).
6. Гарантиране и наблюдение на ефикасна поддръжка на сградите, оборудването и съоръженията при зачитане на екологичните норми, ефикасността на разходите и рентабилността.
7. Разработване на интегрирана политика за управление на физическите активи, включително безопасното им рециклиране/изхвърляне, например чрез пряко управление или възлагане на подизпълнители.
8. Поставяне на инфраструктурата на разположение на местната общност



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Критерий 5: Процеси



Подкритерий 5.1

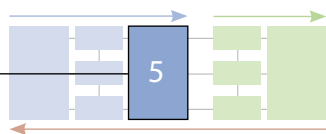
Идентифицира, проектира, управлява и обновява процесите на текуща база

Подкритерий 5.2

Разработва и предоставя услуги и продукти, ориентирани към учащите/заинтересованите страни

Подкритерий 5.3

Координира процесите в цялата образователна и



Тези процеси могат да са от различно естество. Трябва да се прави разлика между три вида процеси, които осигуряват ефективното функциониране на институцията в зависимост от тяхното качество и от качеството на тяхната интерактивност:

- **Ключови процеси** – свързани са с мисията и визията на институцията и са от решаващо значение за предоставянето на продукти или услуги.
- **Управленски процеси**, направляващи институцията
- **Помощни процеси**, осигуряващи необходимите ресурси.

Общата рамка за оценка CAF оценява само най-важните от тези процеси, а именно ключовите процеси. За тяхното идентифициране, оценяване и подобряване решаващо е доколко ефективно допринасят те за постигане на мисията на образователната и обучителната институция.

Основният резултат за една образователна и обучителна институция представлява лицето, придобило компетенции и умения (вероятно сертифицирани), което е в състояние да си намери работа и да се интегрира в обществото, както и да продължи обучението си чрез учене през целия живот и самостоятелно развитие. За да изпълнят тази мисия (стратегически план), образователните и обучаващи институции трябва да реализират редица ключови процеси, сред тях:

А. „Ключови“ процеси:

- Процесът на образование и обучение (структури, програми, методи, съдържание, обучение на работното място и чиракуване, оценки, индивидуални проекти и т.н.);
- Гражданският процес (нагласи, ценности, гражданство, участие и т.н.);
- Процесите на научноизследователска и развойна дейност, и на приложни изследвания (разширяване на работата по време на следване, използване на оценките на качеството, направени от институцията, базови изследвания и т.н.).

В. „Помощни“ процеси:

- Процесът за външна комуникация (реклама, представяния и изложби, дни на отворените врати, уебсайтове, информационни медии и т.н.);
- Процесът на наемане на персонал (подбор, задържане, развиване на уменията и т.н.);
- Процесът на административно управление (регистрация, записване, управление на документацията, организиране на курсове и т.н.);
- Кариерно подпомагане и подкрепа;
- Бюджетният процес.

С. „Управленски“ процеси:

- Процесите на ръководене на институцията;
- Процесите на измерване или оценяване на различните етапи на ключовите и помощните процеси;
- Процесите на вземане на решения.



Критерий 5 разглежда конкретно ключовите процеси на институцията, докато критерии 1 и 2 са свързани с управленските процеси, а критерии 3 и 4 – с помощните процеси. Една ефективна и ефикасно функционираща институция идентифицира ключовите процеси, които извършва, за да предоставя услуги (резултати) и за да осъществява въздействия (ефекти), имайки предвид очакванията на обучаемите и на други заинтересовани страни, в съответствие със своята мисия и стратегия. Необходимостта да се създава нарастваща стойност за обучаемите и други заинтересовани страни и да се повишава ефикасността са два от основните фактори в процеса на развитие и иновации. Нарастващото участие на ключови заинтересовани страни стимулира институцията непрекъснато да усъвършенства своите процеси като се възползва от променящата се среда в много области като технологии, икономика и демография.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Оценка

Разгледайте какво прави институцията, за да...

Подкритерий 5.1

Идентифицира, проектира, управлява и обновява процесите на текуща база

Този подкритерий изследва как процесите подкрепят стратегическите и оперативни цели на образователните институции и как те се идентифицират, проектират, управляват и обновяват. Как лидерите, всички членове на училищната общност (персонал, преподаватели, учачи, семейства), както и различните външни заинтересовани страни, участват в процесите на проектиране, управление и иновация е от голямо значение за качеството на процесите и трябва да се анализира внимателно. Фактически, участието на учащите и други заинтересовани страни в различните етапи на управление на процесите, като се отчитат техните очаквания, допринася за общото качество и надеждност на тези процеси. Освен това, в светлината на вечно променящите се профили на учащите лица, преподавателските и учебни методи, иновациите и новите технологии, изключително важно е процесите да се подлагат на редовен преглед.

Примери:

1. Идентифициране, описване и документиране на ключовите процеси на институцията на текуща база като се гарантира, че ключовите процеси подкрепят стратегическите цели.
2. Идентифициране на „собствениците на процеса“ и възлагането им на отговорности.
3. Анализирание и оценка на процесите, рисковете и критичните фактори за успех, вземайки под внимание целите на институцията и променящата се среда
4. Подсигуряване на връзката между процесите и стратегическите цели – необходимо е процесите

да се планират и управляват по начин, който да спомага за постигането на набелязаните цели.

5. Ангажиране на целия учебен персонал и други външни заинтересовани страни в проектирането и подобряването на процесите на базата на измерената им ефикасност, ефективност и резултатност (резултати и въздействия).
6. Разпределяне на ресурси за процесите въз основа на относителното значение на техния принос към изпълнението на стратегическите цели на институцията.
7. Опростяване на процесите на институцията редовно, предлагане на промени в правните изисквания, ако това е необходимо.
8. Поставяне цели на изпълнение, ориентирани към учащите и прилагане на показатели за изпълнение, чрез които да бъде наблюдавана ефективността на процесите (например „учебни договори“, които да помогнат на учителя, ученика и семейството да споделят отговорността за постигането на желаните резултати и въздействия. Това спомага също така за подобряване на отчетността и предоставя обратна връзка на ученика/семейството относно напредъка за постигане на договорените цели).
9. Мониторинг и оценка на въздействието на ИКТ и електронните услуги върху процесите на институцията (например по отношение на ефикасност, качество, ефективност).
10. Въвеждане на иновативни процеси на базата на редовно местно, национално и международно учене чрез споделяне на добър опит, като се обръща особено внимание на пречките за внедряването им и необходимите ресурси



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ



2 Подкритерий 5.2

Разработка и предоставя услуги и продукти, ориентирани към учащите/заинтересованите страни

Подкритерий 5.2 оценява как образователните и обучителните институции разработват и предоставят своите услуги/продукти в отговор на потребностите на своите заинтересовани страни (учащи и/или техните законни представители) чрез тяхното ангажиране. Въз основа на опита и идеите на всички членове на училищната общност и останалите заинтересовани страни ще се насърчава ефикасно, ефективно и иновативно учебно заведение.

Ролята на учащите или техните законни представители може да се прояви на три нива:

- чрез включване на учащи или техни законни представители, асоциации или временни групи на учащи или техни законни представители (например ученически/студентски съвети или съвети на семействата им, асоциации на бивши ученици/студенти/семейства и т.н.) в проектирането на продуктите и услугите на институцията (co-design, co-evaluation);
- чрез сътрудничество (co-production) с учащите или техните законни представители в областта на реализация на услугите и продуктите (спонсорство, наставничество, менторство и т.н.);
- чрез предоставяне на права на учащите или техните законни представители (co-decision) да реализират сами или да имат достъп до услугите и продуктите, след като са постигнали необходимата степен на автономия (например аутсорсинг на определени услуги към други институции и организации, частни или публични корпорации, презентации, водени от експерти семинари и т.н.).

Участието в процеса на производство на услуги увеличава устойчивостта на качеството, тъй като производството става съвместно притежание, а начина на производство – по-видим, по-разбираем и следователно по-легитимен и удовлетворяващ.

Примери:

1. Идентифициране на резултатите (услуги и продукти) от ключовите процеси.
2. Ангажиране на учащите или техните законни представители и други заинтересовани страни в проектирането и подобряването на услугите и продуктите (например чрез проучвания, обратна връзка, фокус групи, въпросници относно пригодността на услугите или продуктите, както и дали те са ефективни по отношение на осигуряване на равенство между половете и многообразието).
3. Ангажиране на учащите или техните законни представители и други заинтересовани страни в разработването на стандарти за качество на услуги и продукти (резултати от процеса), които отговарят на техните очаквания и са управляеми от организацията.
4. Ангажиране на учащите или техните законни представители и други заинтересовани страни, както и персонала на учебното заведение, в предоставянето на услуги, както и подготовка на горните, наред с учителите, за нови взаимодействия и променящи се роли.
5. Ангажиране на учащите или техните законни представители и съответните заинтересовани страни в проектирането и разработването на нови видове интерактивни услуги, както и предоставяне на информация и ефективни комуникационни канали.
6. Осигуряване наличието на подходяща и надеждна информация с цел учащите и другите подходящи заинтересовани страни да бъдат подпомогнати и подкрепени, както и да бъдат информирани за настъпили промени.
7. Насърчаване на достъпност на институцията (например гъвкави приемни часове, документи в различни формати – на хартия, електронни, на подходящите езици, плакати, брошури, на брайловата азбука и аудио-информационни табла).
8. Внедряване на функционални системи за управление на жалбите и обработка на запитванията.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

3

Подкритерий 5.3

Координира процесите в цялата образователна и учебна институция, и с други институции

Този подкритерий оценява колко добре са координирани процесите в рамките на образователната и обучителната институция, както и съгласуването им с процесите в други организации, функциониращи в същата верига за услуги. Ефективността на образователните и обучителните институции често до голяма степен зависи от начина, по който те си сътрудничат с други институции, с които образуват един вид верига за предоставяне на услуги, ориентирани към общ резултат.

Необходимо е прилагане на комплексни кръстосани функционални учебни процеси на местно, национално, европейско и международно равнище (допирни точки, еквивалентност, Европейска система за трансфер и натрупване на кредити (ECTS), „Еразъм“ и т.н.), като се вземат под внимание личните потребности на учащите. Успешното интегриране на управлението на такива процеси е от съществено значение, тъй като ефективността и ефикасността на процесите до голяма степен зависят от степента на тази интеграция. За тази цел трябва да се предприемат добре проверени форми на институционална интеграция като например създаване на екипи за управление на кръстосани функционални процеси и назначаване на ръководители на тези екипи

Примери:

1. Определяне на веригата за доставка на услугите, към която принадлежат институцията и нейните партньори.
2. Координиране и обвързване на процесите в институцията с тези на ключови партньори в частния, неправителствения и публичния сектор.
3. Разработване на обща система с партньори от веригата на доставка на услуги за улесняване на обмен на данни.
4. Осигуряване на достъп на учащите до различни институции с цел да научат за по-добрата координация на процесите и преодоляването на институционалните граници.
5. Създаване на работни групи в институциите / доставчиците на услуги за преодоляване на проблемите.
6. Въвеждане на стимули (и условия) за ръководството и служителите да създават организационно свързани процеси (например споделени услуги и развитие на общи процеси между различни звена).
7. Създаване на култура на работа, преодоляваща границите при управлението на процесите, избягваща ограниченото мислене, координираща процесите в цялата институция или разработваща кръстосани организационни процеси (например предприемане на самооценка за цялата институция вместо на отделни звена).





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

Критерии за резултати

От критерий 6 нататък, фокусът на оценката се измества от „благоприятстващи фактори“ към „резултати“. Чрез първите три критерия за резултати измерваме възприятията: какво хората, гражданите/ потребителите и обществото мислят за нас. Посредством вътрешни индикатори за изпълнение се измерва колко добре се справяме спрямо целите, които сме си поставили, както и очакваните въздействия. Оценката на резултатите изисква различни действия и в тази връзка оттук нататък тези действия се основават на Таблицата за оценка на резултатите (вж. CAF таблиците за точкуване и оценка)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Критерий 6:

Резултати, ориентирани към обучаемите и други основни заинтересовани страни

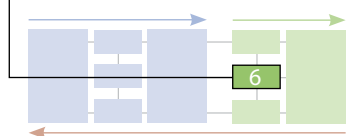


Подкритерий 6.1

Измервания на възприятията

Подкритерий 6.2

Измервания на изпълнението



Резултатите, които институцията за образование и обучение постига във връзка с удовлетвореността на учащите или техни законови представители и други основни заинтересовани страни от институцията и продуктите/услугите, които предоставя.

Институциите за образование и обучение могат да имат сложни взаимоотношения с обществеността. В някои случаи могат да се характеризират като взаимоотношения с клиенти, при което обучаемите са получатели на услуги за образование и обучение, които трябва да ги удовлетворяват. В други случаи се характеризират като взаимоотношения с граждани, тъй като институцията за образование и обучение определя рамка, в която обучението се предава на членовете на обществото (в идеалния случай със задължително образование до 18-годишна възраст, което в крайна сметка води до социално-професионална интеграция, предаване на ценности и др.). Тъй като двата случая не винаги са ясно разграничими, тези сложни взаимоотношения ще се описват като взаимоотношения с граждани/клиенти. В областта на образованието и обучението използваме понятието „учащ“, като се има предвид двойствеността на тези взаимоотношения. В случая на институцията за образование и обучение, концепцията за граждани/клиенти обхваща обучавани, както и други заинтересовани страни (родители, работодатели, различни цикли, по-високи нива).

Институциите за образование и обучение предоставят услуги в съответствие с политиката на местното и/или централно управление (понякога в различни мрежи и при различни органи на власти се отчитат за тяхното изпълнение пред заинтересованите от тези политики страни. Изпълнението спрямо законовите изисквания представлява ключов резултат (критерий 9).

Оценка

Разгледайте какво е постигнала институцията, за да отговори на потребностите и очакванията на обучаемите и други основни заинтересовани страни, чрез резултатите от

Подкритерий 6.1

Измервания на възприятията

Измерванията за удовлетвореността на обучаваните и другите заинтересовани страни обикновено се основават на области, които са били определени като важни от групите обучавани и се базират на това, което институцията може да подобри в своята специфична област на предоставяне на услуги. Важно е всички институции за образование и обучение да измерват пряко удовлетвореността на своите обучавани и други заинтересовани страни, например по отношение на:

- Цялостният имидж на институцията;
- Нивото на академичните квалификации и постижения;
- Съпоставяне на квалификационните профили с изискванията на образователните и социално-икономически среди;
- Качеството на процесите за образование и обучение,
- Прозрачност на институцията;
- Участието на обучаваните и други заинтересовани страни и др.

Институциите обикновено използват въпросници или проучвания, за да отчетат нивата на удовлетвореност, но могат да използват и други допълнителни инструменти, като например фокус групи или потребителски панели.

Примери:

1. Цялостният имидж на институцията за образование и обучение (например, нейните резултати и въздействия, способността за иновации и подобрения, репутация, нива на изисквания, яснота на предоставената информация, общителност, отношение на преподавателския състав, откритост, готовност за изслушване и предоставяне на насоки и др.).
2. Включване и участие на учаци и други заинтересовани страни в процеса на обучение, работа и вземане на решения от институцията.
3. Достъпност (например, достъпност с обществен

транспорт, лесен достъп до различни отдели, работно време и време за административно обслужване, достъпност и удобства за хора с увреждания, достъп до информация, както и цена на услугите).

4. Прозрачност (например, функциониране на институцията, обсъждания и вземане на решения, процеси, формално образователно партньорство между преподаватели и обучавани, вътрешна комуникация и др.).
5. Нива на квалификация и постижения (придобити компетентности), съпоставяне на профили с текущи изисквания и качество на процеса на преподаване/обучение (например, образователни иновации, подход на преподаване, инструкции за отличаване, съгласуваност на информацията, прозрачност на дидактични цели и критерии за оценка, професионални насоки към обучаваните (преориентиране); качество на подготовка за бъдеща кариера, превенция на отпадането, допълнителни уроци за слаби ученици, персонализирано обучение за ученици със специални нужди и за обучаеми в неравностойно социално положение
6. Резултати относно качеството на помощните услуги, като например библиотеки или ресторанти, съоръжения, сгради и оборудване, ИКТ оборудване и др.
7. Диференциране на услугите от организацията, свързани с различните нужди на обучаемите (например, пол, възраст, капацитет и др.).
8. Достъпна информация и нейното правилно получаване от обучаваните: количество, качество, надеждност, прозрачност, четивност, подходящо за целевата група и др.
9. Честотата на проучванията за мнението на обучаваните относно мнението им за институцията.
10. Ниво на общественото доверие към институцията и нейните продукти/услуги.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

2 Подкритерий 6.2 Измервания на изпълнението

Освен прякото измерване на обучавани или техни законови представители, качеството на предоставяните услуги може да се измери чрез вътрешни показатели. Тук се използват измерими резултати от вътрешни показатели за управление (например, време за обработка, време за изчакване, брой жалби). Въз основа на тези измервания могат да се получат сведения за качеството на обслужването. CAF дава Примери: за вътрешни показатели за измерване на изпълнението с цел да се отговори на нуждите и очакванията на обучаемите или техните законови представители.

Примери:

Резултати относно участието

1. Степен на участие на обучаемите и другите заинтересовани страни в разработването и съдържанието на курсовете за обучение и/или в разработването на процесите за вземане на решения.
2. Брой на получените и изпълнени предложения.
3. Степен на използване на нови и иновативни начини при работата с обучаемите и други заинтересовани страни.
4. Показатели за съответствие с аспекта на разнообразието и равенството (например, някои курсове, насочени за мъже/жени, разнообразие на международната мобилност, организиране на графици, участие в панели и съвети и др.), както и с културното и социално многообразие на преподавателския състав и обучаемите.
5. Степен на редовни прегледи, съвместно със заинтересованите страни, за да се наблюдават техните променящи се нужди и степента, до която са удовлетворени

Подкритерий 6.2 Измервания на изпълнението
Резултати за достъпността на институцията

1. Работно време и време за изчакване, разходи за услуги, количество и качество на достъпната информация, уебсайт, както и важността, която се отдава на достъпа и удобствата и др.

Резултати относно прозрачността на предоставяне на услуги и продукти

1. Брой и ефективност на информационните канали.
2. Наличност и точност на информацията.
3. Наличие на цели и резултати от изпълнението на институцията.
4. Брой на намесите от омбудсмана – в случай, че има такава услуга.
5. Степен на усилията за подобряване на достъпността, точността и прозрачността на информацията.

Резултати относно нивата на квалификация и постиженията

1. Брой обучаеми, които достигат високи нива на образование.
2. Брой обучаеми, които продължават в процеса за обучение за цял живот.

Резултати относно качеството на дейностите по преподаване/обучение и други услуги

1. Възможности за преминаване към по-високи нива и за постигане на социален напредък.
2. Съответствие с публикуваните стандарти за обслужване (например, социални и културни проекти, образователни проекти, харти за качество, условия за използване на ИКТ и др.).
3. Брой и време за обработка на жалби.
4. Управление на документи и срокове за обработка (сертификати, досиета и записи, ученически карти и др.).

Критерий 7: Резултати, свързани с хората

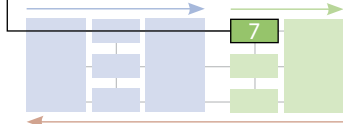


Подкритерий 7.1

Измервания на възприятията

Подкритерий 7.2

Измервания на изпълнението



Резултатите, свързани с хора са тези, които институцията за образование и обучение постига по отношение на компетентността, мотивацията, удовлетвореността, нагласите и изпълнението на нейните служители. Критерият разграничава два вида резултати, свързани с хората: от една страна измервания на възприятията, където хората биват питани пряко (например, чрез въпросници, анкети, фокус група, оценки, интервюта, консултации с представители на персонала) и от друга страна измервания на изпълнението, използвани от самата организация за наблюдение и подобряване на удовлетвореността на хората и резултатите от изпълнението.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Оценка

Разгледайте какво е постигнала институцията, за да отговори на потребностите и очакванията на своите хора, чрез резултатите от ...

Подкритерий 7.1

Измервания на възприятията

Този подкритерий оценява дали хората възприемат институцията за образование и обучение като привлекателно работно място и дали са мотивирани да правят най-доброто за институцията в ежедневната си работа. За всички институции за образование и обучение е от голямо значение систематичното измерване на възприятията на хората за институцията, както и за продуктите и услугите, които тя предоставя.

Примери:

Резултати относно общото възприятие на хората за:

1. Имиджът (самовъзприемането) и цялостното представяне на институцията (за обществото, обучаемите и други заинтересовани страни).
2. Участието на хората в институцията, процеса на вземане на решения и тяхната осведоменост за нейната мисия, визия и ценности.
3. Степен на участие на персонала в извънучебни дейности на институцията.
4. Осведоменост на персонала за възможни конфликти (например, отношението на член от персонала, преподаващ на член от неговото/нейното семейство) и значението на етичното поведение (отношение към интелектуалната собственост).
5. Механизми за консултации и диалог.
6. Социална отговорност на институцията.

Резултати относно възприятието за ръководството и управленските системи:

1. Способността на ръководството да управлява институцията (например, определяне на цели, разпределение на ресурси, оценка на глобалното представяне на институцията, стратегия за управление на човешките ресурси),

както и да предоставя нужната информация за това.

2. Проектиране и управление на различните процеси на институцията.
3. Разпределение на задачите и системата за оценяване на хората.
4. Степента и качеството на признаване на индивидуалните и екипните усилия.
5. Подходът на институцията към промени и иновации.

Резултати относно удовлетвореността от работните условия:

1. Работната атмосфера (например, как да се справят с конфликти, оплаквания или лични проблеми, сбивания в институцията) и обща култура на институцията (например, как да се справят и насърчаване на обмена между различните отдели, групи, звена и др.).
2. Подходът към социалните въпроси (например, гъвкавост на работното време, баланс между работа/личен живот, защита на здравето, комфорт на работното място).
3. Равни възможности и справедливо отношение и поведение в институцията.
4. Организацията на работното място и екологични работни условия.

Резултати относно мотивацията и удовлетвореността от кариерното развитие и развитието на уменията:

1. Систематично кариерно развитие и развитие на компетентността.
2. Насърчаване и упълномощаване.
3. Достъп до обучение и качествено обучение във връзка със стратегическите цели на институцията.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

2 Подкритерий 7.2 Измервания на изпълнението

Измерванията на изпълнението се състоят от вътрешни индикатори, свързани с хората, които позволяват на институцията за образование и обучение да измери постигнатите резултати относно цялостното представяне на хората, развитието на уменията, тяхната мотивация и степента на участието им в институцията. Такива резултати обикновено включват вътрешно измерване на поведението, което хората демонстрират на практика (например, отпусък по болест, текучество на персонала, брой оплаквания на персонала, брой предложения за иновация и др.)

Примери:

1. Индикатори относно поведението на хората (например, нива на отсъствията от работа или болест, процент на текучеството на персонала, брой жалби, брой на дните в стачка, време за разрешаване на жалбите).
2. Индикатори относно мотивацията и ангажираността (например, процентът на отговор при проучвания сред персонала, брой предложения за иновации, участие във вътрешни дискуссионни групи).
3. Индикатори относно (индивидуалното)

представяне (например, резултати от оценката на хората, оценка на дейностите за обучение и др.).

4. Нивото на участие в дейностите за подобрене.
5. Степен на използване на информационни и комуникационни технологии.
6. Индикатори за развитие на уменията (например, процент на участие в дейности за обучение и коефициенти за успех, ефективно използване на бюджети за обучение).
7. Индикатори относно способността на служителите да работят с обучаемите и други заинтересовани страни и да отговарят на техните нужди (например, брой срещи и анкети и проучвания всяка година, брой жалби от обучаемите относно поведението на персонала/ преподавателите, измерване на отношението на хората към обучаемите и др.).
8. Честота на признаване на индивидуалните и екипните усилия.
9. Брой отчетени етични казуси (например, евентуални конфликти на интереси).
10. Честотата на доброволно участие в дейности, свързани със социална отговорност, предложени от институцията.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Критерий 8: Резултати, свързани със социалната отговорност

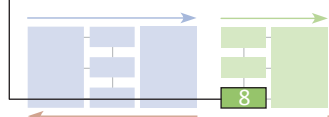


Подкритерий 8.1

Измервания на възприятията

Подкритерий 8.2

Измервания на изпълнението



Основната мисия на една институция е винаги да се стреми да удовлетворява дадена група нужди и очаквания на обществото.

