

## *Standardi izvrsnosti upravnog obrazovanja i usavršavanja\**

Ovaj dokument Odjela za ekonomske i društvene poslove Ujedinjenih naroda (UNDESA) i Međunarodnog udruženja škola i instituta za javnu upravu (IASIA) predstavlja orijentaciju i pomoć u oblikovanju i evaluaciji kvalitete studijskih programa i programa stručnog usavršavanja za javnu upravu. Opisuje osam glavnih standarda izvrsnosti: posvećenost javnoj službi, zagovaranje javnog interesa, spajanje znanja, prakse i službe zajednici, važnost nastavnika, središnje značenje inkluzivnosti za programe, svrhovitost i odazivnost programa, raspoloživost adekvatnih resursa, te usklađivanje suradnje i natjecanja. Dokument ističe dvije kategorije kriterija za njihovo mjerenje: institucionalne i programske. Programske kriterije sistematizira u četiri skupine, one koje se tiču razvoja i recenzije programa, sadržaja programa, upravljanja programom te izvodenja programa.

*Ključne riječi:* upravno obrazovanje, stručno usavršavanje za javnu upravu, studijski programi, standardi izvrsnosti, Odjel za ekonomske i društvene poslove – UNDESA, Međunarodno udruženje škola i instituta za javnu upravu – IASIA

---

\* Dokument pod naslovom *Standards of Excellence for Public Administration Education and Training* službeno je predstavljen na godišnjoj konferenciji Međunarodnog udruženja škola i instituta za javnu upravu (IASIA) koja je na temu *Snaženje efikasnosti, efektivnosti i jednakosti u pružanju javnih usluga* održana u Kampali, Uganda, 14.–18. srpnja 2008. Pripremila ga je radna skupina koja je djelovala pod zajedničkim okriljem Odjela za ekonomske i društvene poslove Ujedinjenih naroda (UNDESA) i Međunarodnog udruženja škola i instituta za javnu upravu (IASIA). Radna skupina, sastavljena od četrnaest eminentnih članova, profesora te međunarodnih i nacionalnih dužnosnika, djelovala je pod predsjedanjem profesora javne uprave Allana Rosenbauma s Međunarodnog sveučilišta u Floridi, SAD.

## Uvod

Budući da javnost traži visokokvalitetne usluge, organizacije u javnom sektoru moraju biti visokoproduktivne. Kako bi postigle visoku produktivnost, osobe zaposlene u javnom sektoru trebale bi imati najvišu razinu vještine i obrazovne pripreme. U skladu s tim, institucije koje obrazuju i usavršavaju takve osobe uvijek moraju težiti izvrsnosti jer je bolje javno upravljanje, zasigurno, u svojim temeljima povezano s efektivnijom pripremom javnih službenika.

U publikaciji ove radne skupine *Izvrsnost i vodstvo u javnom sektoru: uloga obrazovanja i usavršavanja*, suurednik i predsjedatelj radne skupine Allan Rosenbaum formulirao je ciljeve radne skupine na sljedeći način:

»Namjera je ovog zajedničkog pothvata razviti objektivne standarde koji bi odredili što je to izvrsnost u obrazovanju i usavršavanju za javnu upravu. Nadamo se da će takvi standardi omogućiti samoprocjenu pojedinim institucijama te na taj način odrediti resurse potrebne za postizanje izvrsnosti.«<sup>1</sup>

Ovo posljednje mora se opet naglasiti: ovdje predloženi standardi namijenjeni su samoprocjenjivanju u procesu učenja, a ne kao mjerni instrument za prosudbu pojedinih programa ili institucija. U istoj publikaciji Blue Wooldridge predložio je skup obilježja visokoproduktivnih škola i instituta za javnu upravu te upotrijebio ta obilježja kao temelj za razvoj kriterija prema kojima se procjenjuje izvrsnost u obrazovanju i usavršavanju za javnu upravu.<sup>2</sup> Među mnogim obilježjima visokoproduktivnih organizacija koja Wooldridge predlaže nalaze se i:

- posvećenost jasno opisanoj viziji i misiji
- usredotočenost na kvalitetne usluge za korisnike
- ovlašćivanje zaposlenika
- poštovanje različitosti
- učinkovito komuniciranje

To su obilježja koja imaju sve visokoproduktivne organizacije, bile one agencije javnog sektora ili institucije za obrazovanje i usavršavanje. Međutim, primjena tih obilježja jedan je od najvažnijih izazova svim takvim organizacijama i njima je radna skupina namijenila standarde izvrsnosti

<sup>1</sup> Rosenbaum et al., 2007: viii.

<sup>2</sup> Wooldridge, 2007.

koji će biti ovdje predstavljeni. Kao što ističe Guido Bertucci, direktor Odjela za javnu upravu i razvoj upravljanja pri UN: »Inicijativa UN/IA-SIA temelji se na uvjerenju da programi za obrazovanje i usavršavanje u javnoj upravi moraju biti zamišljeni i primjenjivani s ciljem osposobljavanja sadašnjih i budućih rukovoditelja u javnom sektoru za učinkovito rješavanje najvažnijih problema s kojima se svijet danas suočava ...«. <sup>3</sup> Radna se skupina usmjerila prema postizanju tog cilja te za njega nudi sljedeće standarde izvrsnosti.

## Standardi izvrsnosti

Radna skupina smatra da bi kriteriji za procjenu izvrsnosti u obrazovanju i usavršavanju za javnu upravu trebali poboljšati produktivnost javnog sektora tako da omoguće najvišu kvalitetu javnih službenika. Nadalje, na ovom povijesnom raskrižju, radna skupina smatra da je svrha obrazovanja i usavršavanja za javnu upravu omogućiti javnoj upravi pojedine države kompetencije i kapacitete za doprinos poboljšanju kvalitete života, posebno za gospodarski, socijalno i politički najugroženije članove društva. <sup>4</sup>

*1. Posvećenost javnoj službi:* Nastavnici i administrativno osoblje koji provode neki program određeni su svojom temeljnom posvećenošću javnoj službi. Oni su u svim svojim aktivnostima (nastava na studiju, predavanja tijekom usavršavanja, istraživanja, tehnička podrška i druge aktivnosti) cijelo vrijeme potpuno posvećeni promicanju javnog interesa i izgradnji demokratskih institucija. To vrijedi za sve aspekte programa, od unutarnje

<sup>3</sup> Bertucci, 2007.