Извън основната си мисия, институцията за образование и обучение следва да възприеме отговорно поведение, с което да допринесе за устойчивото развитие на своите икономически, социални и екологични компоненти, свързани с местната, националната и международната общност. Това може да включва подхода на организацията и нейния принос за качеството на живот, опазване на околната среда, опазване на глобалните ресурси, равните възможности за заетост, етично поведение, обществена ангажираност и принос за местното развитие. Основната характерна черта на социалната отговорност се изразява във волята на институцията, от една страна, да интегрира социалните и екологични аспекти в рамките на процеса на вземане на решения (критерий 2), и от друга страна, да бъде в състояние да отговаря за въздействието на своите решения и дейности върху обществото и околната среда. Социалната отговорност следва да бъде неразделна част от стратегията на институцията. Стратегическите цели следва да се проверяват по отношение на социалната отговорност, за да се избегнат нежелани последици

Изпълнението на една институция по отношение на общността, в която работи (местна, национална или международна) и нейното въздействие върху околната среда, са се превърнали в основен компонент на измерването на нейното цялостно представяне. Една организация, работеща по своята социална отговорност ще:

1. Подобрява своята репутация и имидж спрямо гражданите като цяло;

2. Подобрява своята способност да привлича и задържа персонал и ще поддържа мотивацията и ангажираността на своя персонал;
3. Подобрява своите взаимоотношения с фирми, други публични организации, медии, доставчици, обучаеми или техни законови представители, както и общността, в която функционира.

Мерките обхващат както качествени/количествени измервания на възприятията (8.1), така и количествени показатели (8.2). Те могат да бъдат свързани с:

- Етичното, демократично и активно участващо поведение на институцията;
- Екологична устойчивост;
- Качеството на живот;

Икономическо въздействие като пряк резултат от организационното поведение

Оценка

Разгледайте какво е постигнала институцията относно своята социална отговорност чрез резултатите от ...

Подкритерий 8.1 Измервания на възприятията

Този критерий е насочен към общественото възприятие за резултатите на институцията на местно, национално и международно ниво. Това възприятие може да се получи чрез различни източници, включително проучвания, доклади, публични срещи с пресата, неправителствени организации, граждански организации (организации за обслужване на граждани), директна обратна връзка от заинтересованите страни (органи, обучаеми и хора), квартали и др. Възприятието дава индикация за ефективността на социалните и екологични стратегии. То включва мнението за прозрачността, въздействието върху качеството на живот и качеството на демокрация, мнение за етичното поведение в подкрепа на гражданите, подхода и резултатите по въпросите на околната среда и др.

Примери:

1. Информираността на обществото за това как постиженията на институцията за образование и обучение въздействат върху качеството на живот на гражданите/ потребителите: например, здравно образование, подкрепа за спортни и културни събития, участие в дейности за предоставяне на хуманитарна помощ, осигуряване на храна в ресторанти за нуждаещите се, предоставяне на продукти и услуги за уязвимите социални групи, като например възрастните граждани, културни събития, отворени за обществеността. Други Примери: за въздействие върху качеството на живот включват мобилност,

автомобилен трафик, обществен транспорт, достъпност за велосипедисти и пешеходци.

2. Възприятие за репутацията на институцията (например, като работодател или сътрудник на обществото на местно или по-общо ниво).
3. Възприятие за икономическото въздействие върху обществото на местно, регионално, национално или международно ниво (например, създаване/привличане на малки бизнес дейности в квартала, като например закусвални, кофирни центрове, книжарници, будки за вестници и печатници, изграждане на пътна инфраструктура или обществен транспорт, които да служат на съществуващите икономически субекти).
4. Възприятие за подхода към въпросите, свързани с околната среда (например, възприятие за екологичния отпечатък, управление на енергията, намаляване на консумацията на електроенергия и вода, защита от шум и замърсяване на въздуха, стимулиране на мобилността с обществен транспорт, управление на отпадъците за потенциално токсични отпадъци и др.).
5. Възприятие за социалното въздействие върху устойчивото развитие на местно, регионално, национално и международно ниво (закупуване на продукти в съответствие с инициативата за справедливи търговия, (fair trade goods), използване на рециклирани или рециклируеми продукти, използване и/или производство на енергия от възобновяеми източници и др.).
6. Възприятие за социалното въздействие върху



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

качеството на участие на гражданите в местния, регионалния, националния и международния демократичен живот (например, организиране на отворени конференции по сложни политически въпроси, посещения на бивши концентрационни лагери и др.).

7. Възприятие на обществото за откритостта и прозрачността на институцията и нейното етично поведение (например, гарантиране на достъпа до обучение за всички при зачитане на социалните, икономически, етнически и културни различия и индивидуалните обстоятелства).
8. Възприятие за участието в местната общност на

институцията чрез финансова или друга подкрепа, организиране на културни или социални събития и дейности и др.

9. Възприятие за образа на институцията в медийното отразяване по отношение на нейната социална отговорност.
10. Възприятие за способността на институцията да се адаптира към промени в социалната/технологична/икономическа/политическа околна среда (например, промени в технологични инструменти, увеличаване на броя на мигрантите, политически промени и др.)

2

Подкритерий 8.2

Измервания на изпълнението

Измерванията на изпълнението са насочени към мерките, използвани от институцията за наблюдение, разбиране, прогнозиране и подобряване на нейното изпълнение по отношение на нейната социална отговорност. Следва да се даде ясна индикация за ефективността на подходите на институцията към социалните проблеми. Те могат да разглеждат етичното поведение, инициативите и резултатите от превенция на рискове, инициативите за обмен на знания, опазване на ресурсите и намаляване на въздействието върху околната среда и др.

Примери:

1. Дейности на институцията за опазване и устойчивост при използване на ресурсите (например, наличието на доставчици със социално отговорен профил, степен на съответствие с екологичните стандарти, съотношение на използване на рециклирани материали, съотношение на използване на екологично чисти видове транспорт, значение на намаляване на неудобствата (вреди и шум), значение на намаляване на използването на комунални услуги (ток, вода, газ) и др.).
2. Брой и качество на отношенията с местните власти, групи и представители на общността.
3. Размер и значение на положителното и негативно медийно отразяване (брой статии, честота, обхват и съдържание).
4. Специализирана подкрепа за социално слаби граждани (приблизителна цена на тази помощ, брой получатели, процент на заетите хора в неравностойно положение, значение на инфра-

структурата, предназначена за граждани в неравностойно положение и др.)

5. Брой/видове действия/кампании за популяризиране на политиката за многообразие и интеграция и приемане на етническите малцинства (например, брой и качество на специфични програми/проекти за етнически малцинства, процент на заетите хора от малцинствата и др.).
6. Значение и качество на подкрепата за международни проекти за развитие и участие на хора и обучаеми в благотворителни дейности (например, брой доброволни благотворителни и възпоменателни проекти, брой доброволци и др.).
7. Значение и качество на обмен на знания и информация с други (например, брой на организирани отворени конференции, брой интервенции в национални и международни семинари, оценка на консултантските услуги за предприятия и фирми, участие в съвети или групи за подбор в администрацията и др.).
8. Резултат от измерванията за социална отговорност: да се получи обратна информация за резултатите от изпълнението на социалната отговорност чрез агенции за допълнителен финансов рейтинг, за да се изясни къде може да се направи допълнителен напредък в стратегията за устойчиво развитие.
9. Програми за предпазване на учащи, граждани/потребители от здравни рискове и инциденти (например, брой/видове програми за скрининг и образование за хранене, брой получатели, съотношение качество/цена на програмите и др.).

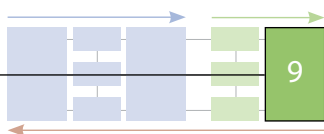
Критерий 9: Ключови резултати от изпълнението

Подкритерий 9.1

Външни резултати: постижения и резултати спрямо целите

Подкритерий 9.2

Вътрешни резултати: ниво на ефективност



Ключовите резултати от изпълнението са свързани с всичко, което институцията е определила като съществени, измерими постижения за нейния успех в краткосрочен и дългосрочен план.

Те представят способността на политиките и процесите да постигат цели и задачи, определени в мисията, визията и стратегическия план на институцията. Критерий 9 е насочен към възможностите на институцията да постигне тези ключови резултати от изпълнението.

Ключовите резултати от изпълнението могат да се разделят на:

1. Външни резултати: постижения и резултати спрямо целите, насочени към връзката с/ между мисията и визията (Критерий 1), стратегията и планирането (Критерий 2), процесите (Критерий 5) и постигнатите резултати за външните заинтересовани страни.
2. Вътрешни резултати: ниво на ефикасност, насочени към връзката с хората (Критерий 3), партньорства и ресурси (Критерий 4) и процеси (Критерий 5), както и постигнатите резултати в изграждането на институцията към постигане на съвършенство



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Оценка

Разгледайте резултатите, които институциите за образование и обучение са постигнали по отношение на...

Подкритерий 9.1

Външни резултати: постижения и резултати

Външните резултати са мерките за ефективност на стратегията на институцията по отношение на способността да удовлетворява очакванията на външните заинтересовани страни в съответствие с мисията и визията на организацията. Институциите за образование и обучение се приканват да оценяват до каква степен са постигнати техните основни цели от дейността, както са определени в стратегическия план за резултатите – услуги и продукти (outputs) и резултати – въздействия (outcomes) на основните дейности на институцията върху външните заинтересовани страни и обществото – с цел да се докаже нейното изпълнение по ефективен начин.

Примери:

1. Нивото на качеството на предоставяне на услуга или продукт във връзка с стандартите и разпоредбите. Примери: те се отнасят до: резултати от оценки за нивата на компетентност на обучаемите (от Европейската система за трансфер на кредити до Европейският трансфер на кредити в професионалното образование и обучение, PISA2).
2. Показатели за постижението (количество и качество на предоставяне на услуги и продукти

(например, броят на първоначално записаните ученици и броят на завършилите студенти, процент на студентите, допуснати да се явят на окончателен изпит, процент на преминали/непреминали в следващ клас; брой на индивидуалните обучителни инициативи; включване на ученици в неравностойно положение; дейности за достигане на отлични резултати и др.).

3. Показатели за резултатите (влияние на постигнатия резултат на услугите и продуктите върху обществото, както и върху преките получатели, например, процентът на обучаемит, интегрирани в следващата образователна степен или социално-икономическия свят и др.).
4. Степен на изпълнение на договори/споразумение между властите и институцията.
5. Резултати от проверки и одити на крайните резултати и постижения.
6. Резултати от бенчмаркинг (сравнителен анализ) по отношение на резултатите (позициониране на институцията в сравнение с другите) и постиженията (степен на въздействие на съвкупността на добри практики върху външните резултати).
7. Резултати от иновацията на услуги/стоки за подобряване на въздействията

2 Подкритерий 9.2

Вътрешни резултати: ниво на ефективност спрямо целите

Вътрешните резултати са свързани с ефикасността и ефективността на вътрешните процеси и икономическите мерки за функциониране на институцията. Те разглеждат нейното управление на процесите (например, продуктивност, ефективност или неефективност на разходите), финансовите резултати (ефективно използване на финансови ресурси, съответствие с бюджета), ефективното използване на ресурсите (партньорства, информация, технология и др.), способността да се включат заинтересованите страни в организацията и резултатите от вътрешните проверки и одити.

Примери:

1. Реакцията на ръководителите спрямо резултатите и изводите от измерванията, включително управление на риска.
2. Ефикасност на институцията в управлението на наличните ресурси (например, разходи за ученици), включително управление на човешките ресурси, управление на знанията и съоръжения по оптимален начин (разходи спрямо резултати). (input versus output)..
3. Резултати от подобрения на изпълнението и иновации на продукти и услуги.
4. Резултати от бенчмаркинг (сравнителен анализ) – bench learning или вътрешен бенчмаркинг, т.е. степента на въздействие на приложените добри практики върху вътрешните резултати.
5. Ефективност на партньорства и съвместни дейности (брой партньорства с външни организации, брой иновативни решения, получени от

партньорства; брой дейности за подобрене, извършени с партньори; подобрене относно изпълнението на доставчици; получени спестявания).

6. Добавена стойност от използването на информационна и комуникационна технология за увеличаване на ефикасността, намаляване на административната тежест, подобряване на качеството на предоставяне на услуги (например, намалени разходи, по-малко документи, съвместна работа с други доставчици, оперативна съвместимост, спестяване на време).
7. Резултати от проверки и одити за функционирането на институцията (междинни проверки за учебна година, вътрешна комисия по качеството, външни експертни оценки и др.).
8. Резултатите от участие в конкурси, награди за качество и сертифициране на система за управление на качеството (награди за отличие, ISO, SeQuALs, Proza, Equis и др.).
9. Резултати от проверки и одити за финансовото управление и бюджетите, както и изпълнението на финансовите цели.
10. Ефективност на разходите: външните резултати (постижения), постигнати при възможно най-ниски разходи (например, общите разходи за броя на завършилите и заети в социално-професионалния свят в избраната от тях област, в сравнение с броя на завършилите, които търсят работа или са заети в професионален сектор, различен от избраната област и др.).





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Таблицы за CAF точкуване и оценка



Защо да се точкува?

Определянето на точки за всеки подкритерий и критерий на модела CAF има четири основни цели:

1. Да предостави информация и да даде индикация за посоката, която да се следва при извършването на дейности в процеса на усъвършенстване.
2. Да измерва постигнатия собствен напредък. Редовното прилагане на оценка чрез CAF, всяка година или на всеки две години, се счита за добра практика в повечето техники за качество (Quality approaches).
3. Да се идентифицират добри практики, на базата на висок брой точки за „Благоприятстващите фактори“ и „Резултати“. Големият брой точки при резултатите обикновено е индикация за наличие на добра практика в областта на благоприятстващите фактори.
4. Да подпомогне идентифицирането на действителни партньори в процеса на обмяна на опит (Benchmarking: как сравняваме и Bench learning: какво можем да научим един от друг).

По отношение на ученето един от друг, обаче, трябва да се отбележи, че сравняването на CAF точки има ограничена стойност и носи риск, особено ако се извършва без помощта на опитни външни оценители, обучени да интерпретират точките по систематичен начин, в различните публични организации. Основната цел на ученето от другите е да се сравнят различни начини за управление на благоприятстващите фактори и постигането на резултати. Ако са валидирани, точките могат да бъдат отправна точка в това отношение, като по този начин ученето от другите може значително да допринесе за процеса на усъвършенстване.

Как да се точкува?

CAF предлага два начина на точкуване. Цикълът PDCA „Планирай-Направи-Провери-Действай5“ е в основата и на двата от тях. "Класическото" CAF точкуване дава цялостна преценка за всеки подкритерий, чрез установяване на етапа от PDCA цикъла, на който се намира всеки подкритерий. "Пре-

цизното" CAF точкуване е подходящо за организации, които желаят да анализират по-подробно подкритериите. То позволява да се оценят - за всеки подкритерий - всички етапи от PDCA-цикъла едновременно.

1. Класическо CAF точкуване

Този кумулативен начин на точкуване спомага на организацията да опознае по-подробно цикъла PDCA и да я насочва при прилагането на качествен подход.

При таблицата за оценка на благоприятстващите фактори, PDCA-цикълът се прилага само когато дейностите, свързани с учене от другите, посредством обмяната на опит, са част от непрекъснатия цикъл за усъвършенстване.

В таблицата за оценка на резултатите се прави разлика между тенденцията на резултатите и постигането на целите.

2. Прецизно CAF точкуване

Прецизното CAF точкуване е начин за едновременно точкуване, по-близък до реалността, където дейностите се извършват (етап Do), често без достатъчно планиране (етап Plan).

- В таблицата на благоприятстващите фактори, фокусът пада по-скоро върху PDCA-цикъла. Напредъкът може да бъде представен като спирала, където във всеки кръг от спиралата на усъвършенстването, може да се постигне напредък във всеки от етапите: ПЛАНИРАЙ, НАПРАВИ, ПРОВЕРИ И ДЕЙСТВАЙ.
- Дейностите по учене, на базата на опита на други организации, обикновено се вземат под внимание на най-високото ниво на етапите от цикъла.
- Този начин на точкуване предоставя повече информация относно областите, които най-силно се нуждаят от подобрене.
- Таблицата с резултатите показва дали тенденцията трябва да бъде ускорена или постигането на целите да бъде основния фокус.

Таблицы за оценка:

Класическо точкуване

ЕТАП	ТАБЛИЦА НА БЛАГОПРИЯТСТВАЩИТЕ ФАКТОРИ – КЛАСИЧЕСКО ТОЧКУВАНЕ	Точки
	Не сме активни в областта. Не разполагаме с никаква информация или разполагаме само с откъслечна такава.	0 - 10
Планирай	Разполагаме с план, как да извършим тази дейност.	11-30
Извърши	Ние прилагаме/правим това.	31-50
Провери	Ние правим проверка/преглед дали извършваме правилните дейности по правилния начин.	51-70
Действай	На основата на проверката/прегледа, правим промени в подхода, ако е необходимо.	71-90
PDCA	Всяка от дейностите, е основана на цикъл от планиране, извършване, проверка и промяна. Той протича успоредно с процес на непрекъснато учене от другите. В рамките на този цикъл, ние сме в процес на непрекъснато усъвършенстване.	91-100

Инструкции:

- Установете нивото, което сте достигнали: ПЛАНИРАЙ, НАПРАВИ, ПРОВЕРИ И ДЕЙСТВАЙ. Този начин на точкуване е кумулативен (с натрупване): трябва да сте завършили определен етап (например: ПРОВЕРИ) преди да достигнете до следващия етап (например: ДЕЙСТВАЙ).
- Поставете точки между 0 и 100 в зависимост от нивото, което сте достигнали в рамките на етапа. Скалата до 100 ви позволява да определите степента на разгръщане и прилагане на подхода.

ТАБЛИЦА НА РЕЗУЛТАТИТЕ – КЛАСИЧЕСКО ТОЧКУВАНЕ	Точки
Няма измерени резултати и/или информацията не е на разположение.	0 - 10
Измерени са резултати, показващи негативни тенденции. и/или резултатите не постигат установените цели.	11-30
Резултатите показват равни тенденции и/или някои от установените цели са постигнати.	31-50
Резултатите показват подобряващи се тенденции и/или повечето от установените цели са постигнати.	51-70
Резултатите показват значителен успех и/или всички установени цели са постигнати.	71-90
Постигнати са отлични и устойчиви резултати. Всички установени цели са постигнати. Сравнения с други организации, по отношение на ключовите резултати.	91-100




Инструкции:

- Поставете точки между 0 – 100 за всеки подкритерий, по скала, разделена на 6 нива.
- За всяко от нивата, можете да вземете предвид или тенденцията, или постигането на установените цели, или и двете.

Таблица на благоприятстващите фактори - ПРЕЦИЗИЗНО ТОЧКУВАНЕ								
ЕТАП	Скала	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Общо
	Доказателства	Без доказателства или само някои идеи	Слаби доказателства, свързани с някои области	Някои добри доказателства, отнасящи се до повече области	Силни доказателства, отнасящи се до повечето области	Много силни доказателства, отнасящи се до всички области	Отлични доказателства, в сравнение с други организации, отнасящи се до всички области	
Планирай	Планирането се основава на нуждите и очакванията на заинтересованите страни. Планирането се извършва редовно, в подходящите звена на организацията. Точки							
Извърши	Изпълнението се управлява чрез определени процеси и отговорности и се разделя в подходящите звена на организацията Точки							
Провери	Определените процеси се контролират с подходящи индикатори и се преразглеждат редовно в съответните звена на организацията. Точки							
Действай	Действия за корекции и подобрение се предприемат редовно в съответните звена на организацията, след получаване на резултатите от проверката. Точки							

Инструкции за всеки подкритерий:

- Прочетете определението за всеки етап (ПЛАНИРАЙ, НАПРАВИ, ПРОВЕРИ И ДЕЙСТВАЙ);
- Намерете доказателства за силните и слабите страни и дайте обща преценка за всеки етап в съответното поле. Това решение може да бъде илюстрирано с Примери: или доказателства, за да не се усложнява допълнително процесът на точкуване. Все пак, в случай, че целта е максимално конкретизирана, Примери:те и доказателства могат да бъдат поставени за всички 4 етапа и да бъде изчислена средната стойност за всеки етап.

Таблица на резултатите - Прецизно точкуване						
Скала	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Тенденции	Няма измерване	Негативна тенденция 	Равна тенденция или недостатъчен напредък 	Постоянен напредък 	Значителен напредък 	Положително сравнение с подходящи организации за всички резултати
Точки						
Цели	Никаква или откъслечна информация	Резултатите не постигат поставените цели	Само някои от целите са изпълнени	Някои от установените цели са изпълнени	Повечето установени цели са изпълнени	Всички установени цели са изпълнени
Точки						

Инструкции

- Вземете предвид тенденцията на резултатите в продължение на 3 години и отделно, целите, постигнати през последната година.
- Дайте оценка за тенденцията между 0 и 100 по скала, разделена на 6 нива.
- Дайте точки за постигане на целите от последната година между 0 и 100 по скала, разделена на 6 нива.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

ПРИМЕР ТАБЛИЦА НА БЛАГОПРИЯТСТВАЩИТЕ ФАКТОРИ – ПРЕЦИЗНО ТОЧКУВАНЕ ПОДКРИТЕРИЙ 1.1								
ЕТАП	Скала	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Общо
	Доказателства	Без доказателства или само някои идеи	Слаби доказателства, свързани с някои области	Някои добри доказателства, отнасящи се до повече области	Силни доказателства, отнасящи се до повечето области	Много силни доказателства, отнасящи се до всички области	Отлични доказателства, в сравнение с други организации, отнасящи се до всички области	
Планирай	Планирането се основава на нуждите и очакванията на заинтересованите страни. Планирането се извършва редовно, в подходящите звена на организацията.			16				
	Точки			50				50
Извърши	Изпълнението се управлява чрез определени процеси и отговорности и се разделя в подходящите звена на организацията			1a				
	Точки			40				40
Провери	Определените процеси се контролират с подходящи индикатори и се преразглеждат редовно в съответните звена на организацията.				1c			
	Точки				85			85
Действай	Действия за корекции и подобрене се предприемат редовно в съответните звена на организацията, след получаване на резултатите от проверката.	1d						
	Точки	5						5



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

Примери: Прецизно CAF точкуване

Подкритерий 1.1:

Определяне на насоката за развитието на организацията чрез разработването на нейната мисия, визия и ценности

Синтез на доказателствата, получени при самооценката (отправна точка за планиране на подобренията и основа за определяне на резултата)

1 а – Визията и мисията на администрацията бяха разработени преди три години, в резултат от изискване, поставено от генералния директор. В дискусиата взеха участие всички ресорни мениджъри. Елегантна, цветна брошура с визията и мисията на организацията беше раздадена на всички служители.

1 б – Все още нищо не е направено за установяването на организационните ценности и кодекса на поведение/етичния кодекс. Мениджърът за човешки ресурси е разработил проект за тази цел. Средното управленско ниво ще бъде поканено на семинар за обсъждане на ценностите на организацията. Те ще бъдат изяснени чрез обучение за позицията, която трябва да се заеме при възникването на затруднения.

1 в – Служители, гражданите/потребители и други заинтересовани страни не са участвали до сега в процеса на формулиране на визията и мисията. Въпреки това, значението на такова участие беше взето под внимание преди две години, когато мениджъри от нашата администрация участваха в TQM семинари, по-конкретно в семинар за прилагането на модела CAF. Тогава се взе решение да се направят вътрешни и външни проучвания за събиране на данни за възприятията на служителите и гражданите. Резултатите показаха, че мениджърите на средно ниво и служителите възприемат визията и мисията като част от "имиджа", напълно откъснати от реалността, а целите са често необвързани с концепциите за мисия и визия на организацията. Що се отнася до потребителите, проучванията показаха, че е необходимо съгласуване на възприятията на управленско ниво с възприятията на потребителите. Планирани са срещи с мениджъри и служители, както и с представители на гражданите и скоро ще бъдат проведени. В допълнение, беше решено, да бъдат провеждани ежегодно проучвания сред служителите и потребителите. Също така се планира да бъде предприета широка самооценка на администрацията.

1 г – Споменатите по-горе проучвания трябва да гарантират, че в бъдеще, концепциите за визията и мисията на организацията ще се преразглеждат периодично и ще бъдат актуализирани, като се вземат предвид нуждите и очакванията на потребителите/заинтересованите страни; участието на служителите ще се увеличи, както и комуникацията в рамките на организацията.

Горните наблюдения са поставени в Матрицата на благоприятстващите фактори, за да спомогнат за получаването на общия брой точки за подкритерия. Отбележете: това не означава непременно да се поставят точки за отделните примери; празните квадратчета на матрицата се използват за отбелязване, за да се премине от събраните доказателства по време на оценката на подкритерия към общото му оценяване. Посочените наблюдения, в допълнение, могат да бъдат ползвани и като основа на дискусия по време на срещата за съгласуване.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Подкритерий 9.1. Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели (outputs and outcomes to goals)

Таблица на резултатите - Прецизно точкуване						
Скала	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Тенденции	Няма измерване	Негативна тенденция 	Равна тенденция или недостатъчен напредък 	Постоянен напредък 	Значителен напредък 	Положително сравнение с подходящи организации за всички резултати
Точки						
Цели	Никаква или откъслечна информация	Резултатите не постигат поставените цели	Само някои от целите са изпълнени	Някои от установените цели са изпълнени	Повечето установени цели са изпълнени	Всички установени цели са изпълнени
Точки						

Синтез на доказателствата, получени при самооценката (отправна точка за планиране на подобренията и основа за определяне на точки)

В подготовката за стратегическата среща в началото на новата работна година, беше подготвен доклад за борда на директорите, относно ключовите резултати от изпълнението за последната година, с цел да се оптимизира стратегическото планиране за следващата година. Заключениета на доклада бяха ясни: изпълнението спрямо целите беше на повече от 50%, а в сравнение с година по-рано, беше установен напредък от 10%. Тези заключения далеч не бяха възприети единодушно и това стана причина за интензивни дискусии между членовете на борда.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

2

Подобряване на публичните организации чрез
самооценка

Част 2: Указания за използване и речник



2013

CAF

Образование





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Обща рамка за оценяване (CAF)
Подобряване на публичните организации чрез самооценка

CAF образование 2013



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

Съдържание



- 64** **Насоки за усъвършенстване на организации, чрез CAF**
- 73** **Речник**
- 88** **Приложение 1**
Какво е полезно да се знае относно прилагането на TQM (Цялостно управление на качеството) и CAF (Обща рамка за оценяване)?
- 104** **Приложение 2**
Европейски декларации относно осигуряване на качеството в образованието
- 107** **Приложение 3**
Структура на CAF 2006 спрямо структура на CAF 2013

Насоки за усъвършенстване на организации, чрез CAF



Процесът на непрекъснато подобрене може да бъде приложен и осъществен по различни начини. Размерът на организацията, вътрешната култура и предишният опит с инструментите на Цялостното управление на качеството (Total quality management – TQM) са някои от параметрите, които спомагат да се определи какъв е най-подходящия начин за стартиране на подхода TQM.

В този раздел разглеждаме процес на непрекъснато усъвършенстване с CAF, състоящ се от 10-стъпки, който се счита за подходящ за повечето организации.

Важно е да се подчертае, че препоръките се базират на опита на много организации, които вече са прилагали CAF. Въпреки това, всеки процес на подобряване е различен и по тази причина, посочените 10 стъпки трябва да се разглеждат по-скоро като примерен подход за вдъхновяване на хората, отговорни за процеса на самооценка, а не като прецизно ръководство за този процес.

След прилагане на CAF и стартирането на действия за подобрене, потребителите на CAF могат да изискат прилагането на процедурата на CAF за външна обратна връзка. Процесът на прилагането на CAF играе решаваща роля за процедурата за обратна връзка. На CAF потребителите, които имат нужда от по-подробна информация за отделните стъпки от процеса и искат да бъдат наясно с елементите, които се взимат предвид при външното оценяване в контекста на процедурата за обратна връзка, препоръчваме да се консултират с ръководството за обратна връзка на уебсайта на CAF (the Feedback Manual).

Етап 1 – Начало на процеса на прилагане на CAF

Стъпка 1 Решете как да планирате и организирате процеса на самооценка

Високото ниво на ангажираност и съвместно участие на висшето ръководство и хората в организацията, са най-важните елементи за осигуряването на успеха на процеса на самооценка.

Опитът на много организации показва, че нужното ниво на ангажираност и участие може да се постигне чрез обстоятелни консултации със заинтересованите страни в организацията, на които се основава ясно управленско решение. Решението на ръководството за започване процес на самооценка трябва ясно да демонстрира готовността на ръководството да участва активно в този процес. Необходимо е да се гарантира от страна на ръководството, че заключенията от самооценката ще бъдат взети предвид, без предразсъдъци, признавайки резултатите и с ясна готовност в следствие да бъдат започнати дейности за подобряване и усъвършенстване. В допълнение, трябва да се гарантира осигуряването на необходимите ресурси за провеждането на самооценката по професионален начин.

Познаването на потенциалните ползи от CAF-самооценката, структурата на модела и самия процес на самооценка са необходими елементи за управление и могат да служат като основа за вземане на решения. Важно е всички мениджъри да бъдат убедени в тези ползи от самото начало на процеса.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

Проучване 2011 – Причини за прилагане на САФ

Вътрешните фактори са най-важните причини. Идентифицирането на силните страни и областите за подобрене са най-важните поводи; преминаването през финансови сътресения е най-незначителния фактор. Тези заключения съответстват със заключенията, направени от 2005 г. Организацията иска да използва САФ на първо място за вътрешните си нужди, за подобряване на вътрешните си процеси, което е същинското предназначение на инструмента за самооценка.

На този етап от съществено значение е едно или повече лица в организацията да поемат отговорността за осигуряване на тези основни принципи. Добра идея е да се свържете с организацията, отговорна за разпространението на САФ във Вашата страна (за повече информация: www.eipa.eu/caf), за да представите модела САФ или да Ви предостави информация за/от други организации, които вече са използвали модела и които са готови да споделят своя опит.

За да се осигури подкрепата на служителите на организацията за процеса на самооценка е важно консултациите да бъдат проведени преди крайното решение за самооценката да бъде взето. Опитът до сега показва, че освен общите ползи от извършването на самооценка, САФ е отлична възможност за много хора да добият по-добра представа за своята организация и изразяват желание да бъдат активно включени в процеса на нейното развитие.

За някои организации може да бъде подходящо да потърсят одобрението или подкрепата на външни заинтересовани страни, преди да започнат процеса на самооценка. Това могат да бъдат политици или висшето ръководство на по-големи организации, чиято дейност е тясно свързана с вземането на управленски решения. Ключовите външни заинтересовани страни могат да имат важна роля по отношение на събирането на данни и обработката на информация. Те също могат да се възползват от промените в някои от идентифицираните области на подобрене.

Начално планиране на самооценката

След като е взето решение за извършване на самооценка, процесът на планиране може да започне. Един от първите елементи – включен като част от управленското решение – е определянето на обхвата и подхода на самооценката.

Един често задаван въпрос е дали самооценката трябва да обхваща цялата организация или само отделни части от нея, като например звена или отдели, които да предприемат частична самооценка. Отговорът е, че отделни звена или отдели могат да предприемат самооценка, но за да могат да оценят качествено всички критерии и подкритерии, трябва да разполагат с достатъчна автономност. В този смисъл, те трябва да могат да бъдат разглеждани като автономна организация със съответната мисия и значителна отговорност за човешките ресурси и финансови процеси. В тези случаи, съответните отношения доставчик/потребител и отношенията

със заинтересованите страни между звената, подлежащи на самооценка, и останалата част от организацията трябва да бъдат оценени.

Препоръчително е в решението за самооценка да се включи и избор на система за точкуване. Предлагат се два начина за точкуване. Организацията трябва да направи избор в зависимост от наличното време, което е готова да инвестира в точкуването, както и от нивото си на опит и зрялост.

Важно действие, което висшето ръководство трябва да извърши на този етап, е назначаването на ръководител на проекта за процеса на самооценка. Дейностите, които обикновено се изпълняват от ръководителя на проекта включват:

- детайлно планиране на проекта, включително и процеса на комуникация;
- комуникация и консултация с всички заинтересовани страни по отношение на проекта;
- организиране на обучение на групата за самооценка;
- събиране на подкрепящи документи и доказателства;
- активно участие в групата за самооценка;
- улесняване на процеса за постигане на консенсус;
- редакция на доклада за самооценка;
- подпомагане на ръководството при приоритизиране на действията и съставяне на плана за действие.

Изискванията по отношение на компетенциите на ръководителя на проекта са високи. Изпълняващият тази функция трябва да има както високо ниво на познания за организацията, за модела САФ в частност, така и конкретни познания за прилагането на процеса на самооценка. Назначаването на точния лидер на проекта, който притежава тези конкретни знания и опит, и разполага с доверието на висшето ръководство и хората в организацията, е едно от ключовите управленски решения, което може да повлияе на качеството и резултатите от самооценката. Подходящо обучение за управление на проекти е на разположение на национално и европейско ниво.

За някои организации, езикът и примерите, използвани в модела на САФ, са непознати и твърде далеч от ежедневната практика, за да бъдат използвани директно. Ако този въпрос не бъде решен на ранен етап в прилагането на модела, по-късно може да се превърне в пречка за процеса на самооценка. Какво може да се направи в тези случаи – в допълнение към усилията за обучение, които са описани по-долу, моделът може да бъде “адаптиран” към езика на организацията. Добра идея е да се провери дали това вече е направено от сходна организация, преди този процес на адаптиране да бъде започнат. Това може да стане чрез организацията, отговорна за разпространението на САФ във Вашата страна или от Ресурсния център за САФ в EIPA (EIPA CAF Resource Centre).

Стъпка 2 ДАЙТЕ ПУБЛИЧНОСТ НА ПРОЕКТА ЗА САМООЦЕНКА

Една от важните дейности по планиране, след като подходът на проекта е определен, е да се изготви комуникационен план за проекта за самооценка. Този план включва ко-



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

муникационни дейности, насочени към всички участници и заинтересовани страни на проекта, със специален акцент върху мениджърите на средно ниво и служителите на организацията.

Комуникацията е съществен компонент във всички проекти за управление на промяната, но най-вече в конкретния случай, когато организацията предприема процес на самооценка. Ако комуникацията по отношение на целите и дейностите на самооценката е неясна или неподходяща, тогава самооценката ще бъде разглеждана като „поредния проект“ или „някакво управленско упражнение“. Рискът тук е, че тези предположения могат да се превърнат в точни предсказания, тъй като могат да доведат до нежелание/съпротива на средното управленско ниво и служителите да подкрепят проекта и да участват в него.

Наблюдения и коментари на САФ потребители - Значението на комуникацията, за да се създаде ангажираност и съпричастност от страна на служителите, обикновено се подценява.

Важен извод от проучванията сред потребителите на САФ е, че „усилията за комуникация със служителите не са били приоритизирани в достатъчна степен по време на процеса на самооценка“. Поуките показват, че едно от най-големите потенциални предимства на САФ е да повиши нивото на информираност и комуникация в цялата организация. Това може да се реализира само ако ръководството и хората, които отговарят за самооценката по САФ, са активни в много ранен етап при информирането и приобщаването на служителите и мениджърите на средно ниво към целите и потенциалните ползи от процеса.

Важен резултат от комуникациите на ранен етап е провокирането на интерес у служители и ръководители за пряко участие в групата за самооценка. Участието, в идеалния случай, трябва да бъде на основата на лична мотивация. Мотивацията трябва да бъде основния елемент, който свързва хората с целия процес на самооценка. Служителите трябва да имат ясна представа за целите на процеса на самооценка по САФ: подобряване на цялостното изпълнение на организацията. Комуникационната политика относно процеса на САФ самооценка, трябва да се фокусира върху резултати, които да са печеливши за всички заинтересовани страни, хора и граждани /потребители.

Ясната и последователна комуникация с всички заинтересовани страни, по време на съответните етапи на проекта, е от ключово значение за осигуряването на успеха на процеса и последващите действия. Ръководителят на проекта, заедно с най-висшето ръководство на организацията, трябва да утвърди тази политика, като се фокусира върху:

1. как самооценката може да доведе до промени;
2. защо процесът на самооценка е приоритет;
3. начинът, по който процесът е свързан със стратегическото планиране на организацията;

4. как процесът е свързан (например като първа стъпка) с общото усилие за усъвършенстване на изпълнението на организацията, например чрез изпълнението на иновативна оперативна програма за реформи.

Комуникационният план трябва да бъде диференциран и да включва следните елементи: фокус-групи, съобщения, методи за комуникация, податели, честота и инструменти.

Етап 2 – Процесът на самооценка

Стъпка 3 Съставете една или повече групи за самооценка

Групата за самооценка, до колкото е възможно, трябва бъде представителна на цялостната структура на организацията. В повечето случаи, участие взимат служители от различните сектори, с различни функции, опит и ниво в рамките на организацията. Целта е да се създаде група, която да бъде максимално ефективна и в същото време е в състояние да предостави точна оценка и подробна вътрешна перспектива за организацията.

Опитът на потребителите на САФ сочи, че групите обикновено са съставени от 5 до 20 участника. Въпреки това, с цел да се осигури ефективен и относително неформален стил на работа, групи от около 10 участника обикновено са предпочитани.

Ако организацията е голяма и сложно устроена, може да бъде подходящо да се състави повече от една група за самооценка. В този случай, от голямо значение при изготвянето на проекта е да се вземе предвид как и кога ще бъде осъществено координирането на групите.

Участниците трябва да бъдат подбрани въз основа на техните знания за организацията и личните им умения (например аналитични и комуникативни умения), а не единствено въз основа на професионалните им умения. Те могат да бъдат избрани на доброволни начала, но лидерът на проекта, както и ръководството, остават отговорни за качеството, многообразието и надеждността на групата за самооценка.

Ръководителят на проекта може да бъде и председател на групата, което потенциално би допринесло за приемствеността на проекта, но е необходимо да се обърне внимание на възможността за възникване на конфликт на интереси. При избирането на ръководител на групата е важно той да се ползва с доверието на всички членове и да е в състояние да води дискусии по безпристрастен и ефективен начин, като осигурява възможност на всички участници да допринасят в процеса. Председателят може да бъде избран от самата група. Необходимо е да има ефективен секретариат, който да подпомага председателя и да организира срещите. Важни са също така добрите условия за провеждане на срещите и подкрепата от информационните системи и технологии.

Често задаван въпрос е, дали висши ръководители трябва да бъдат включени в групата за самооценка. Отговорът ще зависи от културата и традициите на самата организация. Ако се ангажират представители на ръководството, те могат да предоставят допълнителна информация и по този начин ще се увеличи вероятността за пряката им ангажираност



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

за по-нататъшното изпълнение на определените дейности за усъвършенстване. В допълнение, това ще допринесе за увеличаването на многообразието/представителността на групата за самооценка. От друга страна, ако участието на представителите на ръководството не е приемливо в контекста на културата на организацията, тогава качеството на самооценката може да бъде понижено в случай, че един или повече от членовете на групата се чувства възпрепятстван да изрази мнението си свободно.

Стъпка 4 ОРГАНИЗИРАЙТЕ ОБУЧЕНИЕ

Информирани и обучение на ръководството

От значение ще бъде участието на висшето и средното ръководство, както и други заинтересовани страни в обучение за самооценка, на доброволни начала, с цел да се разширят техните познания и разбиране на концепциите/принципите за Цялостно управление на качеството като цяло, и самооценка по CAF, в частност.

Информирани и обучение на групата за самооценка

Моделът CAF, както и целите и естеството на процеса на самооценка следва да бъдат представени на групата. В случай, че ръководителят на проекта вече е взел участие в обучение преди започването на този етап, препоръчително е той да има основна роля в провеждането на обучението на групата за самооценка. В допълнение към теорията, е необходимо да бъдат включени и практически упражнения, за да бъде отворено съзнанието на участниците за принципите на Цялостно управление на качеството, както и за да бъдат наясно с установените практики за изграждането на консенсус, тъй като тези понятия и поведение може да бъдат непознати за част от групата.

Центърът за CAF в ЕИРА организира всяка година семинари за "обучение на обучаващи"; подобни дейности се провеждат и в редица европейски страни.

Ръководителят на проекта трябва да предостави на групата списък на всички документи и данни, необходими за ефективната оценка на организацията. Един подкритерий от благоприятстващите фактори и един от критериите за резултати могат да бъдат оценени заедно. Това ще допринесе за по-доброто разбиране на групата как на практика работи моделът CAF. Трябва да бъде постигнат консенсус за това как се оценяват доказателства за силните страни и областите за подобрене и за това как се извършва точкуването.

Друг подходящ елемент на обучение, който по-късно – при етапа на консенсус – ще спести време, е получаването на обща картина на ключовите заинтересовани страни на организацията, тези, които имат основен интерес от дейността на организацията: гражданите/потребителите, политиците, доставчиците, партньорите, ръководителите и служителите. Ясно трябва да бъдат идентифицирани още най-важните услуги и продукти, предоставяни или получавани от тези заинтересовани страни, както и ключовите процеси за тяхното осигуряване.

Стъпка 5 Извършете самооценката

Започнете индивидуална оценка

Всеки член на групата за самооценка, използвайки съответните документи и информацията, предоставена от ръководителя на проекта, трябва да даде точна оценка на организацията, според всеки подкритерий. За оценяването, всеки от участниците се основава на собствените си знания и натрупан опит в организацията. Оценяването включва записването на ключови думи от доказателствата за силните страни и областите за подобрене. Препоръчително е областите за подобрене да бъдат формулирани възможно най-точно, за да се идентифицират предложения за действия на по-късен етап. Впоследствие, всеки участник следва да направи преглед на своите констатации и оценки за всеки подкритерий, в съответствие с избраната таблица за точкуване.

Председателят на групата трябва да бъде на разположение, за да отговаря на въпроси от страна на членовете на групата за самооценката по време на индивидуалното оценяване. Също така, той координира заключенията на членовете при подготовката за срещата за постигане на консенсус.

Предприемане на мерки за постигане на консенсус в групата

Възможно най-скоро след индивидуалните оценки, групата трябва да се срещне и да постигне съгласие за силните страни, областите за подобрене и точките, поставени за всеки от под-критериите. Необходим е процес на диалог и дискутиране, който е от съществено значение като част от обучителния процес, за да се постигне консенсус, тъй като е много важно да се установи защо съществуват разлики при силните страни и областите за подобрене, и точкуването. Последователността на оценката на деветте критерия може да бъде определена от групата за самооценка. Не е необходимо това да бъде в строг порядък.

Постигане на консенсус

Как може да се постигне консенсус?

За процеса на постигане на консенсус може да се използва метод, състоящ се от четири етапа:

1. представяне на всички доказателства относно идентифицираните силни страни и областите за подобрене по всеки под-критерий, които са идентифицирани индивидуално;
2. постигане на консенсус относно силните страни и областите за подобрене. Това обикновено се постига след разглеждането на допълнителна информация и доказателства;
3. представяне на индивидуалното точкуване за всеки подкритерий;
4. постигане на консенсус по отношение на точкуването.

Добрата подготовка от страна на председателя (например събиране на важна информация, координиране на индивидуалните оценки) може да доведе до по-гладко протичане на срещите и значително да съкрати необходимото за процеса време.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Коментари и наблюдения на САФ потребители - Добавената стойност на дискусиите

По-голямата част от потребителите са стигнали до консенсус след обсъждане. Дискусията сама по себе си често се разглежда като реалната добавена стойност от самооценката: когато се постигне консенсус, крайният резултат е нещо повече от чистия сбор на индивидуалните мнения. Той отразява общата визия на една представителна група и по този начин коригира и излиза извън субективните индивидуални мнения. Изясняването на доказателствата и изразяването на основанията за различните позиции относно силните и слабите страни, често се счита за по-важно от точките/оценяването.

Председателят е отговорен и има ключова роля за провеждането на този процес и постигането на консенсус в групата. Във всички случаи, дискусията трябва да се основава на ясни доказателства за предприети действия и постигнати резултати. В САФ е включен списък с подходящи примери, чиято цел е да спомогне при идентифицирането на нужните доказателства. Този списък не е изчерпателен, нито е необходимо да се търси съответствие на всички възможни примери, а само на тези, свързани с организацията. Въпреки това, членовете на групата се насърчават да посочат допълнителни примери, които смятат, че са от значение за организацията. Ролята на примерите е да обяснят съдържанието на подкритериите по-подробно, за да:

- се проучи как администрацията отговаря на изискванията, посочени в подкритериите;
- се окаже помощ при идентифицирането на доказателства; и
- бъде показател за добри практики в тази област.

Как да се точкува

САФ осигурява два начина на точкуване: класическия подход и подхода на прецизното точкуване. И двете системи за точкуване са обяснени подробно в тази брошура. Ако една организация не е запозната с процеса на самооценка и/или не разполага с достатъчен опит с практиките на Цялостното управление на качеството е препоръчително да се използва класическата система за точкуване.

Продължителност на процеса на самооценка

Сравнявайки реалността и предпочитанията, и въз основа на различни проучвания, периодът от два до три дни изглежда твърде кратък, за да се извърши надеждна самооценка, като в същото време, период от десет дни или повече, се смята за твърде дълъг. Трудно е да се определи идеален график за самооценка по САФ, тъй като има прекалено много променливи, включително целите на управлението, времето, ресурсите и експертните познания, които са на разположение за инвестиране, наличието на данни, времето, с което разполагат заинтересованите страни, наличната информа-

цията и политически натиск. Въпреки това, за по-голямата част от организациите, установената практика е протичането на процеса в рамките на пет дни. Това включва индивидуална оценка и срещата(ите) за консенсус.

Голяма част от организациите завършват целия САФ процес, включително кандидатстване, подготовка, самооценка, заключения и формулиране на план за действие, в рамките на три месеца.

Три месеца е идеалният период от време, за да се гарантира максимална концентрация. По-дълъг период на самооценка повишава риска от намалена мотивация и интерес от страна на всички участващи страни. Трябва да се има предвид, че между началото и края на процеса на самооценка ситуацията може да се промени. В такъв случай, оценката и резултатът вече няма да бъдат точни. Това е много вероятно, тъй като подобряването на организацията с прилагането на САФ е динамичен, непрекъснат процес на усъвършенстване, от който неразделна част е актуализирането на данни и информацията.

Стъпка 6 СЪСТАВЕТЕ ДОКЛАД ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМО-ОЦЕНКАТА

Стандартният доклад за самооценка трябва да следва структурата на САФ (както е показано на схема А, страница 68) и се състои поне от следните елементи:

- силните страни и областите за подобрене за всеки от подкритериите, подкрепени от съответните доказателства;
- оценка, определена на базата на таблицата за точкуване;
- идеи за действия за подобрене.

За да се използва докладът като основа за действия за подобрене, от решаващо значение е висшето ръководство да приеме официално доклада за самооценка, като в идеалния случай, го подкрепи и одобри. Ако процесът на комуникация е осъществен качествено, това не би трябвало да е проблем. В допълнение, висшето ръководство трябва да потвърди отново ангажираността си за прилагане на действията за подобрене. В допълнение, от решаващо значение на този етап е информацията за основните резултати от самооценката да бъде разпространена в рамките на организацията и други участващи заинтересовани страни.

Фаза 3 – План за подобрене/ приоритизиране

Стъпка 7 Съставете План за подобрения

Обратна връзка от САФ потребители: Липса на измервания

Много организации срещат трудности при първоначалното прилагане на САФ. Липсата на измервания очевидно е основният проблем за много публични организации, предприемащи самооценка за първи път, което често завършва с въвеждането на системи за измерване като първа стъпка от процеса на подобрене.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

За да бъде изпълнена целта на прилагането на САФ, процедурата за самооценка трябва да продължи и след съставянето на доклада за самооценка. Крайният резултат трябва да бъде План за действие за цялостно подобряване на ефективността на организацията.

Изработването на този план за подобрения е една от основните цели на самооценка чрез САФ. В допълнение, той е и средство за предоставяне на ключова информация за системата за стратегическо планиране на организацията. Самооценката трябва да осигури интегриран план за подобряване на функционирането на организацията като цяло. По-конкретно, планът представлява:

1. Интегрирана система за действие, обхващаща цялостната дейност, процеси и функции на организацията.
2. Резултат от доклада за самооценка, тоест основан на доказателства и данни, предоставени от самата организация, в допълнение, от страна на хората в организацията, което е от изключително значение.
3. Резултат от анализа на силните и слабите страни на организацията и включва подходящи действия, които да доведат преодоляването на всяка слаба страна, като същевременно засилват силните страни.

Приоритизиране на областите на подобрение

При подготовката на План за подобрения, ръководството може да разгледа използването на структуриран подход, който включва следните въпроси:

- Къде искаме да бъдем след две години в съответствие с цялостната визия и стратегията на организацията?
- Какви действия трябва да се предприемат, за да се постигнат тези цели (дефиниране на стратегията/задачите)?

Процесът на разработване на План за подобрения може да се структурира както следва:

Ръководството, чрез консултации със съответните заинтересовани страни:

1. Проучва идеите за подобрения от доклада за самооценката и ги обобщава по теми;
2. Анализира областите за подобрение и предложените идеи и формулира действия за подобрение като отчита стратегическите цели на организацията;
3. Приоритизира действията за подобрение като използва съгласувани критерии, за да предвиди тяхното въздействие (ниско, средно, високо) в областите за подобрение, като:
 - стратегическа тежест на действието (комбинация от въздействие върху заинтересованите страни, въздействие върху резултатите на организацията, върху вътрешната/външна прозрачност/разпознаваемост);
 - лесно въвеждане на действията (разглежда се нивото на трудност, необходимите ресурси и бързината на реализация);
4. Определя отговорник за всяко действие, както и сроковете за изпълнение, основните междинни резултати и етапи на въвеждане и необходимите ресурси (от схема Б, страница 81).

Може да е полезно текущите действия за подобрение да се обвържат със структурата на САФ, за да се поддържа ясна

картина.

Един начин за приоритизиране е да се обединят:

1. Точките за всеки критерий или подкритерий, което дава представа за представянето на организацията във всички области;
2. Ключовите стратегически цели.