<sup>4</sup> Molimo uzeti u obzir:

- U ovome tekstu izraz »program« koristi se kao generički izraz za sve vrste obrazovanja i usavršavanja. Može se odnositi na dvogodišnji studijski program kao i na program jednodnevnog usavršavanja.
- Što je rezultat programa formalniji (primjerice ako se njegovim završetkom stječe magisterij), određeni standardi i kriteriji moraju biti detaljnije navedeni. U nekim se slučajevima mogu primjenjivati i dodatni standardi (primjerice da program magistarskog studija mora imati točno određeno trajanje ili broj ECTS bodova). Budući da se navedeni standardi odnose na ukupnost obrazovnih aktivnosti i aktivnosti usavršavanja, točno se navode kriteriji za neke vrste obrazovanja ili usavršavanja.
- Iako se ove činjenice ponavljaju nekoliko puta, mora se naglasiti da je uključivanje svih relevantnih dionika u definiranje, interpretaciju i detaljno određivanje spomenutih standarda od najveće važnosti.

organizacije do programskih aktivnosti na lokalnoj, regionalnoj, državnoj i međunarodnoj razini.

2. *Zagovaranje vrijednosti javnog interesa:* Nastavnici i administrativno osoblje pokazuju svoju posvećenost unapređivanju javne službe tako da zagovaraju i nastoje stvoriti kulturu sudjelovanja, predanosti radu, odazivnosti i odgovornosti svih onih organizacija i institucija s kojima dolaze u dodir. Radeći tako, i putem pedagoških nastojanja i putem vlastitog primjera, oni pripremaju studente i službenike za pružanje javnih usluga najviše kvalitete.

3. *Spajanje znanja, prakse i službe zajednici:* Budući da je javna uprava primijenjena znanost, nastavnici i administrativno osoblje koji rade na programu bave se objedinjavanjem teorije i prakse te na taj način program uzima najbolje od znanja i razumijevanja dobivenih podjednako kroz istraživanja najviše kvalitete i najbolje primjere praktičnih iskustava. Tako su nastavnici, administracija i studenti koji sudjeluju u nekom programu putem predavanja, usavršavanja, istraživanja i pružanja usluga aktivno povezani sa svojom ciljanom zajednicom – od najmanjeg sela ili grada do globalne zajednice u širem smislu.

4. *Nastavnici su najvažniji:* Predanost i kvaliteta nastavnika (i/ili instruktora) najvažnije su za postizanje ciljeva programa na svim područjima aktivnosti. Stoga mora postojati, osobito u programima koji pružaju fakultetsku naobrazbu, jezgra stalno zaposlenih nastavnika kojih su standardi predavanja, usavršavanja i istraživanja najviši te koji imaju autoritet i odgovornost u skladu s prihvaćenim standardima upravljanja fakultetskim programima. Takvi nastavnici moraju biti plaćeni tako da im iznos primanja omogući da se u profesionalnom smislu potpuno posvete postizanju ciljeva i svrhe programa na kojem rade. Također, mora ih biti dovoljan broj da bi mogli postići što se od njih traži. U tom smislu, minimalne bi potrebe bile: 1 nastavnik na svakih 20 studenata diplomskog studija te barem 4 stalno zaposlena nastavnika. Opterećenje nastavnika ne bi smjelo biti veće od dva kolegija (ili ekvivalent u instituciji za usavršavanje) u bilo kojem dijelu kalendarske godine kako bi im se omogućilo sudjelovanje u istraživanjima, usavršavanju, pružanju usluga i stručne podrške zajednici.

5. *Inkluzivnost je u središtu programa:* Presudan element za postizanje izvrsnosti u obrazovanju i usavršavanju za javnu upravu jest nepokolebljivost nastavnika i administrativnog osoblja pri prihvaćanju raznolikosti ideja i načina sudjelovanja u programu. Ljudi koji sudjeluju u programu, uključujući studente, službenike na usavršavanju, instruktore, administratore i

nastavnike, trebali bi potjecati iz različitih rasnih, etničkih i demografskih zajednica društva. Ideje, koncepcije, teorije i prakse kojima se program bavi trebale bi predstavljati vrlo raznolike intelektualne interese i pristupe. Inkluzivnost u smislu individualnog sudjelovanja (uključujući osjetljivost na pitanja etniciteta, nacionalnosti, rase, spolne orijentacije i dostupnosti svim osobama) u programu također služi poticanju inkluzivnosti u smislu ideja. Oba oblika inkluzivnosti, intelektualna i participativna, obilježja su izvrsnih programa.

*6. Svrhovit i odazivan nastavni program:* Primarni je cilj obrazovanja i usavršavanja u javnoj upravi razvoj javnih službenika koji će značajno i pozitivno pridonositi javnoj službi općenito te, posebno, organizacijama u kojima će se zaposliti odnosno u kojima rade. To zahtijeva da programi obrazovanja i usavršavanja u javnoj upravi imaju suvise ciljeve koji pokreću organizaciju programa i razvoj nastavnog plana. Uz to, od najveće je važnosti da oni koji obrazuju i usavršavaju javne službenike komuniciraju i rade s organizacijama za koje pripremaju studente i službenike koji se usavršavaju te se, po potrebi, odazivaju zahtjevima tih organizacija. Također, takav cilj traži da student i/ili osoba na usavršavanju bude željan djelovati tako da njegov rad čini pomake nabolje te da ga njegovo obrazovanje odnosno usavršavanje pripremi za učinkovitu komunikaciju (usmenu i pismenu) s osobama s kojima radi.