Препоръки

Въпреки че самооценката по САФ се смята за началото на една по-дългосрочна стратегия за усъвършенстване, тя неизбежно идентифицира няколко области, към които относително бързо и лесно могат да бъдат насочени действия за подобряване. Работата по тях ще спомогне за укрепване на доверието в програмата за усъвършенстване и осигурява бърза възвращаемост на време и инвестиции за обучение, като в същото време предоставя стимул за осъществяването на последващи действия – успехът поражда успех.

Добра идея е да се ангажират хората, които са участвали в процеса на самооценката, и в дейностите за подобрение. Това за тях, обикновено, е лично признание и повишава самочувствието им и състоянието на духа. Те, също така, могат да станат посланици за бъдещите инициативи, свързани с усъвършенстването.

Членовете на групата за самооценка

Членовете на групата за самооценка са положили много усилия в рамките на този процес, много често извън ежедневните си задължения. Много често те започват работа в рамките на групата за самооценка с известни подозрения относно полезността на задачата, ангажираността на ръководството, потенциалните рискове да бъдат открити и честни и т.н. След известно време, когато стане ясно, че процесът се взима насериозно, мотивацията и готовността им нарастват и в края, поемат изцяло отговорността за резултатите. Потенциално, те могат да станат най-мотивирани кандидати за екипите за изпълнение на действията за подобрение и трябва да бъдат обект на отношение, съответстващо на тази роля.

В най-добрия случай, Планът за подобрения, в резултат от самооценката, трябва да бъде интегриран в процеса на стратегическото планиране и се превърне в част от цялостното управление на организацията.

Стъпка 8 Дайте публичност (комуникиране) на Плана за подобрения

Както вече беше споменато, комуникацията е един от ключовите фактори за успеха при самооценката и осъществяването на последващите действия за подобрение. Комуникационните дейности трябва да предоставят информацията, чрез подходящи средства, към съответната целева група в точния момент: не само преди или по време, но и след самооценката.

Всяка организация трябва да реши самостоятелно, дали ще предостави свободно доклада за самооценката, но се счита



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

за добра практика информирането на целия персонал относно резултатите, т.е. основните заключения от самооценката, областите, където са необходими най-много действия, и планираните подобрения. Ако това не стане, съществува риск да бъде изпусната възможността за създаване на подходяща платформа за промяна и усъвършенстване.

При всяко съобщение относно резултатите, добрата практика изисква да се подчертаят и силните страни на организацията и да се посочи какво е планирано да бъде подобро. Има много примери за организации, които приемат като даденост силните си страни, като понякога забравят или дори не осъзнават колко важно е успехът да бъде отбелязан.

Стъпка 9 Приложете Плана за подобрения

Както е описано в стъпка 7, разработването на приоритизиран План за действия за подобрене е от ключово значение. Много от примерите в модела CAF могат да се разглеждат като първа крачка към действията за подобрене. Съществуващите добри практики и управленски инструменти могат да бъдат обвързани с различните критерии на модела. Примери за това са показани по-долу.

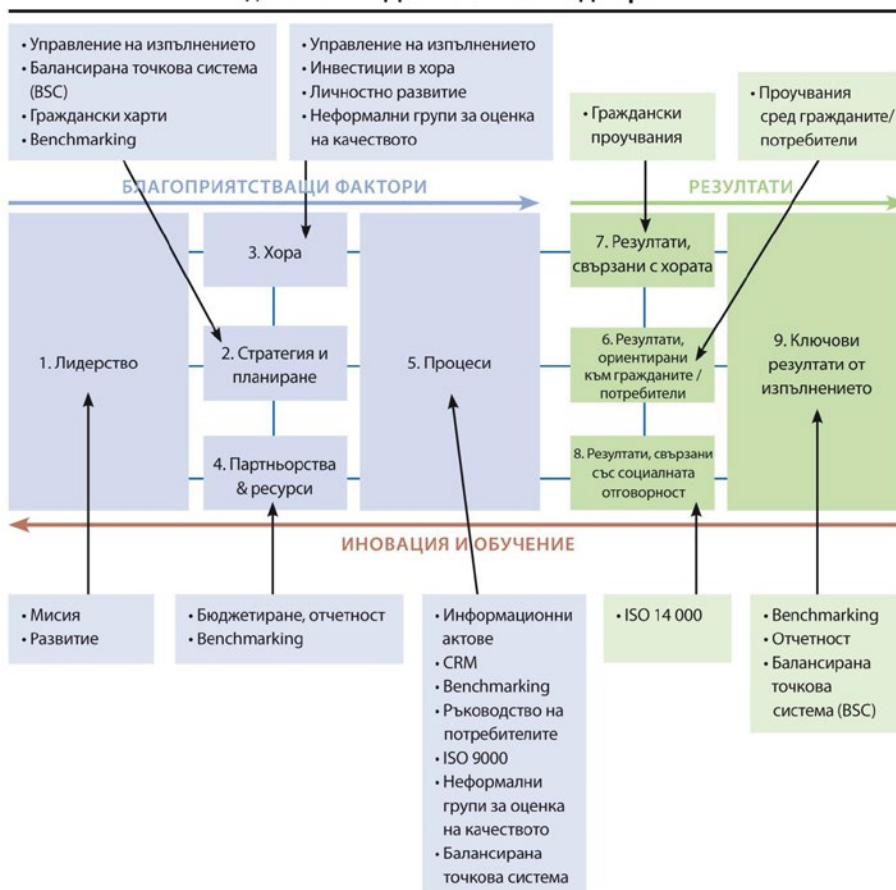
Изпълнението на действията за подобрене трябва да се основава на подходящ и последователен подход, процес на наблюдение и оценка; изяснени срокове и конкретизиране на очакваните резултати; определен извършител на всяко действие ("собственик"). В допълнение, трябва да се разгледат и алтернативни сценарии за комплексните действия.

Всеки процес на управление на качеството трябва да се основава на периодично наблюдение на изпълнението и оценката на резултатите и въздействията. Процесът на наблюдението дава възможност в хода на изпълнението да се актуализира планираното в съответствие с направената междинна оценка (крайни резултати и въздействия). За да се подобри този процес, е необходимо да се определят начини за измерване на изпълнението на действията (индикатори за изпълнението, критерии за успеха и т.н.). Организацията могат да използват цикъла PDCA "планирай-направи-провери-действай" за управление на действията за подобрене. За да бъде постигнат пълен ефект от действията за подобрене, е необходимо те да бъдат интегрирани в основните процеси на организацията.

На основата на самооценката по CAF все повече страни организират схеми за признаване (recognition schemes). Самооценката по CAF може да доведе до признаване на базата на Нивата на съвършенство (Levels of Excellence[®]), дефинирани от Европейската фондация по управление на качеството (www.efqm.org).

Изпълнението на плановете за действие по CAF улеснява постоянното използване на управленски инструменти, като Балансираната система от показатели за ефективност (Balanced Scorecard), проучвания на удовлетвореността на потребителите и служителите, системи за управление на изпълнението и т.н.

Моделът CAF – Дейности за подобрения



Стъпка 10 ПЛАНИРАЙТЕ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА

Използването на цикъла PDCA (планирай-направи-провери-действай) за управление на Плана за действие предвижда нова оценка с CAF.

Наблюдение на напредъка и повторение на оценката

След разработването на Плана за усъвършенстване и след като изпълнението на промените е започнало, от значение е да сте сигурни, че промените имат положително влияние и че нямат неблагоприятен ефект върху дейностите, които

организацията преди това е изпълнявала качествено. Някои организации са вградили редовната самооценка в процеса си на планиране – тези оценки са така разчетени във времето, че да предоставят информация по време на ежегодното определяне на целите и на съставяне на бюджетите за финансовите ресурси.

Таблиците за оценка по CAF са прости, но в същото време силни инструменти за оценка на непрекъснатото изпълнение на Плана за подобрене.

Схема А – Формуляр за самооценка при класическо точкуване

Критерий 1. Лидерство
Оценка на Критерий 1 Вземете предвид това, което лидерите на организацията правят, за да постигнат...

Подкритерии
1.1. Определяне на насоката за развитието на организацията чрез разработването на нейната мисия, визия и ценности
1.2. Управление на организацията, нейното функциониране и непрекъснатото ѝ усъвършенстване
1.3. Мотивиране и подкрепа на хората в организацията и да бъдат модел за подражание
1.4. Управление на ефективни

Подкритерии	Силни страни	Области за подобрене	Оценка в точки & Обосновка/100	Действия (Попълването не е задължително)
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
Общ резултат/400				
Средно на база 100				



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Схема Б – Формуляр за действия

Програма за действие 1: (например Лидерство)	
Действие 1.1.	Описание на действието
Спонсор:	Най-висшият орган, който отговаря за въпроса и иска и подкрепя определено действие; може да се разглежда като крайния ползвател
Ръководител на дейността:	Човекът или службата, отговорни за дейността
Екип, отговорен за дейността:	Хората, определени да работят за изпълнение на дейността; това може да са хора от организацията и/или извън организацията
Контакт:	
Обхват	
Заинтересовани страни	
Силни страни, така както са определени в самооценката	
Контекст и области на подобрене	
Варианти за проучване	
Ограничения	
Необходими човешки ресурси (в дни/хора)	
Бюджет	
Резултат	
Дата на започване	
Предвиден срок	

Речник



Архитектура на предприятието (Enterprise architecture)

Рамка, която дава възможност на организацията да планира как технологията може да бъде използвана за подпомагане на стратегическите и оперативните цели. Тя включва описание на това как процесите, информацията и информационните системи образуват единство за постигане на целите, определени от организацията.

Балансирана система от показатели за ефективност (Balanced Scorecard - BSC)

Балансираната система от показатели за ефективност е цялостен набор от количествени измервания, оценяващи до каква степен организацията е успяла в реализирането на своята мисия и стратегически цели. Тези измервания обхващат четири характеристики: иновации и учене (управление на хора); вътрешни процеси; клиенти; и финансово управление. Показателите за всеки подход/характеристика са обвързани чрез причинно-следствена връзка.

Тази връзка се основава на закономерности, които трябва да бъдат наблюдавани постоянно. Балансираната система от показатели за ефективност е също така полезна като средство за комуникация, чрез което ръководството на организацията информира хората в нея, както и заинтересованите страни, за степента на реализация на стратегическия план.

Системата се използва все повече в дейността на публичния сектор в Европа. Следва да се отбележи, че BSC може да се използва в рамките на CAF оценката.

Бенчмарк (Benchmark)

Измеримо, високо постижение (понякога наричано "най-доброто в категорията" вижте Бенчмаркинг по-долу); еталон или измерващ стандарт за сравнение; или ниво на изпълнение, което се приема за стандарт за съвършенство по отношение на определен процес.

Бенчмаркинг (Benchmarking)

Съществуват редица определения за бенчмаркинг, но ключовите думи, свързани с този термин са "да правиш сравнение с другите".

„Бенчмаркинг е процес на сравнение с други организации, на базата на който се правят изводи и се усвоява опит“. (Източник: Европейски кодекс на поведение в областта на бенчмаркинга).

На практика, бенчмаркингът обикновено обхваща:

- регулярно сравнение на аспектите на изпълнението (функции или процеси) с тези на организации, които се приемат за добри в практиката; понякога назовавани като най-добрите в сектора, но тъй като никога не можем да бъдем сигурни кой е най-добрият, се предпочита изразът "добър";



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- идентифициране на пропуските в изпълнението;
- търсене на новаторски методи, за да се постигне подобрене на изпълнението;
- развитие чрез изпълнението на действия за подобрене; и
- последващ контрол чрез наблюдение на напредъка и преглед на ползите.

Бенчмаркингът, в контекста на Европейската публична администрация, обикновено е фокусиран върху аспектите на учене/научаване и в този смисъл, повече се отнася до т.нар. „bench learning” - учене как да се усъвършенстваме чрез споделяне/обмен на знания, на информация, в някои случаи и на ресурси, се смята за ефективен начин за въвеждане на промени в организациите. Чрез него се намаляват рисковете, повишава се ефективността и се спестява време.

• **Стратегически бенчмаркинг (Strategic Benchmarking)**

Стратегическият бенчмаркинг се използва, когато организациите искат да подобрят цялостно си изпълнение чрез проучване на дългосрочните стратегии и основните подходи, които са в основата на успеха на утвърдени организации. Той включва сравнение на аспекти от високо ниво, като например основни компетенции; разработване на нови продукти и услуги; промяна в баланса на дейностите или подобряване на способността за справяне с промените в съответната среда.

Болонски процес (Bologna process)

Европейски процес на реформа, имащ за цел да създаде Европейско пространство за висше образование до 2010 година. Управлява се от 46-те участващи държави в сътрудничество с редица международни организации, включително Съвета на Европа. Болонският процес се стреми да изгради мостове за улесняване на мобилността на хората, желаещи да преминат от една образователна система в друга или от една държава в друга. Следователно, например системите за квалификация да показват все повече и повече структурни прилики.

Бърза победа/ полза (Quick Win)

Действие, което може да се реализира лесно и бързо (в рамките на няколко седмици) и което насърчава служителите да прилагат мерки, които са стратегически по-важни, но и по-трудни за изпълнение.

Визия (Vision)

Постижима цел или стремеж за това, което организацията иска да постигне и къде би искала да бъде. Контекстът на тази цел и стремеж се определят от мисията на организацията.

Въздействие (Impact)

Ефектите и последствията от възможни и реални действия, интервенции и политики в публичния, частния и други сектори.

Вложение/Принос (Input)

Всякакъв вид информация, знания, материални и други ресурси, използвани за производство.

Въздействие/Последствие (Outcome)

Общото въздействие на резултатите върху външните заинтересовани страни или върху по-широкото общество и учащите (социално-професионално включване или повторно включване, индивидуално развитие, ...).

Постижения: Очаквани или постигнати резултати от програми или постигане на институционални цели, както се демонстрира от широк спектър от показатели (като например познания на учениците, познавателни умения и нагласи). Постиженията са преки резултати от учебната програма, планирана по отношение на развитието на учениците/обучаемите във всички области (определението на ЮНЕСКО)

Постижения от обучението: Отчети за това какво се очаква от обучавания да знае, разбира и/или да може да демонстрира след завършване на процеса на обучение, както и специфичните интелектуални и практически умения, придобити и демонстрирани от успешното завършване на даден курс или програма (определението на ЮНЕСКО)..



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

Върхово постижение/Съвършенство (Excellence)

Отличителна практика в управлението на една организация и в постигането на резултати, които се основават на серия от фундаментални принципи на Цялостно управление на качеството, така както са формулирани от Европейската фондация по управление на качеството. Те включват: ориентация към резултатите, фокус върху потребителя, лидерство и постоянство на целите, управление посредством процеси и факти, ангажираност на хората, непрекъснато усъвършенстване и иновации, взаимноизгодни партньорства, корпоративна социална отговорност.

Генериране на идеи/“Мозъчна атака” (Brainstorming)

Използван като работен инструмент за генериране на идеи в екип - без ограничения и за кратък период от време. Най-важното правило е да се избягва всякаква критика в рамките на процеса на раждане на идеи.

Гражданин/потребител (Citizen/Customer)

Терминът граждани/потребители отразява сложната зависимост между публичната администрация и обществото. Лицето, за което са предназначени услугите, трябва да се разглежда като гражданин; член на едно демократично общество, с права и задължения (например данъкоплатец, политик, и т.н.). В допълнение, лицето трябва да се разглежда и като потребител, не само в контекста на предоставянето на услуги, където той приема ролята на получател на услугите, но също и в контекста на поети задължения (за плащане на данъци или глоби), където той има правото да получава честно и вежливо отношение, без да се пренебрегват неговите интереси и потребности.

Диаграма на процеса (Process diagram)

Графично представяне на серията действия, които се извършват в рамките на един процес.

Длъжностна характеристика (Job description) Пълно описание на функцията (описание на задачите, отговорностите, необходимите знания, умения и способности). “Длъжностна характеристика” е основен инструмент за управление на човешките

ресурси. Тя съставлява единен елемент на знания, анализ, комуникация и диалог. Тя е вид договор между организацията и служителя на съответната позиция. Нещо повече, тя може да е ключов фактор за разбирането на отговорностите както за работодателите, така и за служителите. (според Б. Дюбоа, и К. Ролот).

Доказателства (Evidence)

Информация, която подкрепя твърдение или факт. Доказателствата се считат особено важни при формирането на категорично заключение или преценка.

Европейска система за трансфер на кредити (ECTS)

Кредитната система е метод, който позволява да се разпределят кредити за всички елементи на дадена програма за обучение. Определението за кредити на ниво висше образование може да се основава на параметри, като например норматив за студента, броя на обучаващи часове и целите на обучението. Европейската система за прехвърляне и натрупване на кредити е система, насочена към студента и се основава на норматив, който студентът трябва да изпълни, за да се постигнат целите на програмата, които се определят по отношение на крайните знания, умения и компетенции, които ще се придобият.

Европейски кредити за професионално образование и обучение (ECVET)

Европейската система за натрупване и прехвърляне на единици, предназначени за професионално образование и обучение в Европа. Състои се от демонстриране и регистриране на придобитите знания, умения и компетенции на обучаемите и лицата, участващи в курса на обучение, което води до квалификация, диплома или професионална сертификация. Тази система подкрепя признаването на предишно обучение (RPL) в рамките на ученето през целия живот.

Електронни услуги (e-Services)

Публичните услуги, предоставяни чрез използване на информационни и комуникационни технологии.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Електронно правителство (e-Government)

Използването на информационни и комуникационни технологии в публичните администрации. Съчетани заедно с организационната промяна и новите умения, те спомагат за подобряване на публичните услуги и демократичните процеси, а така също и за засилване на подкрепата за публичните политики. На електронното правителство се гледа като на благоприятстващ фактор, който допринася за постигането на по-добра и по-ефективна администрация. То може да подобри разработването и изпълнението на публичните политики и да спомогне публичният сектор да се справи с потенциално противоречащите нужди за предоставяне на повече и по-добри услуги с по-малко ресурси.

Електронно обучение (E-Learning)

Използването на нови мултимедийни и интернет технологии за подобряване на качеството на образованието и обучението чрез отдалечен достъп до ресурси и услуги, както и чрез сътрудничество и обмен

Еразъм (ERASMUS)

Програмата ЕРАЗЪМ на Европейската комисия има за цел да насърчава сътрудничеството между висшите учебни заведения, особено чрез мобилността на преподавателите и учениците в държавите-членки на ЕС и свързаните страни (Лихтенщайн, Норвегия и Турция).

Етика (Ethics)

Етиката в публичните услуги може да се определи като онези общи ценности и норми, които служителите в публичните организации трябва да спазват при изпълнение на своите задължения. Моралното естество на тези ценности/норми, които могат да бъдат формулирани или да се подразбират, се отнася до това, което се смята за правилно, погрешно, добро или неприемливо поведение. Докато ценностите служат за установяването на морални принципи, нормите могат да посочат какво е законно и етично в дадена ситуация.

e-Twinning

Електронно побратимяване между две или повече европейски институции за образование и обу-

чение. Електронното побратимяване също е междусекторен проект в рамките на интегрираната програма на Европейската комисия „Образование и обучение през целия живот“.

Ефективност (Effectiveness)

Ефективност е взаимоотношението между определените цели и въздействието, ефекта или постигнатия резултат.

Ефективност на разходите (Cost effectiveness)

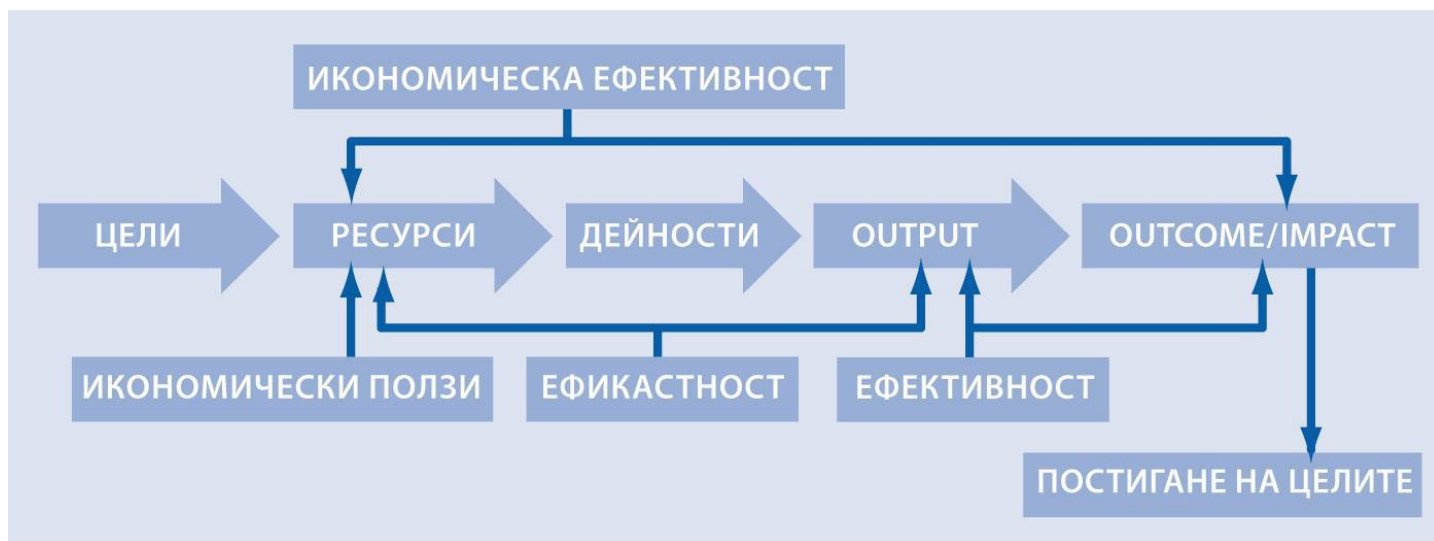
Взаимоотношението между ефектите, които са заложили в целите на организацията и разходите за тяхното постигане (по възможност включващи пълните социални разходи) – Вижте също и „ефективност“.

Ефикасност (Efficiency)

Резултати спрямо вложения или разходи. Ефикасността и производителността могат да се разглеждат като синоними. Производителността може да се измерва по начини, които обхващат или отчитането на всички фактори за производство (обща производителност), или само на един специфичен фактор (производителност на труда или капиталова производителност).

Ефикасност/ефективност/икономия/етика/околна среда (Efficiency/Effectiveness/Economy/Ethics/Environment)

Правилото на 3-те „Е“б - икономичност, ефективност и ефикасност (виж определенията по-горе), използвано в публичния сектор за управление на качеството, вече е преобразувано в правило на 5-те „Е“, с добавянето на понятията етика и околна среда (на английски език съответно: Ethics, Environment). Вижте схемата по-долу.



Заинтересовани страни (Stakeholders)

Заинтересованите страни са всички, които имат интерес, финансов или не, свързан с дейностите на организацията. Вътрешни и външни заинтересовани страни могат да бъдат категоризирани в четири основни групи: политически органи; гражданите/потребители; служители; партньори. Примери за заинтересовани страни: политици, които участват в процеса на вземане на решения, граждани / клиенти, служители, общество, контролните органи/инспекции, медии, партньори и т.н. Държавните организации също са част от заинтересовани страни.

Знание (Knowledge)

Знанието може да бъде определено като "информация, изменена от опит, контекст, интерпретация и анализ". Знанието е резултат от извършването на трансформация върху индивидуална част от информацията. Счита се, че знанието се различава от данните или информацията, тъй като то изисква човешки познавателен капацитет за усвояване. Пример: практика, ноу-хау, опит, технически познания.

Измерване на възприятията (Perception measurement)

Измерване на субективните впечатления и мнения на едно лице или на една група от хора, например възприятията на потребителя относно качеството на един продукт или услуга.

Изпълнение (Performance)

Мярка за достижение, постигнато от едно лице, екип, организация или процес.

Икономия (Economy)

Икономия и икономисване се отнася до надеждно финансово управление, включително намаление на разходите по пътя на ефикасни процеси и спестяване на средства, без това да се влияе на качеството на резултатите или целите.

Индикатори (Indicators)

Мерки, които са показателни, т.е. показват резултата от дадено действие.

- **Индикатори за изпълнение (Performance indicators)**

Това са многобройните оперативни мерки, използвани в публичната администрация, за наблюдение, установяване, предвиждане и усъвършенстване на начина на работа и изпълнение. Има няколко термина, използвани за измерване на организационното изпълнение: резултати, мерки, индикатори/показатели, параметри. Все пак, терминологията в областта на измерването не е най-важна – просто трябва да използваме удобни и познати термини. Ако следваме принципа на Парето, ще установим, че около 20% от това, което правим, ще произведе около 80% от крайните резултати. По тази причина е важно, най-мал-



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

кото, да измерим изпълнението на тези процеси, които са съществени за постигането на желаните от нас резултати.

• **Ключови индикатори на изпълнението (Key performance indicators)**

Това са мерките с най-голямо значение, които измерват изпълнението на онези ключови процеси, заложи в Критерии 4 и 5 на САФ, които най-вероятно могат да окажат влияние върху ефективността и ефикасността на ключовите резултати на изпълнение. Добър пример за удовлетвореност на потребителите могат да бъдат измерванията на резултатите, получени от потребителите/гражданите по отношение на изпълнението на процесите за предоставяне на продуктите или услугите за тях.

Иновация (Innovation)

Иновацията е процесът на преобразуване на добри идеи в нови услуги, процеси, инструменти, системи, с намесата на човека. Една организация може да се опише като иновативна, когато дадена задача се изпълнява по нов за работното място начин или когато организацията предлага на потребителите нова услуга по различен начин.

Информация (Information)

Информацията е съвкупност от данни, със смисъл и значение, организирани за формиране на съобщение. Един от често срещаните начини за дефиниране на информацията е нейното представяне като факти, предоставени или научени за нещо или някого.

Пример: Закон, правило, законодателство, процедура, доклад, насока, поща, електронна поща, статия, инструкция, презентация, съобщение, графика, образец, книга или съдържание на списание, план.

Институционална култура (Institutional culture)

Общата гама от поведения, етика и ценности, които се предават, практикуват и подсилват от членове на дадена институция. Тя се влияе от националните, социално-политическите и правните традиции и системи.

Институционална структура (Institutional structure) Начинът, по който е структурирана една институция, т.е. разделението на работните области или функции, официалните вериги на комуникация между ръководството и служителите и начина, по който задачите и отговорностите се разделят в цялата институция

ISO (International Organization for Standardization)

ISO (Международна организация по стандартизация) е глобална мрежа, която определя какви международни стандарти се изискват за бизнеса, правителството и обществото. ISO ги разработва в партньорство със секторите, които ще ги въведат в употреба, приема ги посредством прозрачни процедури на основата на национален принос и ги предоставя за изпълнение в световен мащаб. Стандартите ISO определят изискванията за състоянието на техниката, продуктите, услугите, процесите, материалите и системите, както и за добра практика на оценка на съответствието, управленска и организационна практика.

Карта на процеса (Process map)

Графично представяне на поредица от действия, които се осъществяват в рамките на процеса.

Качество (в контекста на публичния сектор) (Quality)

Предоставяне на публични услуги с набор от характеристики/ свойства, които отговарят или задоволяват по устойчив начин:

- Спецификациите/ изискванията (право, законодателство, регламентация);
- Очакванията на гражданите/ потребителите;
- Очакванията на всички заинтересовани страни (политически, финансови, институции, персонал).

Концепцията за качество се е развила през последните десетилетия:

Контрол на качеството (Quality Control)

Контролът на качеството се фокусира върху продукта/ услугата, които се контролират въз основа на писмени спецификации и стандарти. Методите



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

за контрол на качеството на статистическата информация (методи за вземане на проби) са разработвани от 1920-30 г. насам

Осигуряване на качеството (Quality Assurance)

Осигуряване на качеството се фокусира върху основните процеси, за да се гарантира качеството на даден продукт или услуга. Осигуряване на качеството включва контрол на качеството. Тази концепция, възникнала през 1950 г. и широко използвана през 1980-те и 1990-те чрез стандарта ISO 9000, вече не се използва. Тя е заменена от концепцията за Цялостно управление на качеството.

Цялостно управление на качеството/управление на качеството (Total quality management/Quality management)

Система за управление на качеството (QMS)

Набор от координирани действия, които насочват и контролират една организация, с оглед непрекъснато подобряване на ефективността и ефикасността на работата ѝ.

Цялостно управление на качеството (TQM)

Философия за управление, ориентирана към потребителите, която се стреми да постигне непрекъснат процес на подобрене, чрез прилагането на аналитични инструменти и работа в екип с участието на всички служители. Съществуват няколко модела за управление на качеството: от които най-често използваните са: EFQM, на CAF, моделът Малкълм Болдридж (САЩ), ISO 9004.

Ключови резултати от изпълнението (Key performance Results)

Резултатите, които организацията постига по отношение на своята стратегия и планове, свързани с потребностите на различните заинтересовани страни (външни резултати), както и резултатите на организацията във връзка с нейното управление и усъвършенстване (вътрешни резултати).

Кодекс на поведение (Code of conduct)

Правила и насоки за норми/стандарти на поведение на отделните хора, професионални групи, екипи или организации (ясно формулирани или подразбиращи се). Кодексът за поведение може

да се прилага и за определени дейности, например при одит или бенчмаркинг и обикновено се отнася до етични норми.

Компетентност (Competence)

Компетентността включва знанията, уменията и отношението на едно лице, които то използва в практиката в една работна ситуация. Когато един човек е способен да изпълни дадена задача успешно се счита, че той е достигнал нивото на компетентност.

Консенсус (Consensus)

Както самата дума подсказва, консенсусът е постигане на споразумение. То обикновено става след първоначалния етап на самооценката, при която отделните оценители се събират заедно за да сравнят и обсъдят своите индивидуални оценки и точки. Процесът обикновено завършва с постигане на споразумение между индивидуалните оценители за обща оценка и точкуване на организацията.

Консенсус или доклад за самооценка (Consensus or self-assessment report)

Докладът, който описва резултатите от самооценката. Този доклад трябва да включва силните страни и областите за подобрене на организацията. Той може също така да съдържа (без да е задължително) предложения за подобрения в ключови проекти.

Конфликт на интереси (Conflict of interest)

„Конфликтът на интереси“ в публичния сектор се отнася до конфликт между публичната длъжност/дълг и частния интерес на един служител в публичната администрация, в който частният интерес на държавния служител от публичната администрация може неправилно да повлияе върху изпълнението на неговите служебни задължения. Дори и да няма доказателства за неправилни действия, конфликтът на интереси може да доведе до възникване на проблем, който да подкопае доверието в способността на това лице да действа правилно.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Критичен фактор за успех (Critical success factor)

Предварителните условия, които трябва да бъдат изпълнени, за да може да бъде постигната предвидената стратегическа цел. Той описва онези ключови дейности или резултати, чието добро изпълнение е от основно значение за успеха на организацията.

Лидери (Leaders)

По традиция, свързваме терминът „лидер“ с хората, отговорни за организацията. Тази дума може също така да се отнася до хората, които поради своята компетентност в дадена област са признати за пример за подражание за другите/ролеви модел.

Лидерство (Leadership)

Начинът, по който лидерите развиват и съдействат за постигането на мисията и визията на организацията. Лидерството отразява как те създават необходимите ценности за дългосрочен успех и как ги прилагат чрез подходящи действия и поведение. То показва как лидерите се ангажират лично в развитието, прилагането и прегледа на системата за управление и в гарантирането, че организациите са постоянно фокусирани върху промяната и иновациите. Думата „лидерство“ като такава, може също да се отнася към групата на лидерите, които направляват/управляват организацията.

Менторство (Mentoring)

Междупersonални контакти за подкрепа, обмен и учене, при които дадено опитно лице инвестира своята придобита мъдрост и опит, за да насърчи развитието на друго лице, което има умения за придобиване и професионални цели за постигне. (според С. Cuerrier)

Мисия (Mission)

Описание на това, което една организация трябва да постигне за своите заинтересовани страни. Мисията на една организация от публичния сектор е резултат от публична политика и/или законоустановени правомощия. Това е смисълът за съществуването на организацията (raison d'être). Крайните цели, които една организация си поставя да

постигне в контекста на своята мисия са формулирани в нейната визия и развити в стратегически и оперативни цели.

Многообразиe (Diversity)

Многообразието се разглежда в контекста на различията. Може да се отнася до ценностите, отношенията, културата, философия или религиозните убеждения, знанията, уменията, опита и начина на живот на групи, или на индивидите в групите. Може да се основава и на пол, национален или етнически произход, инвалидност или възраст. В публичната администрация - организацията, отразяваща обществото, което обслужва, може да бъде определена като организация на многообразието.

Мрежа (Network)

Неформална организация, която свързва хората или организациите (те може да имат или да нямат формална йерархична зависимост). Членовете на мрежата често споделят общи ценности и интереси.

Най-добра/добра практика (Best/Good practice)

Отлично изпълнение, методи или подходи, които са довели до изключителни постижения. Най-добрата практика е относителен термин и понякога посочва иновативни или интересни бизнес/работни практики, които са били идентифицирани посредством бенчмаркинг и бенчлърнинг. Препоръчително е да се говори за „добра практика“, тъй като е трудно да се определи какво е „най-добро“.

Нефинансова оценка (Extra-financial rating)

Нефинансовите оценки проучват нивата на ангажираност на организации в сфери като правата на човека, условията на труд и заетост, социалният диалог, защитата на околната среда, управлението и приноса на организацията за развитието на общността, за която тя работи. Тези понятия са насочени към инвеститори, които искат да насочат своите инвестиционни решения към дейности, чието въздействие постига екологично равновесие и които, доколкото е възможно, допринасят за социалния напредък, както и за засилването на прозрачността и бизнес етиката. Публичните институции, които имат възможност да вземат заеми

чрез финансовите пазари, могат да улеснят този процес, чрез оценка по показателя корпоративна социална отговорност (SCR), определян от агенцията за допълнителна финансова оценка, за да получат заеми от социално отговорни фондове (социално отговорни инвестиции)⁷).

Одит (Audit)

Одитирането е независима оценителна функция за проучване и оценяване на една организация и нейните резултати. Най-разпространените одити са: финансов одит, оперативен одит, одит на информационните и комуникационни технологии, одит за съответствие и одит на управлението. Могат да се разграничат три нива на контролната одитна дейност:

- Вътрешен контрол, извършван от ръководството.
- Вътрешен одит от независимо звено на организацията. В допълнение към дейността по съответствието/регулирането, то също може да има роля в контрола на ефективността на вътрешното управление на организациите.
- Външен одит, който се извършва от независим орган извън организацията.

Организационна култура (Organisational culture)

Целият обхват от поведение, етика и ценности, които се предават, упражняват и затвърждават от членовете на организациите; тя се влияе от националните, социално-политическите и правните традиции и системи.

Организационна структура (Organisational structure)

Начинът, по който една организация е структурирана, т.е. разделянето на работни области или функции, формални системи на комуникация между ръководството и служителите, както и начинът, по който задачите и отговорностите са разпределени в цялата организацията.

Организация, предоставяща публични услуги/Публична администрация (Public service organisation/Public administration)

Публична администрация е всяка институция,

обслужваща организация или система, която е под политическо ръководство и се контролира от избрано правителство (национално, федерално, регионално или местно). Тук се включват организации, които се занимават с разработване на политики и прилагане на законодателство, т.е. въпроси, които не могат стриктно да се разглеждат като услуги.

Отношение между доставчик и клиент (Provider-client relationship)

Всеки елемент от дадена структура за образование и обучение предоставя услуга, която се използва от други хора. Например:

- Основното обучение допуска обучаемите до средно образование; същите със средно образование до висше образование, т.е. всяка година допуска обучаемите за следващата година;
- Всеки преподавател/обучаващ осигурява обучението, използвано от обучаемите. Това обучение се използва от колеги от други дисциплини (например, математика - наука - технологии - английски език и обратно);
- Училищата осигуряват образовани граждани за обществото;
- Обучението, което води до квалификация, осигурява квалифициран персонал за икономиката;
- Компаниите предоставят места за стажове; и т.н.

Отгоре-надолу (Top-down)

Поток от информация и решения от по-високи към по-ниски нива в организацията. Обратният вариант е отдолу-нагоре.

Отдолу-нагоре (Bottom-up)

Посока на движение на потока информация или на решения от по-ниските нива на една организация към по-високите нива. Обратният вариант е отгоре-надолу.

Отчетност (Accountability)

Отчетност е задължението да се докладва за изпълнението на отговорностите, които са възложени и приети, както и за оползотворяването и управлението на доверените ресурси. Хората, които

приемат отчетността, са длъжни да отговарят на въпроси и да докладват за ресурсите и операциите под техен контрол пред тези, които контролират целия процес на отчетност. Така че и двете страни да имат свои съответни задължения.

Оценка (Appraisal/ Evaluation)

Проучване на това дали предприетите действия са осигурили желаните ефекти и дали чрез други действия е могло да бъде постигнат по-добър резултат при по-ниски разходи.

Оценка/ Оценка на изпълнението (Appraisal/ Performance appraisal)

“Оценката на изпълнението” трябва да се разбира в контекста на управлението. Обикновено, системата за управление на организацията включва и оценка на изпълнението на дейностите на отделните служители. Тази практика помага да се наблюдава изпълнението на отделите, както и цялостното изпълнение на организацията чрез събиране на индивидуалното изпълнение на различните управленски нива в организацията. Интервюто за персонална оценка между отделния служител и неговия пряк ръководител е най-честият начин

за извършване на оценка. По време на интервюто, в допълнение към оценката на изпълнението, могат да бъдат оценени и други аспекти, свързани с наетия служител, включително ниво на познания за длъжността и компетенции, чрез които могат да бъдат идентифицирани неговите потребности от обучение. При подхода цялостно управление на качеството (TQM), на индивидуално ниво се използва цикълът „планирай-направи-провери-действай“ (PDCA Plan-Do-Check-Act), който се основава на непрекъснато усъвършенстване: планирай работата (Plan) за следващата година, реализирай я (DO), провери изпълнението ѝ по време на интервюто за оценка на изпълнението (Check) и действай (ACT), ако е необходимо целите, средствата и компетенциите за следващата година. Има няколко начина да бъде подобрена обективността на оценката на изпълнението:

- Оценка отдолу-нагоре, при която ръководителите са оценявани от служителите, които пряко се отчитат пред тях;
- Оценка на 360 градуса, при която ръководителите се оценяват от различни страни: от главни мениджъри, колеги, сътрудници и клиенти/потребители.



Проучване/Допитване (Survey)

Събиране на данни за мнението, отношението или знанията на отделни лица и групи. В повечето случаи само част от цялото население е включено в проучването.

Партньорство (Partnership)

Трайно професионално сътрудничество с други организации на търговска или нетърговска основа за постигане на обща цел. По този начин се създава добавена стойност за организацията и нейните потребители/заинтересовани страни.

PEST анализ (PEST analysis)

Стандарти за „политически, икономически, социален и технологичен анализ“ Понятието описва рамката от макро-фактори за околната среда, използвана при компонента проучване на околната среда (environmental scanning) на стратегическото управление (strategic management).

В този контекст, също така, се използват и аббревиатурите STEER8 (обхваща социално-политически, технологични, икономически, екологични и регулаторни фактори) или PESTLE9 (обхваща политически, икономически, социологически, технологически, нормативни и екологични фактори). Когато организацията е в състояние да извърши одит на

действащата среда и да оцени необходимите потенциални промени, то се счита, че тя е в по-добра позиция да реагира на промените, отколкото нейните конкуренти,.

План за действие (Action Plan)

Документ, който съдържа план на задачите, разпределение на отговорностите, целите, за изпълнение на проекта (например оперативни цели/срокове) и необходимите ресурси за това (например часове, средства).

Последващ контрол (Follow-up)

След процеса на самооценка и промени в една организация, последващият контрол е насочен да измери постигането на определените цели. Анализът може да доведе до стартирането на нови инициативи и до адаптирането на стратегията и плановете в съответствие с новите обстоятелства.

Придобиване на знания/Учене (Learning)

Придобиването и усвояването на знания и информация, които могат да доведат до подобрения или промяна. Примери за дейности за организационно натрупване на знания включват бенчмаркинг/бенчлърнинг, външно и вътрешно провеждани оценки и/или одити, и проучване на добрите практики. Примери за индивидуално придобиване на знания включват обучение и развитие на уменията.

- Среда за придобиване на знания/учене (Learning environment)

Среда в една работна общност, при която натрупването на знанията става под формата на придобиване на умения, споделяне на знания, обмен на опит и диалог за добрите практики.

- Училище за обучение (Learning school)

Институция, в която хората непрекъснато разширяват способността си да постигат желаните от тях резултати, насърчават се нови и експанзивни модели на мислене, освобождава се колективното вдъхновение и хората постоянно се учат в условията на цялата институция.

Призната квалификация (Recognised Qualification)

Процес, целящ да асимилира обучението (или час-

ти от обучението), провеждано в чужбина, с обучението (или части от обучението), организирано от националните образователни институции.

Програма за обучение през целия живот

Програма за образование и обучение през целия живот. Основна европейска програма за финансиране в областта на образованието и обучението. За пръв път уникалната програма (2007-2013) обхваща възможностите за обучение от детска възраст до напреднала възраст.

Персонал (Staff)

Всички лица, наети от институцията, включително на пълно работно време, на непълно работно време и временни служители.

Притежател/собственик на процеса (Process owner)

Лицето, което отговаря за проектирането, усъвършенстването и изпълнението на процесите, тяхната координация и интеграция вътре в организацията. Неговите отговорности включват следното:

- Да разбира процеса: как той се осъществява на практика?
- Да насочва процеса: как той се вписва в по-широката визия? Кои са вътрешните и външните заинтересовани страни и удовлетворени ли са техните очаквания? Как процесът се отнася към другите процеси?
- Да комуникира процеса на вътрешните и външните заинтересовани страни.
- Да контролира и измерва процеса: до каква степен процесът е ефикасен и ефективен?
- Да сравнява процеса с добрите практики (бенчмаркинг): какво е изпълнението на другите организации и какво можем да научим от тях?
- Да предвижда процеса: каква е дългосрочната визия за процеса и какво трябва да направим, за да я постигнем?
- Да отчита процеса: какво точно трябва да се подобри? Какви са слабите страни и как те могат да бъдат преодолени?

Чрез прилагането на тези стъпки собственикът на процеса има възможността непрекъснато да усъвършенства процеса.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Продукт

Резултат от основната дейност в училището, която е създаването на „учебната програма“. След това обучаемите консумират този продукт чрез образователния процес

Прозрачност (Transparency)

Прозрачността означава откритост, комуникация и отчетност. Това е термин, който разширява смисъла на понятието, използвано във физическите науки: „прозрачен“ е обект, през който може да се види. Прозрачните процедури включват открити заседания/срещи, декларации за финансовото състояние, законодателството за свобода на информация, прегледи на бюджета, одити и т.н.

Процедура (Procedure)

Подробно и точно описание на това как трябва да се изпълняват дейностите.

Процес (Process)

Набор от взаимосвързани дейности, който се трансформира в набор от вложения и резултати, като по този начин се добавя стойност. Естеството на процесите в институциите за обществени услуги може да се различава значително от сравнително абстрактни дейности като подкрепа за разработване на политики или регулиране на икономически дейности до много конкретни дейности за предоставяне на услуги. Човек може да различи четири вида процеси:

- Основните процеси са от решаващо значение за доставката на продуктите и услугите;
- Помощните процеси осигуряват необходимите ресурси;
- Процесите на управление направляват институцията и подкрепят процесите.
- Ключови процеси са онези от горните процеси, които са от първостепенно значение за институцията.

Процес на непрекъснато усъвършенстване (Continuous improvement process)

Непрекъснатото усъвършенстване на работните процеси от гледна точка на качество, икономия или време за завършване на пълния цикъл. Участието на всички заинтересовани страни в една ор-

ганизация обикновено е необходима предпоставка за качеството на този процес.

Преподаване (Tutoring)

Методология, по която обучаемият (или малка група от обучаеми) получава индивидуално и персонализирано образование.

Подпомагане на оценката на качеството и обучението в училищата (SEQuALS)

Система за оценка на качеството в средното образование въз основа на взаимодействието между самооценката и външната оценка (виж www.sequals.org и www.syneva.net).

Публична политика (Public policy)

Целенасочен курс на действие, следван от държавните органи и служители при решаването на един проблем или въпрос от обществен интерес. Това включва действие, бездействие, решения и липса на решения от страна на правителството и предполага избор между конкуриращи се възможности.

Обучение (Coaching)

Индивидуалното обучение е действие, подкрепящо промяната, което позволява на дадено лице от институцията да се развие според неговите/нейните собствени нужди и да се възползва максимално от своя потенциал, благодарение на „инструктора“ (например, партньор), който му/й помага да изясни своите цели и му/й предоставя необходимите инструменти за развитие.

Резултат (Output)

Непосредственият, краен резултат от даден процес. Съществува разграничение между междинните и крайните резултати: първите имат отношение към междинните фази на процеса, независимо дали са или не са свързани с преминаване от едно звено към друго или от един процес към друг; вторите са свързани с преките бенефициенти на резултатите. Тези бенефициенти могат да бъдат вътрешни или външни за администрацията.

Ресурси (Resources)

Ресурсите включват знания, труд, капитал, инфраструктура, сгради или технологии, използвани от



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

дадена организация, за да реализира дейността си.

Ролеви модел (Role model)

Лица или организации, които служат като модел за подражание, по-специално определена поведенческа или обществена роля, която служи за пример на други лица.

Управленска информационна система (Management information system)

Системата за управление на информацията осигурява оперативна информация за управление на организацията, въз основа на постоянно измерване на постигането на целите, рисковете, измервания на качеството, вътрешни одити, системите за вътрешен контрол и информация от самооценката.

Социална отговорност (Social responsibility)

Социалната отговорност е ангажираност на организации от частния и публичния сектор да допринасят за устойчивото развитие чрез дейности за подобряване на качеството на живот за служителите, техните семейства, местната общност и обществото. Целта е да се постигнат ползи както за организацията, така и за обществото като цяло.

Срок (Term)

Период от време, в който следва да бъдат постигнати резултати

- Краткосрочен: Отнася се обикновено за период по-малък от една година;
- Средносрочен: Отнася се обикновено за период от една до пет години;
- Дългосрочен план: Отнася се обикновено за период по-дълъг от пет години.

Стратегия (Strategy)

Дългосрочен план от приоритизирани действия, насочени към постигане на основни цели, обща цел или за изпълнението на мисията на организацията.

Управление (Governance)

Основните елементи на доброто публично упра-

вление се обуславят от определената рамка на правомощия и контрол. Тя предписва: задължението за представяне на отчет относно постигането на целите, прозрачност на действията и процеса на взимане на решения за заинтересованите страни, ефикасност и ефективност, способност да се реагира спрямо потребностите на обществото, разбиране на проблемите и тенденциите, уважение към закона и установените правила.

Управление на знанието (Knowledge management)

Управлението на знанието е ясното и системно управление на ключовото/жизненоважно знание и свързаните с него процеси на създаване, организация, разпространение, използване и приложение. Важно е да се отбележи, че знанието обхваща както индивидуалното познание (което се съдържа в човешкото съзнание), така и колективното знание (кодирано и изразено като информация в бази данни, документи и т.н.). Една добра програма за натрупване на знания трябва да бъде насочена към процесите на развитието на знания и трансфер на знания. Най-важното знание в повечето организации често се отнася до: знание за потребителите, знание за процесите, знание за продуктите и услугите, ориентирани към потребностите на ползвателите, знание за хората, организационна памет, извличане на поуки от миналото или от други звена в организацията, знание за взаимоотношенията, знание за активите, за механизмите за измерване и управление на интелектуалния капитал. В процеса на управление на знанието се използват разнообразни практики и процеси. Някои от по-общоприетите са: създаване и откриване, споделяне и научаване (серия от практики), организиране и управление.

Учащ

Лице, което се обучава в организирани и структурирани условия и/или след курс на обучение.

Учебни лаборатории

Система, в която компютърът поема ролята за стимулиране на оперативния капацитет на обучаемия; катализаторът на учебния процес. Думата може да се отнася до всяко учебно заведение, в



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

което се стимулира и използва оперативният капацитет на обучаемия чрез дигитални технологии.

Управление на изпълнението (Performance management)

Управлението на изпълнението е интерактивен модел за контрол, основан на договореност. Неговата оперативна същност се изразява в способността на споразумяващите се страни да намерят подходящият баланс между наличните ресурси и резултатите, които могат да се постигнат с тези ресурси. Основната идея на управлението на изпълнението в работата е: от една страна да се балансират ресурсите и целите по възможно най-добър начин, а от друга страна да се балансират ефикасността и качеството, за да се гарантира, че желаните резултати са постигнати по най-икономичния начин.

Управление на промяната (Change management)

Процесът на управление на промяната обхваща както осъществяването на необходимите промени в една организация (предхождани обикновено от модернизация и реформи), така и управление на динамиката на промяната чрез организиране, изпълнение и подкрепа за осъществяването на промяната.

Управление на човешките ресурси (Human Resources management)

Управление, развитие и използване на знанията, уменията и целия потенциал на служителите на една организация, в подкрепа на политиката, планирането и ефективното функциониране на нейните процеси.

Упълномощаване (Empowerment)

Процес, посредством който на отделен човек или на група от хора се предоставят повече правомощия в процеса на взимане на решения. Той може да се прилага за граждани или служители чрез ангажиране на човека/групата и чрез предоставянето на определена степен на самостоятелност за съответните им действия/решения.

Устойчиво развитие (Sustainable development)

Развитие, което гарантира посрещането на настоящите нужди, без да застрашава възможността на бъдещите поколения да задоволяват своите нужди.

Хора (People)

Всички лица, назначени от организацията, включително тези на пълен/непълен работен ден и временните служители.

Цели (Objectives/goals/aims/targets)

Формулировка на желана ситуация, описваща желани резултати или ефекти така, както са определени в мисията на организацията.