*7. Odgovarajući resursi su ključni:* Važan preduvjet za stvaranje programa izvrsnosti u obrazovanju i usavršavanju za javnu upravu jest raspoloživost odgovarajućih resursa. Potrebno je mnogo različitih vrsta sredstava, uključujući tu zgrade i opremu, tehnologiju, knjižnice i studentske službe (u smislu ispunjavanja temeljnih potreba poput smještaja, zdravstvene zaštite, itd.). Raspoloživost tih resursa u očitijoj je korelaciji s raspoloživošću financijskih sredstava. Financijska sredstva moraju biti tolika da se mogu plaćati stalno zaposleni nastavnici i/ili instruktori, pružati potrebna pomoć studentima i nastavnicima (poput financiranja sudjelovanja na međunarodnim konferencijama, itd.) te osigurati odgovarajući prostor za predavanja, istraživanja, usavršavanja i sastanke, kao i kabinete za svakog nastavnika, a prema potrebi i za studente.

*8. Usklađivanje suradnje i natjecanja:* Konačno, i najvažnije, među sudionicima programa – nastavnicima, instruktorima, administratorima te studentima i službenicima na usavršavanju – mora postojati osjećaj zajedničkog cilja i svrhe koji crpe iz usmjerenosti programa na promicanje javnog interesa. Također mora postojati osjećaj odlučnosti, čak i kompetitivnosti,

koji od programa izvlači najbolje i stvara želju da se postignu i prestignu standardi izvrsnosti svjetske klase. Kako bi se ocijenio stupanj postignuća tih standarda, nužno je imati odgovarajuće kriterije za mjerenje uspješnosti realizacije programa. Kriteriji za ocjenu standarda koji se navode u daljnjem tekstu proizašli su iz poglavlja knjige Woolridge et al. *Excellence and Leadership in the Public Sector (Izvrsnost i vodstvo u javnom sektoru)*, iz standarda kojima se koriste NASPAA,<sup>5</sup> EAPAA,<sup>6</sup> ENQA<sup>7</sup> te EFMD/EPAS<sup>8</sup> te raznih rasprava unutar radne skupine i s drugim kolegama na nekoliko otvorenih sastanaka koje je radna skupina organizirala tijekom međunarodnih konferencija.

## Glavne kategorije kriterija za mjerenje standarda izvrsnosti

Kriteriji za mjerenje standarda izvrsnosti podijeljeni su u različite kategorije. O toj se kategorizaciji može raspravljati, a svakako su moguća i obranjiva i drugačija grupiranja. Međutim, nakon provjere nekoliko skupina kriterija i/ili standarda koji se koriste u međunarodnoj evaluaciji i akreditaciji, zaključeno je da se kriteriji za mjerenje standarda izvrsnosti mogu podijeliti u dvije skupine: prva se tiče kriterija koji se bave organizacijskom prirodom i karakteristikama institucije koja izvodi programe, a druga pak kriterija koji se bave ocjenom samog programa koji neka institucija izvodi.

Stoga se razlikuju:

- A. Institucionalni kriteriji
- B. Programski kriteriji

koji se mogu dalje podijeliti na četiri potkategorije:

<sup>5</sup> National Association of Schools of Public Affairs and Administration/Commission on Peer Review and Accreditation, NASPAA/COPRA 2006 (Nacionalno udruženje škola za javne poslove i javnu upravu/Komisija za recenziju i dodjelu akreditacija NASPAA/COPRA, 2006.)

<sup>6</sup> European Association for Public Administration Accreditation, EAPAA 2006 (Europsko udruženje za akreditaciju u javnoj upravi, EAPAA, 2006.)

<sup>7</sup> European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA 2005 (Europsko udruženje za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju, ENQA, 2005.)

<sup>8</sup> European Foundation for Management Education – Educational Planning and Assessment Systems, EFMD-EPAS 2006 (Europska zaklada za upravljanje obrazovanjem – Sustavi za planiranje i ocjenjivanje u obrazovanju, EFMD-EPAS, 2006.)

- B1 Razvoj i recenzija programa
- B2 Sadržaj programa
- B3 Upravljanje programom
- B4 Izvođenje programa

## A. Institucionalni kriteriji za mjerenje izvrsnosti u organizaciji programa

Sljedeća skupina kriterija primjenjuje se na institucionalnoj razini te se može razumjeti kao skupina preduvjeta za izvođenje izvrsnih programa.

1. Proces strateškog planiranja: program bi trebao sustavno razvijati i osuvremenjivati programsku strategiju unutar okvira svoje odabrane ili određene svrhe. Taj bi proces trebao obuhvatiti programske aktivnosti na polju nastave, usavršavanja, istraživanja i javnih usluga zajednici. Proces bi trebao rezultirati kristalizacijom jasne misije programa.
2. Financijska i proračunska struktura: trebala bi postojati transparentna i učinkovita financijska i proračunska struktura u kojoj osobe odgovorne za program imaju čistu proračunsku kontrolu.
3. Sustav osiguranja kvalitete: program bi trebao imati odgovarajući (stalan, zaokružen i sveobuhvatan) i formalan sustav osiguranja kvalitete (strategija, javna politika i postupci) u kojem je osigurano sudjelovanje relevantnih dionika. Rezultati takvog sustava trebaju biti dostupni javnosti.
4. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP): program treba imati odgovarajući sustav upravljanja ljudskim potencijalima u smislu plaća, osobnog razvoja (posebno razvoja nastavnih sposobnosti i stjecanja međunarodnog iskustva) te uključenosti u program. Također, sastav nastavnika i ostalog osoblja trebao bi odražavati raznolikost populacije države u kojoj se program izvodi.
5. Doprinos javnoj upravi kao disciplini: u skladu s ciljem programa ili institucije, nastavnici trebaju dobiti odgovarajuću potporu i poticaj da stvaraju i šire nova znanja iz javne uprave kao discipline te iz srodnih područja.
6. Društvena i kulturna raznolikost: personalna politika i praksa trebala bi odražavati i poticati društvenu i kulturnu raznolikost.