- Стратегически цели (Strategic objectives)

Общите цели в средносрочен и дългосрочен план показват цялостната посока, към която организацията се стреми да върви. Те описват крайните резултати или ефекти (въздействия), които организацията цели да достигне.

- Оперативни цели (Operational objectives)

Конкретната формулировка на стратегическите цели, т.е. на ниво звено. Една оперативна цел може да бъде преобразувана директно в серия от дейности и задачи.

Ценности (Value)

Ценностите се отнасят до благосъстоянието, културните и морални ползи/ценности, както и тези, свързани с оползотворяването на средства и ресурси. Моралните ценности се считат за повече или по-малко универсални, докато културните ценности могат значително да се различават в отделните организации, както и между отделните държави. Културните ценности в една организация трябва да се предават през годините и да се практикуват. Те трябва да бъдат обвързани с мисията на организацията. Тези ценности могат да се различават значително между организации с нестопанска цел и частни предприятия.

Цикъл "планирай-направи-провери-действай" (Plan-Do-Check-Act) PDCA

Цикъл, състоящ се от четири етапа, през който трябва да се премине, за да се постигне непрекъснато усъвършенстване, както е описано от Де-



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

минг:

- Планирай (проектна фаза)
- Направи (фаза на изпълнение)
- Провери (фаза на контрол)
- Действай (фаза на действие, приспособяване и корекция)

Този цикъл поставя акцент върху това, че програмите за подобрене/усъвършенстване трябва да започват с внимателно планиране, да доведат до ефективно действие, да бъдат проверени и евентуално адаптирани, като след това отново трябва да се придвижат към внимателното планиране и последващи действия в един непрекъснат цикъл.

Съвместно проектиране, вземане на решения, производство и оценяване Co-design/ Co-decision/ Co-production/ Co-evaluation

Ролята на гражданите/ потребителите като цяло може да бъде разглеждана в четирите аспекта: като участници в процеса на проектиране/дизайн на решения (co-designers), като участници в процеса на взимане на решения (co-decision makers), като участници в процеса на прилагане на политики и решения (co-producers) и като участници в процеса на оценяване (co-evaluators). Като co-designers те имат влияние върху това какво и как обществените организации искат да доставят като услуга в отговор на специфична нужда. Като co-decision makers гражданите ще придобият по-голямо участие и съпричастност спрямо решенията, които ги засягат. Като co-producers - самите граждани ще бъдат включени в процеса на производство и/или в цикъла на доставка на услуги и осигуряването на тяхното качество. И накрая, но не на последно място, като co-evaluators гражданите ще изразят отношението си относно качеството на публичните политики и услугите, които те са получили.

SMART цели (SMART objectives)

Цели са израз на това какво една организация е определила да постигне. Препоръчително е целите да отговарят на принципите на правилото SMART:

- Специфични (Specific): точна преценка за това, което се цели, като краен резултат;

- Измерими (Measurable): количествени цели;
- Постижими (Achievable);
- Реалистични (Realistic): на разположение ли са необходимите ресурси?
- Навременни (Timed): поставени в срокове в рамките на управление на времето.

SWOT анализ (SWOT analysis)

Анализ на силните и слабите страни (Strengths and Weaknesses), възможностите (Opportunities) – потенциалните предимства, и на заплахите (Threats) – потенциалните трудности за дадена организация.

Цялостно управление на качеството/управление на качеството (TQM, Total Quality Management)

Това е ориентирана към потребителите философия за управление, която се стреми да постигне непрекъснат процес на подобрене чрез прилагането на аналитични инструменти и работа в екип с участието на всички служители. Съществуват няколко модела за управление на качеството като най-често използваните от тях са: EFQM, CAF, моделът Малкълм Болдридж (САЩ), ISO 9004.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Приложение 1:

Какво е полезно да се знае относно прилагането на TQM (Тотално управление на качеството) и CAF (Обща рамка за оценка)?*

1. Управление на качеството на организацията От качеството на продуктите и услугите до качеството на организацията

С течение на годините, организациите (първоначално предприятията от частния сектор, конкуриращи се на пазара, а по късно и организациите от публичния сектор) са стигнали до разбирането, че качеството на техните резултати зависи от качеството на организацията, поради което те са насочили вниманието си към този аспект, разширявайки концепциите за качество от продукти и услуги до организационни структури. Когато качеството на продукта и услугата се изразява в „пригодност за използване“, качеството на организацията по същество се изразява в „пригодност за постигане на целите“.

В условията на продължаваща промяна, това определение предполага възможността да се определят подходящи цели за целите на организацията и да се постигнат тези цели с минимални несъответствия и минимално използване на ресурсите. Концепцията за качество постепенно е еволюирала от „контрол на качеството“ (избягване на несъответствие/ грешно изпълнение) в „осигуряване на качеството“ (превантивно действие на системата и процесите, за да се гарантира, че разработването/ изпълнението/ доставката на продукта или услугата отговаря на очакванията на потребителите) и до „непрекъснато подобряване“ (което включва общата нужда за адаптиране към промените чрез подобряване на изпълнението, както и подхода на организациите, имащи за цел да бъдат най-добрите изпълнители).

Важен момент в тази еволюция настъпи през 1987 г. с въвеждането на два модела за качество, които ще имат решаващо въздействие върху бъдещото развитие: Американският модел на Малкълм Болдридж и моделът, базиран на международни стан-

дарты - ISO 9000 стандарти за системи за управление на качеството.

Моделът на Малкълм Болдридж е разработен в условията на силно конкурентна бизнес среда (автомобили, електроника) и поради това конкуренцията за удовлетвореност на потребителите е негова основна цел.

ISO 9000 стандартите са разработени в условията на отношенията бизнес към бизнес и бизнес към администрация, а основната им цел е да се гарантира, че продуктът/услугата, предоставени на потребителите съответства на договорените спецификации. „Сертифициране на система за качеството“, въведено с ISO 9000 стандартите, има за цел да предостави на потребителите на „Бизнеса“ и „Администрацията“ преди всичко гаранция, че организацията, която е избрана за доставчик или партньор, има необходимите системни характеристики за генериране на задоволително качество.

По този начин, точно както индустриализираният свят е мобилизирал темата за качество в отговор на японската офанзива, на пазара се въвеждат едновременно два подхода за качество.

Това към настоящия момент ни отвежда по-конкретно до постепенното разширяване на концепциите за качество и методите (управление на качеството) за обслужване и публична администрация.

Модели за управление на качеството

„Моделите“ са полезни инструменти за управление на организацията и подобряване на нейната пригодност за постигане на целите. Моделите са опростени представяния на сложните реалности, създадени да направят тези реалности по-лесни за разбиране и управление. Моделите за управле-

* Принос от Италия от Тито Конти и Сабина Белоти за предоставяне на по-ясна представа за процеса на CAF като цяло, особено за не-потребители на модела на CAF.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

ние са многобройни и служат за различни цели. В публичната администрация например, има модели за управление на иновациите, за икономическо и финансово управление, за управление на проекти и процеси, за оценка на проекти (предварителна – текуща – последваща), за оценка на ръководители, за управление на процесите на обучение, за оценка на обучението и т.н. Във всеки случай, моделът има за цел да даде конкретна динамика, подчертавайки факторите от ключово значение за целите на организацията и игнорирайки други фактори с по-малко или никакво значение.

Също и при управление на качеството, моделите – представяния за организационната динамика – са полезни. Моделите за качество просто представят тази динамика като връзката между съществени организационни променливи (често наричани „Благоприятстващи фактори“) и целите/резултатите от изпълнението, които организацията възнамерява да постигне. Двата най-важни вида на модела днес са: модели, базирани на стандарти (ISO 9001 стандартът е типичен пример) и модели за непрекъснато подобряване (като например Цялостно управление на качеството – TQM – или модели за върхови постижения).

Когато целта е да се стандартизират методи за управление, критерии за оценка, използван език в организациите (или в отделите на дадена организация), моделът става модел за стандарти. Стандартите за система за управление могат да се прилагат за организация (вътрешни стандарти), индустрия на национално и международно ниво. ISO 9001 стандартът например, е международен стандарт, предназначен да покаже чрез сертифициране способността на организацията да генерира качество и по този начин да се хармонизират взаимоотношенията на доставчиците между компаниите и между компаниите и обществените агенции.

Ако организацията беше механична система, всичко от което би имала нужда, за да постигне желаните нива на качество са подходящи правила и процедури. Организацията обаче е социално-техническа система, чийто основен елемент са хората. Правилата и процедурите все още са необходими, но не са достатъчни, за да се гарантира качеството на резултатите, да не говорим за

непрекъснато подобряване.

Качеството, основано на стандарти, осигурява на организацията солидна основа. То помага да се „запази нейната стабилност“, създава набор от правила, процедури и процеси, за да се гарантира точност, дисциплина и възпроизводими резултати. По-нататъшният напредък може да се изгради на тези солидни основи.

Когато целта е да се поддържа и постепенно да се подобрява пригодността за постигане на целите, за да бъде над средното ниво, следва да се използва TQM или модели за върхови постижения. Като се има предвид, че качеството, основано на стандарти може да се делегира на квалифицирани експерти, TQM изисква прякото участие на висшето ръководство. Работата на висшето ръководство е да определи подходящи баланси за организацията (понятието висше ръководство в идеалния случай означава управленски екип, а не отделен главен служител).

Моментът, който трябва да се подчертае е, че моделите на TQM (като моделите на EFQM и CAF) трябва да се разглеждат като инструменти за управление на цялата организация от гледна точка на качеството. Ако е необходимо, те могат да включват използването на ISO 9000 стандартите, с или без официално сертифициране, за да се гарантира, че цялата организация или по-често част от нея постига определени резултати с високо ниво на надеждност (например, когато са включени живота на хората, здравето и безопасността или когато пълното съответствие с крайните срокове или сигурността на важни активи са от съществено значение).

Има редица модели на TQM на национално или регионално ниво (Деминг в Япония, Малкълм Болдридж в САЩ, EFQM и CAF в Европа). В зависимост от целта, за която са създадени – обикновено да насърчават конкурентоспособността на техните съответни социално-икономически системи – те се създават и разпространяват първоначално като модели за награди за качество, а на по-късен етап се превръщат в модели за подобряване чрез самооценка. Но дори и този подход е непълен, защото моделите в действителност представляват инструменти за управление, които могат да се използват във всеки етап от дейността на организа-



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

цията.

Полезността на моделите на TQM се крие в тяхната функция като „компаси“ за подпомагане на ръководството да начертае път към високите постижения.

Представени графично, съвременните модели подпомагат да се разберат организационните механизми и връзките причина/резултат между организационните фактори/действия и резултати.

Използването на модели на TQM (или модели, основани на тях) се разпространява в публичния сектор в опит да направи публичните системи по-ефективни (подобряване качеството на живот на хората и рационализиране на отношенията между организациите – със стопанска и нестопанска цел – създадени от хората) и по-ефикасни (увеличаване на рентабилността на системата). CAF е модел за използване в публичния сектор. Основан на EFQM модел, който първоначално е бил предназначен за корпоративния сектор, CAF се развива на Европейско ниво за използване от всеки тип обществена агенция.

Метод за оптимизиране на управлението

Ако моделите са предназначени да предоставят стратегическо и организационно предимство, те трябва да се въведат заедно с цикъла PLAN-DO-CHECK-ACT (ПЛАНИРАНЕ-ИЗПЪЛНЕНИЕ-ПРОВЕРКА-ДЕЙСТВИЕ). Моделът е компасът, инструментът, който показва „къде“ организацията трябва да разследва, да се намесва и предприема мерки. За да разбере „как“ да разследва, да се намесва и предприема мерки, организацията се нуждае от подходящи културни инструменти за планиране, изпълнение, проверка и действие, с други думи организационно и техническо ноу-хау и умения, типични за TQM.

Ако моделът помага на организацията да начертае път, цикълът PDCA осигурява работната методология за постигане на целите. Цикълът PDCA е просто един начин за рационализиране на управлението на организацията чрез определяне на оптимална последователност от действия:

1. Ясно дефиниране на целите, които организацията възнамерява да постигне, започвайки с изискванията на потребителите, обхванати от тези цели. Тази фаза се посочва с буквата P,

„ПЛАНИРАНЕ“.

2. Изпълнение на планираните дейности чрез правилно формулиране и управление на процесите, наблюдавани с конкретни индикатори. Тази фаза се посочва с буквата D, „ИЗПЪЛНЕНИЕ“.
3. Проверка на резултата от планирането и изпълнението по отношение на параметрите, определени от организацията (цели, критерии, тенденции). Тази фаза се посочва с буквата C, „ПРОВЕРКА“.
4. Изпълнение на последвалото действие: корекции, подобрения, стабилизация на нови нива на изпълнение. Тази фаза се посочва с буквата A, „ДЕЙСТВИЕ“.

Този тип подход на управление е рядкост, особено сред обществените агенции. Обикновено се предвижда фазата ПЛАНИРАНЕ и фазата ИЗПЪЛНЕНИЕ: непълна последователност, която не може да гарантира устойчиво качество в резултатите. Ако организацията желае да се развива, за да се поучи от опита, да се усъвършенства, тя трябва да добави фазите ПРОВЕРКА и ДЕЙСТВИЕ.

Организацията може да се усъвършенства и да се учи, само ако след планиране и изпълнение анализира причините за пропуските между действителните и очакваните резултати, както и определи слабите страни.

Цикълът PDCA е описан като „евристична“ методология, защото неговото основно прагматично предположение е, че напредъкът се постига не с един замах, а чрез поредица от добри предположения. Това е особено важно в една култура, която се стреми да отговори на неуспеха на даден план чрез анулиране на всичко и започване отново от нулата, без достатъчен анализ на причините за неуспеха, в резултат на което могат да се повторят същите грешки. С подхода за планиране, изпълнение и коригиране се учим от грешките си и постепенно ги разрешаваме. Първата стъпка за дадена обучаваща организация следователно, е да се създаде култура на PDCA, която да помогне да се поучи от грешките си (които никога не могат да се премахнат напълно, но са ефективни за системата за превенция.

Цикълът PDCA може да се прилага за конкретен проект, процес или експеримент, но достига пълния си потенциал, когато се прилага към цялата

организация и нейните дейности през всяка година. Отправната точка обикновено не е новоучредено предприятие, а организация, чиито планове и дейности вече се изпълняват. В този случай, най-добре е да се започне от фазата ПРОВЕРКА, със самооценка, която анализира текущите условия в организацията. Така последователността ще бъде: CAPD.



Фигурата представя цикъла PDCA.

Моделът на CAF обикновено се описва като модел за самооценка (фаза ПРОВЕРКА). Това е така, защото самооценката и подобряването са „нови“ дейности, чието значение е възникнало едва през последните десетилетия. На практика обаче, организацията, която наистина използва философията на CAF, скоро осъзнава, че моделът може да се използва във всяка фаза от цикъла PDCA, тоест през всички дейности на организацията всяка година. Защо самооценката и непрекъснатото подобряване са важни

Самооценката – в определението на EFQM – е изчерпателен, систематичен и редовен анализ на дейностите и резултатите на организацията, извършван от организацията във връзка с модела на TQM.

Организациите извършват самооценки, за да определят своите силни и слаби страни (потенциални области за подобряване). Както фазата „ПРОВЕРКА“ в цикъла PDCA, самооценката е пълна, ако е последвана от планирани подобрения, наблюдавани с течение на времето. Но това не е единствената причина, поради която самооценката и

процесите на подобряване си струват. Има и други причини, които в някои случаи имат значително въздействие върху културата на организацията:

1. Самооценката насърчава консенсуса, общуването, участието и делегирането на отговорности, мотивиращи персонала;
2. Самооценката предоставя картина за реалното състояние на организацията въз основа не само на данни за целите, но и гласът на хората, като по този начин се подчертават аспекти и елементи, които ръководството не може или не винаги може да възприеме;
3. Самооценката насочва вниманието към клиента/потребителя/гражданина, правейки го основен двигател за последващи промени и подобрения в услугите;
4. Самооценката дава възможност на организацията да укрепи и засили съществуващите си умения и ноу-хау чрез комуникация и обучение;
5. Самооценката е особено важна за публичната администрация, където няма обратна връзка от пазара, т.е. крайното решение, когато клиентът взема решение за покупка.

2. Основни принципи на моделите на TQM: благоприятстващи фактори

Целта на самооценката при моделите на TQM е да се идентифицират областите за потенциално подобряване чрез систематичен анализ. Моделите разделят анализа на поредица от критерии, съответстващи на елементите, които ще се анализират, които от своя страна се разделят на подкритерии и примери. Предходният раздел представи концепцията за благоприятстващите фактори и резултати и предостави фигура, изобразяваща връзката причина-резултат между тях. Фигура 2 показва критериите за благоприятстващи фактори и резултати (очаквани или постигнати), прието от модели, базирани на EFQM, като CAF.

Във фазата ПЛАНИРАНЕ, дясната страна на модела се разглежда основно като мястото, където се определят очакваните резултати (цели). Във фазата ИЗПЪЛНЕНИЕ се разглежда основно като мястото, където възникват постепенно получените резултати по отношение на целите. Във фазата ПРОВЕРКА е областта, показваща получените резултати и отправната точка за анализиране на пропуските



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

между резултати и цели. Резултатите, които отразява трябва да се разглеждат като видимите върхове на толкова много айсберги. Естеството и обясненията за резултатите могат да се открият само в потопената част на айсберга, която в модела съответства на лявата страна, Благоприятстващите фактори. Това е мястото, където могат да се открият ключовете за подобряване на резултатите в дясната страна.

Като се има предвид, че процесът на самодиагностика трябва да определи причините за дисфункции, очевидно е, че логично погледнато, оценката трябва да започне чрез отчитане на резултатите: измерване на резултатите от дейността, с цел да се проследят първопричините за всички слаби области, сред благоприятстващите фактори. Последователността, предложена от моделите на TQM обаче, за организации, които желаят да проведат самооценка, е да се прецени, на първо място пригодността за постигане на целите (адекватност на благоприятстващите фактори), а след това ефективността (както е отразено в резултатите от изпълнението).

С опита, тъй като нивото на организационна зрялост расте, организацията ще открие, че диагностичният подход – от резултати до благоприятстващи фактори – е най-добрият избор за самооценка. Но в началото, особено ако екипът на самооценката няма диагностичен опит, последователността на причинно-следствената връзка е препоръчителна, при условие че: 1) самооценката на благоприятстващите фактори се разглежда в светлината на резултатите; 2) диагнозата на откритите слабости правилно подчертава връзките между ефекти (резултати) и причини (управление на благоприятстващи фактори). С течение на времето, диагностичните компетенции на организацията трябва да се увеличават, което позволява все по-задълбочено разбиране на връзките между резултатите и процесите, които генерират резултати, както и между процесите и свързаните с тях благоприятстващи фактори.

Преди да се използва моделът на CAF, трябва да се проучи организационната значимост на критериите, които са свързани с благоприятстващите фактори.

Лидерство

Лидерството често се разглежда като движещ механизъм за непрекъснато подобряване, „основният двигател“ на всички модели на TQM. Тези модели правят концептуална разлика между фигурата на мениджъра и фигурата на лидера. В тази дискусия, двете фигури са представени като крайности, за да се подчертаят разликите между техните отличителни характеристики. По-специално, мениджърът е класическата фигура на Веберианският йерархичен модел, който към момента до голяма степен не се използва. Мениджърът или лидерът – в чисто състояние се среща много рядко. Смесените профили са по-чести, но със сигурност чертите на мениджърът все още преобладават, особено в публичния сектор. Позоваването тук е за лидери, когато характеристиките на лидера преобладават, за мениджъри, когато характеристиките на мениджъра преобладават.

Мениджърът е компетентен в управлението на сложни организации. Той има опит в оперативното планиране, изпълнение и контрол (предвидимост, минимизиране на променливостта), в контрола на разходите, при измерването на резултатите. Мениджърът използва точен и дисциплиниран подход. Той счита хората за ресурси, чиято роля се определя от конкретни задачи. Това е „механистичен“ изглед, където хората се разглеждат като части от машина, но въпреки, че имат ясно „допълнителни“ таланти по отношение на машината, те са възпрепятствани поради потенциална склонност да не се съобразят с правилата и да избегнат контрола. Следователно, структурата на организацията (за предпочитане йерархична пирамида) е проектирана и действа за предотвратяване на неправилно поведение.

Мениджърът е подходящ за управление на организацията, в периоди на относителна стабилност, когато външните и вътрешните условия са предсказуеми. Тази точка самостоятелно предполага, че това са трудни времена за мениджъра: външните сценарии се променят бързо и непрекъснато; вътре в организацията точността и дисциплината вече не са даденост. Когато мениджърът не може да управлява, защото традиционните инструменти са извън неговия контрол, рискът от криза и отказ от отговорност е висок.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

Систематично казано, мениджърът е фигура, подходяща за управление на „затворени“ или „полузатворени“ системи, където прозорците към външната среда са сведени до необходимия минимум. Неизбежните външни комуникационни канали се наблюдават внимателно, за да се гарантира, че нищо повече от същественото не се предава (материали, стоки, услуги, информация): всичко друго може да доведе до замърсяване на културата, разстройство, непредсказуемост и следователно трябва да се филтрира.

Ключовите характеристики за лидера са въображение, креативност, истински интерес и вяра в хората, разглеждани през призмата на техния положителен потенциал (знания, компетенции, креативността която предлагат), а не на техния негативен потенциал (за което лидерът вярва, че може да бъде овладяно чрез мотивация и ангажираност). Лидерът не е доволен от статуквото и е винаги нащрек за възможности за подобрене. Той е любознателен, привлечен от неизследвани територии. Лидерът е убеден, че хората имат скрит потенциал и се радва да открива и развива този потенциал: подлагайки хората на изпитание, помагайки им да се развиват и самите те да станат лидери. Той оценява и награждава резултатите, особено чрез увеличаване на отговорностите. Лидерът вярва, че естеството на организациите изисква последователна система, с общи ценности, обикновено взаимно уважение и доверие и чувството за принадлежност (като част от екипа). Той открито прилага критериите за оценка на изпълнението, по-специално по отношение на различното и нежеланото организационно поведение. Той не оставя неговия екип сам в рисков ситуации. Той им помага и ги насърчава в тяхното развитие.

Лидерът знае, че отлични резултати могат да се постигнат само чрез взаимодействие, тоест чрез подобряване на изпълнението, получено чрез истинска интеграция. Затова той поставя значение на формалните и неформалните междуличностни отношения. Той е особено подходящ за водене на организацията, когато сценарият и бъдещето, и следователно целите, са несигурни. Той знае как да увеличи възможностите и енергията, отчасти чрез търсене на възможности за взаимодействие

и съюзи извън организацията.

Системно казано, лидерът е подходящ за изпълнение на отворени системи, защото той разбира, че тъй като ресурсите обикновено са оскъдни, външните взаимодействия осигуряват възможност за подобряване на способността му да генерира стойност. Следователно, той не избягва външните територии, нито разглежда външния контакт като източник на опасно замърсяване; напротив, външната среда предлага партньорства, възможности за взаимно обогатяване, които стимулират подобряването и иновациите.

Както бе отбелязано по-горе, фигурите на мениджъра и на лидера не са взаимно изключващи се. На практика и двете присъстват в по-голяма или по-малка степен. „Дозата“ зависи от вида на организацията и от геоикономическите-историческите-политическите условия, в които работи. Днешните постоянно променящите се сценарии обикновено означават, че подаръците от лидерството имат по-голямо търсене днес, отколкото в миналото. В същото време, конкуренцията между икономическите системи изисква голямо внимание към ефективно използване на ресурсите, с други думи точност. Следователно това, което е необходимо, е подходяща комбинация от лидерство и мениджмънт - не толкова за отделното лице, отколкото в системата на управление. С други думи, организации, които поставят приоритет на динамиката и иновациите трябва да се оглавяват от лидер.

Подобно на всички модели за съвършенство, които насърчават по-динамична визия за качеството, CAF подчертава значението на ролята на лидера. На първо място защото, както е отбелязано по-горе, ролята е особено необходима днес. Второ, защото идваме от дълъг исторически период, доминиран изцяло от класическата фигура на мениджъра, предложен от йерархичния/функционален модел. Поради тази причина, в литературата за CAF често се използва терминът „лидер“ като синоним на „ръководител“. Той трябва да се тълкува в общи линии, като фигура, съчетаваща талантите на лидера и мениджъра в най-подходящата комбинация за специфичната роля.

CAF също така подчертава важността на Управлението в дадена организация, в съответствие с



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

редица ценности, общоприети за публичния сектор в Европейския съюз: законност, прозрачност, справедливост, уважение към различията и отхвърляне на конфликти на интереси. По-специално, уважението към различията означава не само търпимост, но също така провеждане на активни политики за равни възможности на половете (по отношение на достъпа до и използването на услуги, както и за заинтересованите страни, участващи във веригата за производството на услуги, включително собствените човешки ресурси на организацията), както и за групи в неравностойно положение, уважение към религиозните и етническите различия, сексуални предпочитания и така нататък.

Въпросът за конфликтите на интереси подкрепя принципа, според който играчите трябва да зачитат законите и общественото благо, по-специално, отговорността за резултатите от публични действия, пред техните собствени и частните интереси на другите. С други думи, те трябва да останат независими, за да се избегне вземането на решения или предприемането на действия в ситуации на явни или действителни конфликти на интереси. Лидерите са отговорни за издаването на официални кодекси за поведение в рамките на техните организации (например, кодексът за поведение на служителите в публичния сектор). Дори нещо повече, те трябва да изготвят конкретни документи, в които кодексите за поведение и ценностите са персонализирани в съответствие с особеностите на организацията.

За да се засили ролята на организацията и ефективността от работата и, лидерите предприемат действия даващи възможност за адаптиране към постоянно променящите се нужди и изисквания на обществото.

Те, също така, подкрепят инициативи и създават условия за насърчаване на иновациите (въвеждане на предходно недоказани методи) и модернизация (трансфер на добри практики, разработени от други, в съответствие с национални и европейски програми). Това е особено важно, когато наличните ресурси намаляват или варират. Това е точно такъв вид ситуация, в която лидерската способност може да преодолее честата липса на мотивация („не можем да направим нищо, защото

не разполагаме с необходимите ресурси“) насочвайки организацията към постигане на необходимите промени, за подобряване на ефективността и условията на работното място, дори и с по-малко ресурси.

И накрая, лидерите гарантират, че въвеждането на технология е съпроводено от преразглеждане на организацията и нейната работа, за да се превърне това във възможност за непрекъснато подобряване на резултатите от дейността, определени от мисията, визията и стратегическото планиране на организацията.

Стратегия и планиране

Цикълът PDCA, основно понятие в непрекъснато подобряване, се прилага на всички нива, от микро равнище на индивидуални инициативи, проекти, процеси до макро равнище на организацията като цяло. В последния случай е прието да имат годишен цикъл за оперативното планиране и често няколко-годишен цикъл за стратегическо планиране.

В тази връзка, политиката и стратегията представляват фаза P на годишния или дългосрочния макро цикъл на дейността на организацията.

Първата ключова концепция, въведена в планирането чрез TQM е, че целите, стратегиите и плановете трябва да се основават на визията и мисията на организацията (следователно визията и мисията трябва да се дефинират по-рано и да се преразглеждат постоянно, за да се вземат предвид променящите се условия). Чест недостатък е, че целите в публичната администрация са хетерогенни и възможността за диференциация е минимална. Този недостатък е без значение в съвременните системи за качество: дори ако „какво“ да се направи, е напълно определено, качеството, което се занимава с „как“, ще остави достатъчно място за маневриране. На практика, „какво“ твърде често има свобода на движение нагоре, след като логиката на създаване на стойност за клиентите и заинтересованите страни и оптималното използване на ресурсите е било взето предвид. Анализът на политиката и стратегията на организацията трябва да отчита желанието за въвеждане на иновации в управлението на организацията и справянето с проблемите на общността, мисията



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

на организациите от общественния сектор. Втората основна концепция, въведена при планирането от TQM и по-специално цикъла PDCA, е, че за да бъдат оправдани очакванията на потребителите за ползите, то тези очаквания трябва да бъдат проучени предварително. Следователно приносът към планирането трябва да включва пълна информация за текущото състояние и симулации/прогнози за последиците от това, което се планира. Акцентът върху заинтересованите страни - гражданите, на първо място - и техните нужди е от основно значение. За да се събере пълна информация за тези нужди, първата стъпка е да се изготви карта на всички заинтересовани страни на организацията. В подхода PDCA, трябва да се извършват редовни прегледи съвместно със заинтересованите страни (или техни представители) за наблюдение на техните променящи се нужди и степента, до която те са удовлетворени. Качеството на тази информация и систематичният анализ на обратната връзка от заинтересованите страни е задължително условие за качеството на резултатите; същото важи и за способността на организацията да предприеме подход на активна работа, с други думи, не само за да отговори на нуждите на обществото и бизнеса, но да предвиди проблеми, които биха могли да възникнат чрез разработване на вътрешна среда, чувствителна към промените в обществото и към възможностите, предлагани от напредъка на ноу-хау и технологиите.

Третата основна концепция за планиране на качеството е известна като разгръщане на политика и разгръщане на цел. Тя е възникнала сред големите корпорации, но е още по-важна в публичната администрация. Разгръщането на политика е фазата, по време на която стратегията се превръща в макро-цели и включва както политическите лидери, така и висши ръководители на организацията. Нейният гарантиран резултат трябва да е ясни цели и обща изпълнимост. Висшето ръководство впоследствие отговаря за разгръщането на целта, с други думи, определяне и утвърждаване на оперативните цели в съответствие с политиката. Методиките, използващи интерактивни процеси отгоре-надолу и отдолу-нагоре са разработени, за да се проверят осъществимостта на целта, което е от решаващо значение при определянето на

предизвикателни цели. Допълнително предимство е, че всички нива участват в определянето и потвърждаването на целите. Това е изключително важно, за да се постигне по-широко участие и овластяване в етапа на изпълнение.

Ефективното формулиране и разгръщане на политиките се засилва чрез дефиниране на стратегии, с други думи сценарии, които фокусират дейността на организацията към средносрочни/дългосрочни резултати. Тези сценарии се разработват след анализ на външната среда, в която организацията работи и оценка на предишното изпълнение.

Формулирането на стратегии увеличава капацитета за ефективно изпълнение на услугата, ако то е подкрепено от планове и програми с подробно описание на целите и очакваните от всяка организационна единица резултати. Технически погледнато, дадена цел може да бъде определена като такава, ако е придружена от индикатор за установяване на нивото на промяна, за да бъде постигната (очакван резултат), минималната стойност, под която целта не се счита за постигната, както и времето, в което промяната ще бъде изпълнена. Опитът с модели на TQM, включително и на CAF, е установил, че иновативните аспекти на планирането често не се осъзнават напълно. След като революционният обхват и ширина на прилагане на цикъла PDCA бъдат разбрани, концепцията, че удовлетвореността на потребителите от дадена дейност, зависи от степента, до която са известни техните очаквания – и това, което се прави, за да се отговори на тези очаквания – ще последва по естествен път.

Каквато и да е дейността, първата стъпка е да се разберат очакванията на потребителите на тази дейност и на другите заинтересовани страни, пряко или косвено участващи. След това ще стане ясно, че самостоятелната справка е напълно несъвместима със справедливото удовлетворяване на очакванията на гражданите. Също така ще стане ясно, че показателите и системите за наблюдение на резултатите, използвани в следващата фаза на изпълнение, трябва да бъдат определени по време на планирането.

Хора

TQM изисква промяна на перспективата по отно-

шение на ролята и значението на хората: хората трябва да се разглеждат не като компоненти на механистичните/бюрократични системи, управлявани само чрез определяне на правила и проверка на резултати, но като живата, интелигентна, творческа част на системата. Във всеки случай, в една култура, в която има тенденция да липсва контрол, бюрократичният подход е двойно губещ. Лидерите на организацията трябва да помогнат на хората да достигнат своя често латентен потенциал чрез примери, обучение, упълномощаване и делегиране, по-широко участие. Безсмислено е да се говори за непрекъснато подобряване и върхови постижения без по-широко участие от хората, без активиране на интелигентността и ангажираността на хората, с други думи, без лоста за лична мотивация.

В една организация преследването на върхови постижения, взаимоотношения и общуване между хората и групите, е от основно значение - средствата за създаване на взаимодействия и разширяване на капацитета за генериране на стойност. Ясно е, че участието на хората и искането да действат като партньори трябва да се придружава от подходящи награди. Качеството изисква признание на заслуги.

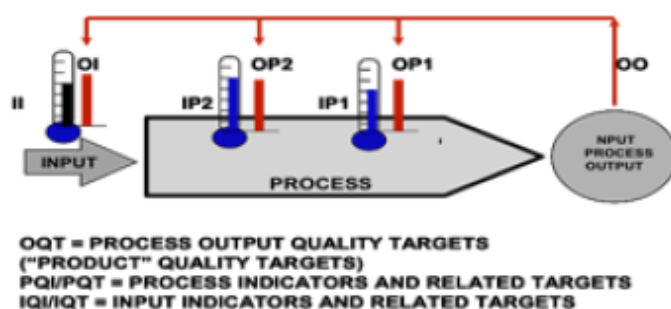
Партньорства и ресурси

По дефиниция, организации, търсещи върхови постижения, мобилизират всичките си ресурси в преследване на целта си. Преди всичко те създават синергия за увеличаване на стойността, която възнамеряват да създадат. В допълнение към вътрешната синергията, получена от взаимодействието между хората, те търсят създаването на външна синергия чрез идентифициране, включване и мотивиране на стратегически партньори в постигането на техните цели. Това разширява кръга на заинтересованите лица, лица, които допринасят за създаването на търсената от организацията стойност и които от своя страна очевидно очакват да генерират стойност по отношение на техните собствени цели. Именно в тази област динамичните, отворени организации могат да бъдат ясно разграничени от бюрократичните, затворени организации. Партньорствата са напълно доброволни и зависи от лидера да ги намери и развие. Както

беше отбелязано по отношение на вътрешните отношения, лидерът е по-загрижен за взаимодействията, отколкото за действията. Както и при другите критерии на модела, организацията трябва да бъде подготвена да предприеме нов подход, за да премине отвъд обичайните си позиции. Ако тя просто разглежда обичайните партньорства, ще пожъне няколко предимства. Ако, от друга страна, тя се оглежда с едно на ум и дава воля на своята креативност, то със сигурност ще идентифицира отношения, които могат да бъдат развити в партньорство, за да постигне по-добре своята мисия.

Процеси

Управление, базирано на процеси е друг основен стълб на TQM. Винаги си заслужава полагането на усилия, колкото и големи да са те, за да се приеме и включи терминът „процеси“, защото въпросното понятие е основата на организационната култура и качество. Процесите са „клетките, където се генерира качество и връзките във веригата на стойността“. Най-общите дефиниции на процеса са (вж. Vocabolario della lingua Italiana, Treccani 1991): „всяка последователност от явления, които представят определено единство или се извършва по хомогенен и правилен начин ...“ и „... метод, използван за постигане на определена цел“.



Фигура 2:

В конкретната област на организацията и качеството, процесът се определя като организиран набор от взаимосвързани дейности, насочени към постигане на конкретни цели, които трябва да отговарят на очакванията на „клиентите“ на процеса. Организиран означава, че процесът е предназначен за постигане на дадена цел и се управлява с цел ограничаване на променливостта. В най-прос-

тото си представяне, процесът се характеризира с очаквания резултат (output) от процеса и чрез вложенията (input). Обикновено процесът оказва въздействие върху вложенията, за да се получи резултатът. Превръщането на вложението в резултат обикновено се повтаря. Процесът има и други вложения, но те участват само по време на планирането, повторното планиране, подобряването, проверката и така може да се пренебрегнат при нормални представяния.

Фигура 2 показва процес в условия, които определят неговото значение. Целта на процеса е да се отговори на очакванията на специфичните „клиенти“. Следователно целите на процеса ще зависят от очакванията (фаза 1), въпреки че процесът не е задължително да отговаря на „сляпо“ на тези очаквания. Зависи от организацията да вземе решение относно степента на отговор чрез поставяне на цели за резултат от процеса (фаза 2): в бизнес отношенията, отговорът, т.е. „стойностното предложение“, е от съществено значение за спечелване и задържане на клиенти и затова е основен конкурентен фактор. Състезателният елемент може да отсъства в публичния сектор, но удовлетворението на очакванията на гражданите и тези на вътрешните и външните заинтересовани страни все пак е от стратегическо значение.

След като се установят целите за резултат от процеса (продукт/услуга), процесът трябва първо да се планира и след това да се управлява, за да се постигнат тези цели на постоянна основа (фаза 3). Организацията ще измерва „предоставеното качество“ (фаза 4), а „клиентът“ ще направи оценка на „възприетото качество“ (фаза 5) и ще отнесе това към своите очаквания, за да се постигне глобално ниво на удовлетвореност (фаза 6).

Следва да се подчертае, че ръководителят на процеса ще може да гарантира определения резултат, само ако изпълнението на процеса може да се наблюдава с подходящи показатели за вътрешен процес и входящи показатели.

1. Затова процесите трябва да се разглеждат като област на измерване.
2. Ако нещо не се измерва, то не може да се управлява, да не говорим за подобрене.
3. Всяка променлива, включително нематериални променливи, може да бъде измерена, при усло-

вие, че концепцията за измерване е достатъчно широка.

4. По отношение на нематериалните се прави позоваване на „интерсубективни измервания“ въз основа на ясна вербална дефиниция за значимите качества на променливата, които ще се измерват; точна дефиниция на уменията, необходими за изразяване на мнение, и критериите, които ще бъдат приети; официално делегиране на процедурите за измерване на екип от квалифицирани специалисти.

В процесите на обслужване, в допълнение към показателите на процеса, които се използват за наблюдение на конкретни елементи на качеството (например, образователни параметри за процеса на обучение), факторът време обикновено е много важен (например, за съдебно производство, времето на процедурата). Без показатели за различните периоди от време, без предварително определени цели, без наблюдение, без проверка, не е сигурно, че глобалната цел ще бъде постигната. Когато един процес е организационно добре интегриран, което означава, че отговорността е ясно вменена на един конкретен ръководител, управлението на процесите е просто технически проблем, въпрос за определяне на показатели и използването им за проверка на резултата. В някои случаи, обаче, процесите приемат сложни изменения, които обхващат различни организационни области и включват множество отговорности (и когато много ръководители са отговорни, а накрая никой не е отговорен). Организационните проблеми, включени в управлението на тези междофункционални процеси могат да бъдат много по-големи от техническите проблеми. Организационната интеграция и единната отговорност за качеството, разходите и времето придобиват основно значение.

Концепцията е показана на фигурите 3 и 4. Традиционните „функции“ са показани като вертикални разделения на пирамидата на организацията, а „процесите“ работят по големите хоризонтални линии. Когато един процес е междофункционален, неизбежно ще се създадат бариери за комуникация и сътрудничество в по-голяма или по-малка степен. Колкото по-бюрокраична е организацията – в смисъл, че тя има силно йерархична пира-



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД

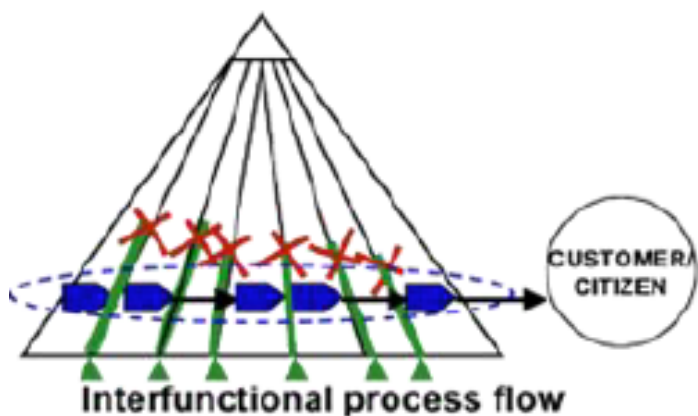


ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

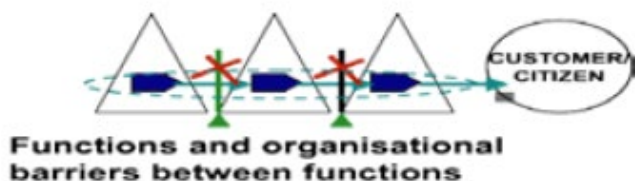


ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

мидална структура със строго определени роли и задачи – толкова по-високи ще бъдат организационните бариери. Но удовлетворението на очакванията на клиентите, сроковете за изпълнение и глобалните разходи ще бъдат неблагоприятно засегнати от организационните бариери. Целта на организационната интеграция е да се премахнат тези бариери.



Фигура 3:



Фигура 4:

Фигури 3 и 4 показват междуфункционален процес в една единствена публична агенция и процес, преминаващ през серия от агенции, преди да достигне „клиента“. И в този случай интеграцията е от жизненоважно значение за задоволяване на клиента и оптимизиране на времето и разходите. Липсата на интеграция между различните служби е най-честата причина за недоволство, например на „корпоративният клиент“, очакващ одобрение на молба, където факторът време е от решаващо значение. Бюрократията дори успява да неутрализира ползите от компютъризация и телекомуникационни технологии, когато са ангажирани множество агенции и никой не може да отмени

бюрократичния гордиев възел. Проблемът може да бъде решен само чрез определяне на един мениджър, който да координира екипа от мениджъри на отделните процеси (с ръководител на екипа или собственик на процеса).

Необходимостта от интеграция произтича от разбирането, че процесите не само създават „вериги на стойност“, които генерират стойността, поискана от гражданите/потребителите и другите заинтересовани страни, но са също така вериги на разходи и време, които при липса на убедителен конкурентен натиск са склонни да нарастват, често извън всякакви пропорции. Интеграцията означава създаване на оптимални условия за постигане на максимални резултати и минимизиране на разходите и времето.

Още един важен момент трябва да се отбележи за процесите. Последователността на PDCA се отнася и за процеса, тъй като процесът трябва да бъде проектиран да отговаря на очакванията на „клиентите“, да се управлява с подходящи техники, да се измерва, оценява, коригира ако е необходимо и да се подобрява.

3. Основните принципи на моделите на TQM: как да анализираме резултатите.

Преди появата на моделите на TQM, моделите за качество не включваха „резултатите“. Те приключваха с „Благоприятстващи фактори“, известни по онова време като „система за качество“. Това е така, защото въпросните модели са били използвани априори преди да бъдат получени резултати, за да се оцени способността на системата да генерира резултати. Следователно, те са били известни като системи за „осигуряване на качеството“. Те също се основават на детерминираното до известна степен предположение, че потвърждаването на качеството на средствата ще гарантира качеството на резултатите.

Оценката, известна като „одит“, оценява съответствието с модела, който по този начин придобива статут на стандарт, и се извършва от независим орган. Тя се състои от бюрократичен одит (на базата на контролен лист) на съответствието на вътрешните стандарти и процедури на организацията (описани в „Наръчник за качеството“) с избран сравнителен модел и съответствието между

действителните условия с описанията в това ръководство.

Масовата заблуда на предположението, че съответствието на модела „за добра практика“ е достатъчна гаранция за качество, е разкрита през 1970/80, когато редица големи западни мултинационални компании претърпяват тежки пазарни неуспехи, въпреки техните сложни системи за качество, строги процедури за проверка и подробна документация. Те бяха победени от недоволството на своите клиенти, които основават тяхното крайно мнение за резултатите, а не на методите, използвани за постигане на резултатите. И те бяха победени от компании, които взеха предвид потребителските очаквания при планирането на продукти и услуги, и след това провериха степенята, до която тези очаквания са изпълнени.

Революционният аспект на TQM бе разширяването на моделите за качество, които да включват резултати от изпълнението, подразделени на специфични критерии, както е описано по-горе в раздел 1.2, като се започне с възприетите резултати от потребителите на тези резултати. Заедно с „Благоприятстващите фактори“, сега вече не се оценява само от гледна точка на съответствието, но и от гледна точка на пригодността, измерват се действителните резултати на организацията (това, което в действителност се постига): нейните „резултати“ се разглеждат като мерило за ефективността на нейната дейност.

Логиката на този подход е представена на фигура 2, която показва съществената разлика между „предоставено качество“, което може да бъде измерено от доставчика като резултат от процесите и „възприето качество“, което може да бъде измерено само чрез запитване до потребителя (клиента или заинтересованите страни). Това разграничение оправдава значението на очакваното качество в дефиницията на критериите, използвани от моделите на TQM като насоки за анализ на резултатите.

Възприемането на качеството може да се отклонява от предоставеното качество по много причини – и зависи от доставчика да идентифицира тези причини и да предприеме действия за привеждане на измерванията му в съответствие с възприетията на потребителите.

Критериите за резултати обхващат различни категории, засегнати от резултатите на организацията: гражданите/потребителите, които са преки получатели на стойността, генерирана от организацията, както и на заинтересованите страни: хора на организацията, обществото, самата организация в предложението си за подобряване на ефективността и ефикасността.

Заедно с резултатите, възприети от потребителите, посочени като „външни резултати“ (възприето качество в истинския смисъл на думата), критериите също разглеждат „вътрешни резултати от изпълнението“. Те се измерват с индикатори (чието значение е пряко пропорционално на съответствието с възприетията на потребителите), предназначени да предоставят на ръководителите обратна информация в реално време за тяхната ефективност (показателите за възприетие са важни, но по дефиниция не са преки).

При измерване на резултатите, трябва да се прави разграничение между:

1. изходни резултати (outputs, постижения): измерени от доставчика в края на процеса и предназначени да бъдат възприемани като такива (по същия начин) от потребителите;
2. резултати за въздействие/последствие (outcomes): възприетията на потребителите по отношение на ефектите, планирани от доставчика;
3. резултати на въздействието (impact): ефекти върху преки и косвени потребители над и извън планираните резултати.

Анализът на резултатите обикновено включва оценка не само на постиженията на организацията, но също така и на полезността и продължаващата устойчивост на тези постижения. По-конкретно, полезност е способността да се стигне до положителна промяна по отношение на проблемите на общността (например, намаляване на замърсяването) или тези на определени категории потребители с нужди (например, необходимостта от по-бързото налагане на глоба за грешно страдал). Устойчивостта се отнася до способността да се поддържа с течение на времето дадено действие и неговите характеристики (присъщо качество и количество) във финансовите и организационни условия.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Накратко, основната идея е да се анализират резултатите от гледна точка на промените, наблюдавани в положението на потребителите след дадено действие, в сравнение с предишната ситуация. Резултати, свързани с гражданите/потребителите Тъй като дейността на публичните агенции се определя от целта им да отговарят на нуждите и желанията на обществото, мнението на потребителите е от значение за адекватното планиране и предоставяне на публични услуги. За адекватното планиране и предоставяне на услуги трябва да бъде приложен подхода PDCA, като се има предвид, че пропуските между предоставеното и очакваното качество на услугите са неизбежни, слабостите в планирането и/или предоставянето им могат да бъдат коригирани чрез навременна обратна връзка от потребителите и постепенни корекции/подобряния. Близостта до гражданите/потребителите – чрез организирани мрежи за обратна връзка – дава възможност на агенцията да придобие необходимата информация за подобряване, не само чрез официални проучвания на удовлетвореността на клиентите, но и на текуща база. Следва да се подчертае, че непрекъснатото подобряване на услугите е възможно само ако мрежите от този тип дават информацията бързо. Качеството на информацията е по-важно от количеството, а скоростта е компонент на качеството. В процеса на анализ на резултатите от предоставените услуги, подходящи за нуждите и отговарящи на въпросите на гражданите/потребителите, дейност, която е залегнала в институционалната мисия и е същинска характеристика на всяка организация, приоритет трябва да бъде даден на този мрежови и информационен качествен подход (мрежи за обратна връзка от потребителите), тъй като това е единствения начин да се ускори функционалния стремеж за съвършенство на организацията. Дори ако количеството данни в началото е малко (доста нормална ситуация), важното е да бъдат идентифицирани основните информационни потоци, чрез които да се изгради връзка между доставчика и потребителя и обратно, както и стъпка по стъпка да следват тази посока. Тъй като публичните агенции работят чрез различни канали, за различни цели, налице са съответните различия в начините, по които гражданите и

фирмите придобиват опит с публичните агенции. По-конкретно:

1. има разлика между създаването на услуги и създаването на правила: услугите са насочени към преките потребители или получатели, докато създаването на правила не засяга страните с нужди, а страните („потребителите“ на правилата), които са предизвикани да променят своите дейности, за да се подобри състоянието на другите категории (например, съдилищата са „потребители“ на правилата, водещи управлението на съдебното производство, в полза на тези, чиито права трябва да бъдат защитени); в този конкретен случай, становищата на „потребителите“ на правилата са също така важни, за да се гарантира, че те не са прекалено наказани;
2. за някои услуги е важно ясно да се определи кой може да предостави полезно мнение; най-общо казано, трябва да се даде преференция на тези, които си взаимодействат директно с доставчика по време на „доставка“. В някои случаи това не е крайният получател, който взаимодейства с доставчика, а посредник (юрисконсулти, оценители, счетоводители, контрольори и т.н.) или конкретни служители. Така че оценката на мненията трябва да се разнообразява.

Резултати, свързани с хората

Резултатите, свързани с хората отразяват резултата от действия, свързани с управлението и развитието на човешките ресурси на организацията, смятани за една от основните групи заинтересовани лица на организацията.