7. Zgrade i oprema: trebaju postojati odgovarajući prostori, oprema i podrška poput knjižnice, pomoćnog osoblja, učionica i nastavne opreme, informatičkih sustava i kabineta za nastavnike te (ako je moguće i potrebno) stambenih jedinica. Sve zgrade i oprema trebaju biti prilagođeni osobama s invaliditetom.
8. Studentske službe: institucija treba imati odgovarajuće studentske službe dobre kvalitete barem što se tiče individualne nastave te pomoći pri traženju najprimjerenijeg zaposlenja.
9. Odnosi s javnošću: programi trebaju imati sustav za odnose s javnošću koji daje primjerene, točne i objektivne informacije o njihovim zadacima, ciljevima i strukturi, o posebnim programima koji se nude i njihovoj cijeni, o nagradama koje se nude te o općim rezultatima programa i institucije koja ga izvodi.
10. Žalbe: institucija treba imati odgovarajući (fer, dostupan) sustav za ulaganje žalbi.
11. Funkcija primjernosti (egzemplarnosti): program treba voditi kao primjernu javnu organizaciju.
12. Usporedba s drugim programima (*benchmarking*): izvođenje programa treba redovito uspoređivati s (drugim) organizacijama koje postižu izvrsne rezultate.

## B. Kriteriji za mjerenje izvrsnosti programa

Druga skupina kriterija za mjerenje standarda izvrsnosti odnosi se na sadržajne aspekte programa. Ovdje se razlikuju četiri podskupine: kriteriji za mjerenje standarda za razvoj programa, upravljanje programima, sadržaj programa i izvođenje programa.

### *B1 Razvoj i recenzija programa*

1. Postupak razvoja i recenzije programa: treba postojati primjeren postupak i za razvoj i za recenziju programa – takav da u njemu sudjeluju svi relevantni dionici.
2. Ciljevi programa: razvoj ili recenzija programa trebali bi rezultirati skupinom jasnih i realnih ciljeva i svrha programa, uključujući određivanje ciljanih grupa kojima je program namijenjen i razinu aktivnosti programa. U idealnom slučaju, ciljevi bi se trebali formulirati u obliku kompetencija ili rezultata učenja (znanja, vještine i stajališta) koje treba postići. Ciljevi mogu imati oblik misije programa.

3. **Obrazovna strategija:** na temelju ciljeva i svrhe programa, njegove razine te ciljanih grupa njegovih korisnika treba pripremiti odgovarajuću obrazovnu strategiju. Posebno treba obratiti pozornost na ravnotežu između teorije i prakse. Treba realizirati korištenje više različitih metoda poučavanja. Metode poučavanja trebaju se temeljiti na »empiriji« koliko god je to moguće. Kad se pri poučavanju koriste elementi e-učenja, treba im posvetiti posebnu pozornost.
4. **Oblikovanje programa:** ciljevi, svrhe i obrazovna strategija moraju se prenijeti u oblikovanje programa koje obuhvaća dijelove programa, raspored, zadatke i ocjenjivanje.
5. **Suvislost i dosljednost programa:** program treba biti suvisao i dosljedan, a studenti trebaju moći ispuniti njegove zahtjeve u predviđenom vremenu. Treba postojati jasan odnos između ciljeva, kompetencija i/ili rezultata učenja i elemenata programa, njegovih zadataka i ocjena.
6. **Nastavno osoblje koje radi na programu:** jezgra nastavnog osoblja treba se sastojati od osoba akademskog i neakademskog iskustva. Nastavnici koji predaju u programima za stjecanje postdiplomskih titula trebaju imati doktorat znanosti i biti aktivno uključeni u istraživanja, javne usluge zajednici i, prema potrebi, konzultantske aktivnosti. Primjereno pripremljeni praktičari trebaju biti uključeni u sve akademske programe i/ili programe usavršavanja.
7. **Broj temeljnog nastavnog osoblja:** broj stalno zaposlenih nastavnika odgovornih za predavanje jezgre programa treba biti barem četiri, ili veći, ovisno o cilju, veličini te obuhvatnosti programa.
8. **Uključenost u istraživanja:** nastavničko i drugo osoblje koje predaje temeljne predmete bilo kojeg programa kojim se stječe diploma treba posvetiti značajan postotak svoga vremena istraživanjima i služenju zajednici.
9. **Primanje u program:** treba postojati primjeren, transparentan i fer postupak primanja u program s javno dostupnim uvjetima za prijam.

### *B2 Sadržaj programa*

1. **Suvislost i dosljednost programa:** sadržaj programa trebao bi logično proizlaziti iz njegovih ciljeva i svrhe te izabrane obrazovne strategije.

2. Razina programa: sadržaj bi trebao biti prilagođen razini primjerenom ciljanoj grupi polaznika.
3. Formalni zahtjevi programa: sadržaj programa treba obuhvatiti elemente propisane u uvjetima za stjecanje potvrde o usavršavanju ili pak fakultetske diplome/magisterija.
4. Osnova programa: sadržaj programa trebao bi, primjereno programskoj razini, odražavati najnovija međunarodna dostignuća u smislu koncepcija, uvida, teorija i metoda. Metode/postupci/javne politike koji se poučavaju trebali bi, koliko god je moguće, biti utemeljeni na »empiriji«.
5. Multidisciplinarnost: sadržaj programa treba odražavati multidisciplinarnu temelje javne uprave kao znanstvenog područja.
6. Praktično iskustvo: programi kojima se stječe diplomsko ili postdiplomsko obrazovanje trebaju biti strukturirani tako da svi diplomandi imaju neku vrstu strukturiranog iskustva u javnom ili neprofitnom sektoru.
7. Konzultiranje zajednice: tijekom razvoja programa usavršavanja i diplomskih programa od iznimne su važnosti potrebe organizacije u kojoj će pojedinac raditi. U tu svrhu trebaju postojati odgovarajući dogovori i dijalog.
8. Dijelovi kurikuluma: kurikulum (nastavni plan) pojedinog programa ili usavršavanja mora povećati kompetencije studenata i polaznika, poboljšati njihovu vrijednosnu orijentaciju, znanje i vještine tako da rade etično, nepristrano, efektivno i efikasno. Ovisno o ciljevima programa, dijelovi kurikuluma trebali bi sadržavati:

Menadžment upravnih organizacija:

- upravljanje ljudskim potencijalima
- oblikovanje proračuna i financijski procesi
- upravljanje informacijama, primjena novih tehnologija i javne politike
- upravno i ustavno pravo
- učinkovite komunikacijske vještine
- organizacijski i upravljački koncepti i ponašanje
- odnosi s neprofitnim i privatnim sektorom i upravljanje dotacijama

Unapređenje procesa u javnom sektoru:

- razvoj visokoučinkovitih organizacija
- upravljanje mrežama i partnerstvima
- pružanje javnih usluga i javnih dobara
- upravljanje projektima i ugovorima
- podrška raznovrsnosti radne snage u javnoj službi
- motivacija i oblikovanje upravnih organizacija

Vodstvo u javnom sektoru:

- kreativno i inovativno rješavanje problema
- vođenje institucionalnih i organizacijskih promjena
- strategije sprečavanje konflikata i rješavanja problema
- promicanje nepristranosti pri pružanju javnih usluga
- razvijanje načina za ublažavanje posljedica siromaštva
- promicanje razvoja demokratskih institucija
- etika u javnom sektoru

Primjena kvantitativnih i kvalitativnih tehnika analize:

- institucionalna i razvojna ekonomija
- oblikovanje, analiza, primjena i evaluacija javnih politika i programa
- odlučivanje i rješavanje problema
- strateško planiranje

Razumijevanje javnih politika i organizacijska okolina:

- političke i pravne institucije i procesi
- gospodarske i društvene institucije i procesi
- povijesni i kulturološki kontekst
- upravljanje gospodarskim razvojem
- implikacije »vlasti treće strane«
- priznavanje i pomirenje kulturoloških razlika

Ti zahtjevi s pojedinih područja ne propisuju konkretne kolegije niti impliciraju da se jednaka količina vremena mora posvetiti svakom području ili da se svi ti kolegiji moraju nuditi u obrazovnim programima za javne poslove, javne politike ili javnu upravu. Također, ne treba ih interpretirati na način koji bi mogao onemogućiti razvoj posebnih jakih strana ili područja specijalizacije u svakom programu.

9. Postoje i drugi relevantni kriteriji za procjenu izvrsnosti programa. Takvi se kriteriji odnose na općenitije aspekte programa i pridonose ostvarivanju širih ciljeva ključnih za dobrobit svakog društva. Stoga programi koji pripremaju ljude za rad u javnom sektoru ili pak poboljšavaju njihove vještine trebaju imati sadržaj koji se bavi sljedećim pitanjima:

Duh (kultura) javnog sektora: svi obrazovni programi ili programi usavršavanja namijenjeni javnom sektoru trebali bi pridonijeti razvoju pojedinaca u istinskom duhu javnog sektora tako da se oni mogu okarakterizirati kao osobe koje poznaju i razumiju kolika je za javni sektor važnost:

- demokratskih vrijednosti
- poštovanja osobnih i temeljnih ljudskih prava
- društvene jednakosti i nepristrane raspodjele robe i usluga
- društvene i kulturne raznolikosti
- transparentnosti i odgovornosti
- održivog razvoja
- organizacijske pravde i pravednosti
- priznavanja globalne međuovisnosti
- građanske uključenosti

Vještine u javnom sektoru: obrazovni programi i programi usavršavanja koji pripremaju ljude za rad u javnom sektoru trebali bi im omogućiti (uzimajući u obzir ciljeve i razinu programa) da razvijaju osobne kapacitete za:

- analitičko i kritičko razmišljanje
- bavljenje složenim pitanjima
- fleksibilnost
- suočavanje s nesigurnošću i dvosmislenošću
- djelovanje u političkom okruženju
- stvaranje visokoučinkovitih organizacija
- uključivanje drugih društvenih skupina i institucija u realizaciju ciljeva javnih politika
- cjeloživotno učenje
- primjenu životnih iskustava na akademske aktivnosti i aktivnosti usavršavanja

Priroda javnog sektora: programi obrazovanja i usavršavanja za javni sektor (uzimajući u obzir ciljeve i razinu programa) trebaju se baviti:

- internacionalizacijom i globalizacijom
- ravnotežom između centralizacije i decentralizacije
- posljedicama djelovanja međunarodnih organizacija i sporazuma
- slabljenjem države (utjecajem mjera štednje i novog javnog menadžmenta)
- novim načinima komunikacije i njihovim utjecajima
- suradničkim upravljanjem

### *B3 Upravljanje programom*

Ovaj skup kriterija za mjerenje standarda izvrsnosti bavi se upravljanjem programima:

1. Odgovornost za program: treba postojati jasna struktura odgovornosti za program.
2. Proračun programa: proračun (u smislu financijskih sredstava, osoblja, zgrada i opreme) treba biti dovoljan za ostvarivanje ciljeva i svrha programa.
3. Programska administracija: treba postojati odgovarajuća administracija programa.
4. Napredak sudionika: treba postojati odgovarajuće praćenje napretka studenata koje je na raspolaganju svakom studentu posebno.
5. Ocjenjivanje: uspjeh studenata treba mjeriti na primjeren način, po mogućnosti u smislu stečenih kompetencija. Studente bi trebalo ocjenjivati koristeći se objavljenim kriterijima, propisima i postupcima koji se dosljedno primjenjuju, a studenti bi trebali imati pristup redovitom postupku u pitanjima koja se tiču njihova uspjeha na studiju.
6. Informacije o programu: studentima trebaju biti dostupne pravodobne, recentne informacije o programu.
7. Ocjenjivanje nastavnog osoblja: nastavnici/osoblje koje radi na programu treba biti redovito ocjenjivano. Ocjenjivati treba prema rezultatima.

8. Komunikacija: treba postojati primjereni sustav komunikacije među svim osobama koje imaju veze s programom (studentima, nastavnicima i osobljem).
9. Dosljednost u izvođenju kolegija: u slučaju da se kolegiji izvode višestruko, treba jamčiti dosljednost izvođenja.
10. Nadzor i ocjenjivanje programa: treba postojati primjeren (stalan, zaokružen i sveobuhvatan) sustav nadzora (evaluacija kolegija i programa) i ocjenjivanje programa u koje su uključeni svi relevantni dionici. Taj sustav trebao bi biti usklađen s ukupnim sustavom osiguranja kvalitete institucije koja program izvodi.