Взаимното удовлетворение в отношенията между организацията и нейните хора е ключов фактор за качествено изпълнение във всички области. Затова оценката на резултатите, свързани с хората трябва да провери връзката между двете и – дори още по-важно – дали и до каква степен двете страни се сливат, за да образуват „система“, предназначена да удовлетворява нуждите на клиентите, на обществото, на самата организация. Ясно е, че проучванията сред персонала не трябва да измерват само удовлетвореността на нуждите на хората, но също така и техните ангажименти за постигане на целите на организацията. Хората са най-добрите сензори за наблюдение на очакванията и въз-



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

приятията на потребителите и предаването им на ръководството в реално време (при условие, че ръководството изслушва), и разбира се за събиране на информация за състоянието на вътрешните процеси, където тяхната роля е понякога на доставчик, понякога на ръководител, понякога на потребител. Най-общо казано, TQM подчертава значението на мнението на хората, участващи в различните фази на работните процеси, особено при определянето и въвеждането на подобрения в управлението.

Затова изслушването на хората има редица цели и те могат да се постигнат по няколко начина. Проучванията за климата/удовлетвореността определят хората основно като лица с потребности и очаквания. Въпросниците трябва да бъдат добре организирани, проучването трябва да гарантира, че хората вярват, че организацията ще ги изслуша. Това доверие трябва да се потвърди от прозрачността на резултатите и доказателствата, че резултатите са отчетени напълно. Проучванията, които създават впечатление, че там няма проследяване, анализ или действия, са контрапродуктивни.

Друг инструмент за изслушване е проучванията, които разглеждат хората като активни участници. Тези проучвания са свързани с ролята на хората в организацията и имат за цел да набележат областите за възможно подобрение. Те могат да бъдат „златни мини“ за организации и ръководители, които ги използват редовно и систематично. Както и при външните потребители – но още по-важно в случая на хора, предвид близостта им – трябва да се създадат мрежи за насочване на информация на постоянна основа, и във всеки случай по конкретни случаи, когато ръководството изисква вниманието на всички. Самооценката трябва да бъде един от тези случаи.

Хората, които работят на различни нива в организацията могат да предоставят полезна информация и мнения:

1. за цялостния имидж на организацията, нивото на информираност и ангажираност по отношение на ценностите и мисията на организацията и конфликтите на интереси;
2. за начина, по който ръководството управлява роли и функции, както и за системите за управление и условията на работното място: климат,

култура, чувствителност към социалните въпроси и равните възможности.

Качеството на дейностите, пряко свързани с третирането на персонала, също трябва да бъде анализирано: набиране на персонал, управление и подобряване (оценка, обучение, кариера и т.н.). Въз основа на тези три категории могат да се определят няколко показателя за систематично измерване на информация и данни, за да се оцени съответствието на целите на организацията с нейните нагласи (възраст, пол, потенциал, кариерно развитие, награди за заслуги, развитие на умения, и т.н.).

Резултати, свързани с обществото

Като се има предвид, че целите и последиците от публичните политики надхвърлят исканията и нуждите на преките получатели, най-общо казано литературата относно оценката обръща внимание на влиянието на дейностите в публичния сектор върху обществото като цяло (включително възможните отрицателни последици за определени групи граждани в резултат на дейности, които сами по себе си са положителни). Това е конкретната област на самооценка, известна като „анализ на въздействието“. Това е обширна тема, но трябва да се обърне внимание на редица приоритети, които не трябва да бъдат пренебрегвани.

Първият приоритет е необходимостта от проучване за удовлетвореността не само на получателите, но и на всички заинтересовани страни по отношение на определена политика или услуга: накратко, всички играчи във „веригата за услуги“. По-конкретно, резултатите свързани с обществото включват различните страни – различни от преки получатели – с „пряк интерес“ в действията, предприети от организацията да постигне своите мисии, които са включени във „веригата“ от входа до предоставянето на услугите и техните резултати. Примери за това са доставчиците на стоки и услуги, необходими за изпълнение на дейността; играчи, които осъществяват дейността от името на институциите; потребителите, чиито интереси са пряко или косвено засегнати, може би отрицателно; експертите, медиите.

Вторият приоритет е да се провери за неочаквани последици, произтичащи от дейността на органи-



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

зацията:

a) анализ на неочаквани отрицателни ефекти върху всяка категория;

b) анализ на всякакви други положителни ефекти, взети под внимание от първоначалните цели.

Третият приоритет е анализ и оценка на това как при извършване на своите мисии и основни цели, организацията взема под внимание други основни проблеми, свързани с общността или специфични групи от граждани, чието значение е от интерес за всички граждани. В корпоративния сектор, това е известно като „корпоративна социална отговорност“. Важни въпроси в тази област включват:

1. внимание към нуждаещите се или групи в неравностойно положение (хора с увреждания и т.н.);
2. акцент върху поведението и решенията в съответствие с принципите за екологична устойчивост и екологичното въздействие на дейностите (например, подкрепа за споделяне на един автомобил за служителите, пестене на енергия и ресурси, разделно събиране на отпадъци и т.н.);
3. внимание към етичното поведение (например, подкрепа за справедлива търговия, сътрудничество с развиващите се страни, развитие на гражданските права, интеграция на малцинствата, етични организации, подкрепа за гражданско и кооперативно участие в местни общности и т.н.).

Следователно резултатите, свързани с обществото трябва да бъдат анализ на въздействието на дейностите в публичния сектор не само върху преките получатели на услуги, но и върху социалната и икономическата структура на обществото като цяло. Анализът трябва да вземе предвид следните предложения:

1. да се концентрира върху основните мисии на организацията;
2. да идентифицира всички заинтересовани страни, участващи в изпълнението на дейностите, които са страни, които имат интерес в процеса на производство (доставчици, оператори) и в резултатите от дейностите (с изключение на преките получатели);
3. да събира техните мнения;
4. да определя ползите и разходите, произтичащи от дейностите в количествено и качествено от-

ношение;

5. да се вземат предвид мненията на гражданите и медиите.

Ключови резултати от изпълнението

Ключови изпълнения се отнасят до „всичко, което организацията посочва като съществено важно“. Това е до известна степен субективен критерий, но оценката е отговорност на ръководството.

Параметър за определяне на най-стратегически важните резултати е стойността на дейностите на организацията за намаляване на нуждите и подобряване на условията на общността. Но внимание следва да се обърне и на вътрешните работи на организацията.

Поради това следва да се измерва и оценява следното:

1. външни резултати, особено от гледна точка на ефективността на политиките и услугите;
2. съществени вътрешни резултати, свързани с управление и по-конкретно с подобрене и иновации.

Що се отнася до външните резултати, факторите, които ще се измерват и оценяват трябва да включват:

1. подобряване на продуктите и услугите;
2. подобряване на разходите и времето, които влияят на външни лица;
3. признаване, изразено от гражданите/потребителите и заинтересованите страни;

резултатите от дейности, свързани с бенчмаркинг/бенчлърнинг (учене как да се усъвършенстваме чрез споделяне/обмен на знания, на информация, в някои случаи и на ресурси).

Що се отнася до вътрешните резултати, показателите, свързани с използването на наличните финансови ресурси са важни, включително:

1. капацитет на разходите, когато се използват оперативни фондове, това е способността да се ангажират и да плащат на доставчиците на услуги в рамките на договорените срокове, или да предоставят на потребителите пари своевременно, несъответствие с референтни стандарти;
2. съгласуваността на разходите с договорените цели;
3. минимизиране на разходите за единица продукт (ефективност на управлението); например,

- цената за една минута подслушване;
4. ефективно използване на производствените фактори (персонал, оборудване); например, намаляване на отсъствията; използване на автомобилния парк и др.
 5. ефективност на разходите, както по отношение спазването на целите за съотношенията на доходите и разходите, така и за поддържането или намаляването на разходите за доставки на единица продукт.

Във връзка с външните и вътрешните резултати, възможността за изграждане на партньорства и за развитие и управление на иновациите (две дейности, които често са свързани), трябва да се прецени внимателно.

Способността за изграждане на партньорства с други външни страни е свързана с възможността да се разпознаят и да се възползват от възможностите за увеличаване на наличните ресурси, с цел решаване на критични проблеми. Сътрудничество с други страни, може да бъде начин за уве-

личаване на информацията и знанията или да се получи достъп до по-големи финансови ресурси, за да лобира пред други страни по-ефективно, да споделя отговорността за резултатите или да увеличи шансовете за успех в сложни процеси на вземане на решения.

Способността да се развиват организационните иновации чрез действия по отношение на необходимите фактори (процесите на ръководство и управление) е важна за подобряване на ефективността на предоставяните услуги. Специално внимание се обръща на този въпрос от инструмента за анализ на управлението, известен като „Balanced Scorecard“. По принцип, целта е да се направи оценка на способността за насърчаване и прилагане на проекти за промяна, като начин за по-ефективно разрешаване на колективни проблеми, свързани с мисията и да се повиши легитимността на организацията по отношение на другите страни, участващи в същите области на дейност.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Приложение 2:

Европейски декларации относно осигуряване на качеството в образованието

Във висшето образование терминът осигуряване на качеството се отнася за всички политики, текущи процеси за преглед и действия, предназначени да гарантират, че институциите, програмите и квалификациите отговарят на определените стандарти за образование, наука и инфраструктура.

Осигуряването на качеството се основава на участието на заинтересованите страни и има за цел да гарантира и подобри допълнително качеството на предоставяне на висше образование.

Стандартите и насоките за осигуряване на качеството в Европейското пространство за висше образование, приети от Министерския съвет през 2005 г. и обикновено наричани Европейски стандарти и насоки (ESG), дават насоки за осигуряване на качеството на агенции и институции.

Европейският регистър за осигуряване на качество на висшето образование (EQAR), създаден през 2008 г., има за цел да посочи тези агенции, които работят в съответствие с Европейските стандарти и насоки и съответните национални правни разпоредби. Регистърът има за цел да увеличи доверието и прозрачността по отношение на осигуряването на качеството – и в крайна сметка квалификациите – във висшето образование.

Болоня 1999 г.

Насърчаване на европейското сътрудничество при осигуряване на качеството с оглед разработване на съпоставими критерии и методологии. Насърчаване на необходимите европейски измерения във висшето образование, по специално по отношение на разработването на учебни програми, междуинституционалното сътрудничество, схемите за мобилност и интегрираните програми за обучение, подготовка и научни изследвания.

Прага 2001 г.

Насърчаване на европейското сътрудничество при осигуряване на качеството. Министрите признаха основната роля, която системите за осигуряване на качество играят в осигуряването на

високи стандарти за качество и за улесняване на сравнимостта на квалификациите в цяла Европа. Те също така насърчават по-тясното сътрудничество между мрежите за признаване и осигуряване на качеството. Те подчертаха необходимостта от тясно европейско сътрудничество и взаимно доверие и приемане на националните системи за осигуряване на качеството. Освен това, те насърчават университети и други висши учебни заведения да разпространяват примери за добри практики и да разработват програми за взаимно приемане на механизми за оценка и акредитация/сертификация. Министрите призоваха университетите и другите институции за висше образование, националните агенции и Европейската мрежа за осигуряване на качеството във висшето образование (ENQA), в сътрудничество със съответните структури от държави, които не са членове на ENQA, да си сътрудничат в създаването на обща референтна рамка и за разпространяване на най-добри практики.

Берлин 2003 г.

Качеството на висшето образование се е доказало като основата за създаването на Европейското пространство за висше образование. Министрите се ангажират да подкрепят по-нататъшното развитие на осигуряването на качеството на институционално, национално и европейско ниво. Те подчертават необходимостта от разработване на взаимно приети критерии и методологии за осигуряване на качеството.

Те също така подчертават, че в съответствие с принципа на институционалната автономия, основната отговорност за осигуряване на качеството във висшето образование принадлежи на всяка отделна институция и това осигурява основата за реална отговорност на учебната система в рамките на националната рамка за качество.

Поради тази причина, те се договарят до 2005 година националните системи за осигуряване на ка-

чеството да включват:

- Определяне на отговорностите на участващите органи и институции.
- Оценка на програми или институции, включително вътрешна оценка, външно проверяване, участие на ученици и публикуване на резултатите.
- Система за акредитация, сертифициране или процедури за сравнение.
- Международно участие, сътрудничество и работа в мрежа.

На европейско ниво, министрите призовават ENQA чрез нейните членове - в сътрудничество с EUA, EURASHE и ESIB – да създадат одобрен набор от стандарти, процедури и насоки за осигуряване на качеството, да се проучат начини за осигуряване на адекватна система за партньорска проверка за осигуряване на качеството и/или агенции или органи за акредитация, както и да докладват чрез Групата за наблюдение на министрите през 2005 г. Ще се обърне съответното внимание на опита на други асоциации и мрежи за осигуряване на качеството.

Берген 2005 г.

Почти всички страни са създали разпоредби за система за осигуряване на качеството въз основа на критериите, посочени в Комюникето от Берлин и с висока степен на сътрудничество и работа в мрежа.

Въпреки това, все още трябва да се постигне напредък, по-специално що се отнася до участието на учениците и международното сътрудничество. Освен това, призоваваме институциите за висше образование да продължат усилията си за подобряване на качеството на дейността им чрез системно въвеждане на вътрешни механизми и тяхната пряка връзка с външното осигуряване на качеството.

Ние сме приели стандартите и насоките за осигуряване на качеството в Европейското пространство за висше образование, както е предложено от ENQA. Ангажираме се да въведем предложения модел за партньорска проверка на агенциите за осигуряване на качеството на национална основа, при спазване на общоприетите насоки и критерии. Приветстваме принципа на Европейския ре-

гистър на агенциите за осигуряване на качеството на базата на национална проверка. Молим практическите аспекти на прилагането да бъдат доразвити от ENQA в сътрудничество с EUA, EURASHE и ESIB, с доклад до нас чрез Групата за наблюдение. Подчертаваме значението на сътрудничеството между национално признати агенции с оглед засилване на взаимното признаване на процедури за акредитация или решения за осигуряване на качеството.

Лондон 2007 г.

Осигуряване на качеството и Европейски регистър на агенции за осигуряване на качеството

2.12 Стандартите и насоките за осигуряване на качеството в Европейското пространство за висше образование, приети в Берген (ESG), са мощен двигател на промяната по отношение на осигуряване на качеството. Всички страни са започнали да ги прилагат, а някои постигнаха значителен напредък. По-специално, външното осигуряване на качеството е много по-добре развито, отколкото преди. Степента на участие на учениците от всички нива се е увеличила от 2005 година насам, въпреки че все още е необходимо подобрене. Тъй като основната отговорност за качеството е на висшите училища, те трябва да продължат да развиват своите системи за осигуряване на качеството. Признаваме напредъка, постигнат по отношение на взаимното признаване на акредитация и решения за осигуряване на качеството и насърчаваме продължаването на международното сътрудничество между агенциите за осигуряване на качеството.

2.13 Първият Европейски форум за осигуряване на качеството, организиран съвместно от EUA, ENQA, EURASHE и ESIB (Групата E4) през 2006 година даде възможност за обсъждане на европейските разработки в осигуряване на качеството. Насърчаваме четирите организации да продължат да организират Европейски форум за осигуряване на качеството всяка година, за да се улесни споделянето на добри практики и да се гарантира, че качеството в Европей-



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

ското пространство за висше образование продължава да се подобрява.

2.14 Благодарим на Групата Е4, че отговориха на молбата ни да продължат да развиват практическите аспекти на създаването на Регистър на европейските агенции за осигуряване на качеството във висшето образование. Целта на регистъра е да се предостави на всички заинтересовани страни и широката общественост отворен достъп до обективна информация за надеждни агенции за осигуряване на качеството, които работят в съответствие с Европейските стандарти и насоки. Това ще повиши доверието във висшето образование в рамките на ЕПВО и извън него, и ще улесни взаимното признаване на решенията за осигуряване на качеството и акредитация. Приветстваме създаването на регистър от Групата Е4, работещи в партньорство, основан на предложения от тях модел на работа. Регистърът ще бъде доброволен, самофинансиран, независим и прозрачен. Заявления за включване в регистъра ще се оценяват въз основа на значително съответствие с Европейските стандарти и насоки, което се доказва чрез отделен процес на проверка, одобрен от националните органи, когато това одобрение се изисква от тези органи. Молим Групата Е4 да ни докладва за напредъка редовно през чрез BFUG, както и да гарантира, че след две години работа, регистърът ще премине външна

оценка, като се вземат предвид мненията на всички заинтересовани страни.

Льовен 2009 г.

Обучение, насочено към учениците и преподавателската мисия на висшето образование

Отново потвърждаваме значението на преподавателската мисията на институциите за висше образование и необходимостта от продължаване на реформата в обучаващи програми, насочена към развитие на резултатите от обучението. Обучението, насочено към учениците изисква упълномощаване на отделните обучавани, нови подходи за преподаване и обучение, ефективни структури за подкрепа и насоки и учебна програма, насочена по-ясно към обучавания във всички три цикъла. По този начин реформата в учебната програма ще бъде един непрекъснат процес, водещ до високо качество, гъвкави и по-индивидуално адаптирани образователни пътеки. Преподавателите, в тясно сътрудничество с ученици и представители на работодателите, ще продължат да развиват резултатите от обучението и международни референтни точки за по-голям брой области. Молим висшите учебни институции да обърнат особено внимание на подобряване на качеството на преподаване на учебните програми на всички нива. Това трябва да бъде приоритет в по-нататъшното прилагане на Европейските стандарти и насоки за осигуряване на качеството.

Приложение 3:

Структура на CAF 2006 спрямо структура на CAF 2013

ФАКТОРИ	
CAF 2006	CAF 2013
<p>Критерий 1: Ръководство Разгледайте доказателства за това, което ръководството на организацията прави за...</p>	<p>Критерий 1: Ръководство Разгледайте какво прави ръководството на институцията за...</p>
<p>Подкритерий 1.1 Очертаване на насока за организацията чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности</p>	<p>Подкритерий 1.1 Очертаване на насока за организацията чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности</p>
<p>Подкритерий 1.2 Разработване и внедряване на система за управление на организацията, изпълнение и промяна</p>	<p>Подкритерий 1.2 Управление на институцията за образование и обучение, нейното функциониране и непрекъснатото ѝ усъвършенстване</p>
<p>Подкритерий 1.3 Мотивиране и подкрепа на хората в организацията да действат като ролеви модел</p>	<p>Подкритерий 1.3 Мотивиране и подкрепа на хората в институцията да действат като ролеви модел</p>
<p>Подкритерий 1.4 Управление на взаимоотношенията с политици и други заинтересовани страни, за да се гарантира споделена отговорност</p>	<p>Подкритерий 1.4 Управление на ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни</p>
<p>Критерий 2: Стратегия и планиране Разгледайте доказателства за това, което организацията прави за...</p>	<p>Критерий 2: Стратегия и планиране Разгледайте какво прави институцията за...</p>
<p>Подкритерий 2.1 Събиране на информация относно настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни</p>	<p>Подкритерий 2.1 Събиране на информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и съответната информация за управлението</p>
<p>Подкритерий 2.2 Разработване, преглед и осъвременяване на стратегията и плановете като се вземат предвид потребностите на заинтересованите страни и наличните ресурси</p>	<p>Подкритерий 2.2 Разработване на стратегия и планиране, като се има предвид събраната информация</p>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

<p>Подкритерий 2.3 Изпълнение на стратегията и плановете в цялата организация</p>	<p>Подкритерий 2.3 Разясняване и изпълнение на стратегията и плановете в цялата организация и тяхното периодично преразглеждане</p>
<p>Подкритерий 2.4 Планиране, изпълнение и преглед на модернизирането и иновациите</p>	<p>Подкритерий 2.4 Планиране, изпълнение и преглед на иновациите и промените</p>
<p>Критерий 3: Хора Разгледайте доказателства за това, което организацията прави за...</p>	<p>Критерий 3: Хора Разгледайте какво прави институцията за...</p>
<p>Подкритерий 3.1 Прозрачно планиране, управление и подобряване на човешките ресурси във връзка със стратегията и плановете</p>	<p>Подкритерий 3.1 Прозрачно планиране, управление и подобряване на човешките ресурси във връзка със стратегията и плановете</p>
<p>Подкритерий 3.2 Идентифициране, развитие и използване на компетенциите на служителите, като се уеднаквяват индивидуалните и организационните цели</p>	<p>Подкритерий 3.2 Идентифициране, развитие и използване на компетенциите на служителите, като се уеднаквяват индивидуалните и организационните цели</p>
<p>Подкритерий 3.3 Ангажиране на служителите като се създават условия за открит диалог и упълномощаване</p>	<p>Подкритерий 3.3 Ангажиране на служителите като се създават условия за открит диалог и упълномощаване, подпомагане на тяхното благосъстояние</p>
<p>Критерий 4: Партньорства и ресурси Разгледайте доказателства за това, което организацията прави за...</p>	<p>Критерий 4: Партньорства и ресурси Разгледайте какво прави институцията за...</p>
<p>Подкритерий 4.1 Създаване и осъществяване на ключови партньорски взаимоотношения</p>	<p>Подкритерий 4.1 Създаване и управление на партньорства със съответните институции</p>
<p>Подкритерий 4.2 Създаване и осъществяване на партньорства с гражданите/потребителите</p>	<p>Подкритерий 4.2 Създаване и осъществяване на партньорства с гражданите/потребителите</p>
<p>Подкритерий 4.3 Управление на финансите</p>	<p>Подкритерий 4.3 Управление на финансите</p>
<p>Подкритерий 4.4 Управление на информацията и знанията</p>	<p>Подкритерий 4.4 Управление на информацията и знанията</p>
<p>Подкритерий 4.5 Управление на технологията</p>	<p>Подкритерий 4.5 Управление на технологията</p>
<p>Подкритерий 4.6 Управление на съоръженията</p>	<p>Подкритерий 4.6 Управление на съоръженията</p>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ЕДНА ПОСОКА
МНОГО ВЪЗМОЖНОСТИ

Критерий 5: Процеси Разгледайте доказателства за това, което организацията прави за...	Критерий 5: Процеси Разгледайте какво прави институцията за...
Подкритерий 5.1 Постоянно идентифициране, проектиране и подобряване на процесите	Подкритерий 5.1 Постоянно идентифициране, проектиране, управление и иновация на процесите с участието на заинтересованите страни
Подкритерий 5.2 Разработване и предоставяне на ориентирани към гражданите/потребителите услуги и продукти	Подкритерий 5.2 Разработване и предоставяне на ориентирани към гражданите/потребителите услуги и продукти
Подкритерий 5.3 Иновативни процеси с участието на гражданите/потребителите	Подкритерий 5.3 Координиране на процесите в институцията за образование и обучение и с други институции

РЕЗУЛТАТИ

CAF 2006	CAF 2013
Критерий 6: Резултати, ориентирани към гражданите/потребителите Разгледайте какви резултати е постигнала организацията (в своите усилия), за да отговори на потребностите и очакванията на гражданите и потребителите, чрез...	Критерий 6: Резултати, ориентирани към обучаемите и други основни заинтересовани страни Разгледайте какво е постигнала институцията, за да отговори на потребностите и очакванията на обучаемите и други основни заинтересовани страни, чрез резултатите от...
Подкритерий 6.1 Резултати от измерването на удовлетвореността на гражданите/потребителите	Подкритерий 6.1 Измервания на възприятията
Подкритерий 6.2 Индикатори за резултати, ориентирани към гражданите/потребителите	Подкритерий 6.2 Измервания на изпълнението
Критерий 7: Резултати, свързани с хората Разгледайте какви резултати е постигнала организацията, за да отговори на потребностите и очакванията на своите хора, чрез...	Критерий 7: Резултати, свързани с хората Разгледайте какво е постигнала институцията, за да отговори на потребностите и очакванията на своите хора, чрез резултатите от...
Подкритерий 7.1 Резултати от измерване на удовлетвореността и мотивацията на хората	Подкритерий 7.1 Измервания на възприятията
Подкритерий 7.2 Индикатори за резултати, свързани с хората	Подкритерий 7.2 Измервания на изпълнението



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

<p>Критерий 8: Резултати, свързани с обществото Разгледайте какво е постигнала организацията по отношение на въздействието върху обществото, във връзка с...</p>	<p>Критерий 8: Резултати, свързани със социалната отговорност Разгледайте какво постига институцията по отношение на своята социална отговорност, чрез резултатите от...</p>
<p>Подкритерий 8.1 Резултати от социалните измервания, възприети от заинтересованите страни</p>	<p>Подкритерий 8.1 Измервания на възприятията</p>
<p>Подкритерий 8.2 Индикатори за резултати, ориентирани към гражданите/потребителите</p>	<p>Подкритерий 8.2 Измервания на изпълнението</p>
<p>Критерий 9: Ключови резултати от изпълнението Разгледайте доказателства за постигнати формулирани цели в организацията по отношение на...</p>	<p>Критерий 9: Ключови резултати от изпълнението Разгледайте резултатите, постигнати от институцията за образование и обучение по отношение на...</p>
<p>Подкритерий 9.1 Външни резултати: резултати и постижения спрямо целите</p>	<p>Подкритерий 9.1 Външни резултати: постижения и резултати спрямо целите</p>
<p>Подкритерий 9.2 Вътрешни резултати</p>	<p>Подкритерий 9.2 Вътрешни резултати: ниво на ефективност</p>