#### *B4 Izvođenje programa*

1. Sustav mjerenja postignutih rezultata: treba postojati odgovarajući sustav mjerenja postignutih rezultata. Taj sustav treba biti povezan s ciljevima programa i koliko je to moguće u nj treba uključiti sustav usporedbe (mjerila).
2. Zadovoljstvo: zadovoljstvo programom koje izražavaju relevantni dionici (studenti, diplomandi i zaposlenici) treba redovito mjeriti.
3. Temeljni operativni podaci: informacije o bitnim podacima (ovisno o vrsti usavršavanja ili obrazovanja), poput broja sudionika, pokrivanja ciljane grupe, odustajanjima te (prosječnom) vremenu studiranja, trebaju biti potpuno dostupne.
4. Posebni ciljevi: ako se namjeravaju postići posebni ciljevi, pri mjerenju postignutih rezultata treba provjeriti i postizanje takvih ciljeva. Ciljeve može postaviti sama institucija koja izvodi program, ali i relevantne vanjske institucije.
5. Usporedba: postignute rezultate treba usporediti s rezultatima drugih programa, ako je moguće.
6. Djelovanje na zajednicu: prikladno ciljevima i svrsi programa, treba izmjeriti i ocijeniti njegovo djelovanje na zajednicu.
7. Financijski rezultati: ovisno o institucionalnim odrednicama, podaci o financijskim rezultatima, kao što su cijena po studentu te povratak uloženi sredstava (u smislu vremena, uloženi truda i sredstava), trebaju biti dostupni.
8. Učinak programa: moraju se redovito poduzimati koraci kako bi se dobile ocjene organizacija za koje se pojedini studenti obrazuju i/ili usavršavaju. Rezultati takvih ocjena trebali bi se koristiti

za prilagodbu obrazovnih aktivnosti i usavršavanja na način da se poboljša efektivnost i osigura odazivnost.

*Prevela Irena Habeš\**

## Literatura

- EAPAA (2006) Accreditation Criteria. European Association for Public Administration Accreditation (EAPAA). <http://www.eapaa.org/criteria.htm>
- EFMD-EPAS (2006) EFMD Programme Accreditation System: Standards and Criteria (version 7, 31 May 2006). European Foundation for Management Development (EFMD). [http://www.efmd.org/attachments/tmpl\\_1\\_art\\_060516ecwh\\_att\\_060622xupz.pdf](http://www.efmd.org/attachments/tmpl_1_art_060516ecwh_att_060622xupz.pdf)
- ENQA (2005) Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Helsinki, European Association for Quality Assurance in the European Higher Education, 41 pp.
- Bertucci, Guido (2007) Strengthening Public Sector Capacity for Achieving Millennium Development Goals. U: A. Rosenbaum, J.-M. Kauzya (ur.) Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs/International Association of Schools and Institutes of Administration, pp. 1–8.
- Charih, Mohamed, Jacques Bourgault, Daniel Maltais, Lucie Rouillard (2007) The Management Competencies of Senior Managers: A Look at Some OECD Countries. U: A. Rosenbaum, J.-M. Kauzya (ur.) Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training. New York, UNDESA/IASIA, pp. 25–43.
- NASPAA/COPRA (2006) General Information and Standards for Professional Masters Degree Programs (January 2006 edition). National Association of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA). <http://www.naspaa.org/accreditation/seeking/reference/standards.asp>
- Rosenbaum, Allan, John-Mary Kauzya (ur.) (2007) Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training. New York, UNDESA/IASIA.
- Rosenbaum, Allan (2007) Excellence in Public Administration Education: Preparing the Next Generation of Public Administrators. U: A. Rosenbaum, J.-M. Kauzya (ur.) Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training. New York, UNDESA/IASIA, pp. 11–24.
- Wooldrige, Blue (2007) High performing schools and institutes of administration: the role of standards of excellence. U: A. Rosenbaum, J.-M. Kauzya (ur.) Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training. New York, UNDESA/IASIA, pp. 44–61.

---

\* Irena Habeš, prof.

## Korištenje standarda izvrsnosti

U daljnjem tekstu mogu se ponovo naći svi kriteriji, ali sada s pokazateljima mogućih razina postignutih rezultata u obliku Likertovih skala.

**VAŽNO:** Pokazatelji se trebaju koristiti kao indikacije, oni nisu pravila ili objektivna i precizna mjerila za pojedini kriterij. Mogu postojati i drugi pokazatelji razine postignutih rezultata.

Popis Likertovih skala može se koristiti za samoocjenjivanje institucije i programa te kao početna točka za poboljšanje kvalitete programa. Treba učiniti sljedeće:

Uz pomoć dionika, odgovoriti na ova pitanja:

1. Koji kriteriji, i zašto, nisu primjenjivi s obzirom na ciljeve i svrhe vašeg programa?
2. Ako nemate sredstva potrebna za potpunu ocjenu kvalitete, izaberite kriterije koji su najvažniji za vas i vaše dionike.
3. S obzirom na ciljeve i svrhu vašeg programa, koju biste minimalnu razinu svakog kriterija trebali postići?
4. S obzirom na ciljeve i svrhu vašeg programa, koje bi druge kriterije za ocjenjivanje trebalo uzeti u obzir?

Odgovorite na sljedeća pitanja:

5. Ocijenite svoju instituciju/program prema svakom (odabranom) kriteriju. Koje dokaze imate za postignuti broj bodova? Pobrinite se da broj postignutih bodova bude poduprt objektivnim dokazima.
6. Na kojim kriterijima postižete rezultate ispod onih koje ste si postavili kao cilj? Koji su (mogući) uzroci podbačaja?
7. Koje bi mjere trebalo poduzeti da biste poboljšali rezultate za svaki pojedini kriterij?

Pri konzultacijama sa svojim dionicima:

8. Odlučite o postupcima koje treba poduzeti i potrudite se oko planiranja.
9. Postupke primjenjujte prema planu.
10. Redovito ocjenjujte rezultate svojih postupaka te, kad je potrebno, poduzmite daljnje mjere.

## Kriteriji za mjerenje napretka prema standardima izvrsnosti u obliku Likertove skale

Kriterij	0 Nepostojeće	1 Osnovna razina	4 Srednja razina	7 Visoka postignuća
<b>A. Institucionalni standardi izvrsnosti</b>				
1. Proces strateškog planiranja	Ne postoji nikakvo strateško planiranje	Proces je implicitan; nema uključivanja relevantnih dionika	Proces postoji, ali je nepotpun; uključeni su neki dionici	Postoji potpun i koherentan proces planiranja što rezultira jasnim ciljevima i svrhom; uključeni su svi relevantni dionici
2. Financijska i proračunska struktura	Ne postoji financijska ni proračunska struktura	Struktura je netransparentna i neučinkovita; nepotpuna ili marginalna kontrola	Struktura je ili neučinkovita ili netransparentna; nepotpuna kontrola	Postoji transparentna i učinkovita financijska i proračunska struktura, a osobe odgovorne za pojedine programe imaju jasnu kontrolu nad proračunom
3. Sustav osiguranja kvalitete	Uopće ne postoji osiguranje kvalitete	Postoji nekakvo osiguranje kvalitete, ali nije sistematizirano. Dionici nisu uključeni.	Postoji neko osiguranje kvalitete, ali nije sistematizirano. Nisu uključeni svi dionici.	Postoji odgovarajući (stalan, zaokružen i sveobuhvatan) i formalan sustav osiguranja kvalitete (strategija, javna politika i postupci) u kojem je osigurano sudjelovanje relevantnih dionika. Sustav je dostupan javnosti.
4. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima	Ne postoji sustav upravljanja ljudskim potencijalima	Sustav upravljanja ljudskim potencijalima je u povojima (uglavnom se tiče plaća)	Sustav upravljanja ljudskim potencijalima je u razvoju; postoje samo neki elementi	Sustav ULJP-a obuhvaća sve bitne elemente
5. Doprinos javnoj upravi kao disciplini	Nastavnici/osoblje ne mogu pridonijeti razvoju javne uprave kao discipline	Gotovo nitko od nastavnika/osoblja ne pridonosi razvoju discipline	Nastavnici/osoblje pridonose javnoj upravi kao disciplini, ali ne dobivaju odgovarajuću podršku i poticaje kako bi stvarali i širili nova znanja	Nastavnici/osoblje dobivaju odgovarajući podršku i poticaje da stvaraju i šire nova znanja o javnoj upravi kao disciplini
6. Društvena i kulturna raznolikost	Uopće se ne pridaje pozornost društvenoj i kulturnoj raznolikosti	Gotovo da se ne pridaje pozornost društvenoj i kulturnoj raznolikosti	Poklanja se neka pozornost društvenoj i kulturnoj raznolikosti, ali ne u okviru kadrovske politike	Kadrovska politika i praksa odražavaju društvenu i kulturnu raznolikost

## HRVATSKA JAVNA UPRAVA

7. Zgrade i oprema u smislu knjižnica, pomoćnog osoblja, učionica i nastavne opreme, informatičkih sustava i nastavničkih kabineta te (ako postoje) hotelskih kapaciteta. Sve je prilagođeno osobama s invaliditetom.	Gotovo sve zgrade i oprema potpuno su neadekvatni	Neke zgrade i oprema su u redu, ali većina nije	Mnoge zgrade i oprema su primjerene, ali ne sve. Većina nije dostupna osobama s invaliditetom.	Sve zgrade i oprema su odgovarajući i dostupni osobama s invaliditetom
8. Studentske službe	Ne postoje nikakve studentske službe	Postoje neke službe, ali su loše kvalitete	Neke studentske službe su odgovarajuće, dok druge ne postoje ili su slabe kvalitete	Studentima je na raspolaganju potpun sustav studentskih službi
9. Odnosi s javnošću	Ne postoje odnosi s javnošću	Tek je malo podataka lako dostupno	Dosta je podataka lako dostupno, ali oni nisu uvijek primjereni ili točni. Ne postoje lako dostupni podaci o postignutim rezultatima ustanove koja izvodi program.	Postoji primjeren sustav odnosa s javnošću s odgovarajućim, točnim i objektivnim podacima o zadacima institucije, njezinim ciljevima i strukturi, o programima koji se nude i njihovim cijenama, o nagradama koje se nude te o postignutim rezultatima dotične institucije
10. Žalbe	Nema mogućnosti za podnošenje žalbi	Žalbe se mogu podnijeti, ali ne postoji sustav rješavanja	Sustav rješavanja žalbi je nepotpun	Postoji primjeren (fer, dostupan) sustav rješavanja žalbi
11. Funkcija primjernosti (egzemplarnosti)		Rezultati institucije uopće nisu primjereni	Rezultati institucije nisu primjereni u svakom smislu i/ili nisu lako vidljivi	Institucija je primjerna javna organizacija
12. Usporedba s drugim programima ( <i>benchmarking</i> )		Institucija ne uspoređuje svoj rad s visoko uspješnim organizacijama	Institucija uspoređuje svoj rad s (drugim) visoko uspješnim organizacijama samo u nekim aspektima	Institucija uspoređuje svoj rad s (drugim) visoko uspješnim organizacijama

B1 Razvoj i recenzija programa					
1. Postupak razvoja i recenzije programa	Ne postoji postupak za razvoj i recenziju programa	Postoje neki elementi postupka za razvoj i recenziju programa. Neki od relevantnih dionika uključeni su u postupak.	Postupak za razvoj i recenziju programa nije odgovarajući i/ili je nepotpun. Nisu uključeni svi relevantni dionici.	Postoji odgovarajući postupak za razvoj i recenziju programa u koji su uključeni svi relevantni dionici	
2. Ciljevi programa	Nisu navedeni implicitni ili eksplicitni ciljevi i svrhe programa	Postoje samo implicitni ciljevi ili svrhe programa; nisu uključeni relevantni dionici	Ciljevi i svrhe eksplicitno su navedeni, no nisu previše operacionalizirani; uključeni su neki relevantni dionici	Ciljevi i svrhe eksplicitno su navedeni i operacionalizirani u stečenim kompetencijama i rezultatima učenja; uključeni su svi relevantni dionici	
3. Obrazovna strategija	Ne postoji obrazovna strategija	Nastavnici i ostalo osoblje koriste (pre)malo različitih metoda poučavanja; ne postoji strategija	Postoji neka obrazovna strategija. Svi nastavnici i osoblje koriste se raznolikim metodama poučavanja. Ne postoje nastavne metode temeljene na »empirijskom učenju«. E-učenje se koristi rijetko, ali je integrirano u proces.	Na temelju ciljeva i svrha programa te razine ciljne skupine pripremljena je odgovarajuća obrazovna strategija. Posebno se pazilo na ravnotežu između teorije i prakse. Koriste se raznolike metode poučavanja. Korištene metode poučavanja temelje se na »empirijskom učenju« koliko god je to moguće. Kad se u programu koriste elementi e-učenja, pridaje im se posebna pozornost.	
4. Oblikovanje programa	Ne postoji veza između ciljeva, svrha te obrazovne strategije i samog programa	Odnos između ciljeva, svrha te obrazovne strategije i samog programa prilično je općenit	Ciljevi, svrhe i obrazovna strategija preneseni su u program, no ne mogu se povezati sa sastavnicama programa, njegovim rasporedom, zadacima i ocjenjivanjem	Ciljevi, svrhe i obrazovna strategija preneseni su u oblikovanje programa koje obuhvaća sastavnice programa, raspored programa te zadatke i ocjenjivanje	
5. Suvislost i dosljednost programa	Program je razjedinjeni skup nepovezanih sastavnica	Program nije suvisao, dosljedan, ali ga pak nije moguće provesti	Program je suvisao, dosljedan i provediv. Odnos između stečenih kompetencija ili rezultata učenja s jedne strane te sastavnicama programa, zadataka i ocjenjivanja s druge nije jasan.	Program je suvisao, dosljedan i provediv. Jasan je odnos između stečenih kompetencija ili rezultata učenja s jedne strane te sastavnica programa, zadataka i ocjenjivanja s druge.	
6. Nastavno osoblje koje radi na programu	Ne postoji jasno definirano nastavno i drugo osoblje	Nastavno i drugo osoblje nije odgovarajuće u smislu broja i kvalitete	Nastavno i drugo osoblje nije odgovarajuće ili u smislu broja ili u smislu kvalitete	Nastavno i drugo osoblje odgovara i brojem i kvalitetom. Osoblje iz prakse koje predaje na programu primjereno je pripremljeno.	

## HRVATSKA JAVNA UPRAVA

7. Broj temeljnog nastavnog osoblja	Ne postoji jasno definirano nastavno i drugo osoblje	Broj temeljnog nastavnog i drugog osoblja zaduženog za osnovni dio diplomskog programa je manji od 5	Broj temeljnog nastavnog i drugog osoblja zaduženog za osnovni dio diplomskog programa približio se broju 5	Broj temeljnog nastavnog i drugog osoblja zaduženog za osnovni dio diplomskog programa je barem 5
8. Uključenost u istraživanja	Ne postoji jasno definirano nastavno i drugo osoblje	Broj temeljnog nastavnog i drugog osoblja zaduženog za osnovni dio diplomskog programa ne posvećuje (gotovo) nimalo vremena istraživanju	Broj temeljnog nastavnog i drugog osoblja zaduženog za osnovni dio diplomskog programa posvećuje nešto svog vremena istraživanju	Broj temeljnog nastavnog i drugog osoblja zaduženog za osnovni dio diplomskog programa posvećuje znatan dio svog vremena istraživanju
9. Primanje u program	Ne postoje kriteriji za primanje u program	Kriteriji za primanje u program i postupak primanja nejasni su i nerazumljivi	Kriteriji za primanje u program ili sam postupak primanja nisu sasvim jasni	Kriteriji za primanje u program i postupak primanja jasni su i transparentni te dostupni javnosti
<b>B2 Sadržaj programa</b>				
1. Suvislost i dosljednost programa	Program je razjedinjen skup sastavnica	Sastavnice programa nemaju eksplicitne veze s njegovim ciljevima i svrhama	Program je djelomično suvisao i dosljedan; veza s ciljevima i svrhama još uvijek je implicitna	Sadržaj programa logično i eksplicitno slijedi ciljeve, svrhe i obrazovnu strategiju; program je dosljedan i suvisao
2. Razina programa	Sadržaj programa nije prilagođen razini za koju se stječe diploma	Sadržaj programa nedovoljno je prilagođen razini za koju se stječe diploma i ciljanoj grupi	Sadržaj programa prilagođen je razini za koju se stječe diploma, ali ne i ciljanoj grupi	Sadržaj programa prilagođen je razini za koju se stječe diploma i ciljanoj grupi
3. Formalni zahtjevi programa	Sadržaj ne obuhvaća nijedan element propisan u formalnim zahtjevima za stjecanje potvrde ili diplome	Sadržaj ne obuhvaća gotovo nijedan element propisan u formalnim zahtjevima za stjecanje potvrde ili diplome	Sadržaj ne obuhvaća sve elemente propisane u formalnim zahtjevima za stjecanje potvrde ili diplome	Sadržaj ne obuhvaća nijedan element propisan u formalnim zahtjevima za stjecanje potvrde ili diplome
4. Osnova programa	Sve sastavnice programa su zastarjele	Većina sastavnica programa je zastarjela	Nekе su sastavnice programa najnovija dostignuća s relevantnih područja, dok druge nisu; metode se ne temelje na »empirijskom učenju«	Svi elementi programa uvjetljivo su najnovija dostignuća, odražavaju međunarodno prihvaćene koncepcije, saznanja, teorije i metode poučavanja temelje se na »empirijskom učenju«

5. Multidisciplinarnost	Program nije multidisciplinarn	Sadržaj programa ne odražava u dovoljnoj mjeri multidisciplinarni temelj javne uprave kao područja	Sadržaj programa do određenog stupnja odražava multidisciplinarni temelj javne uprave kao područja	Sadržaj programa odražava multidisciplinarni temelj javne uprave kao područja
6. Osnove javne uprave	Program ne sadržava osnovne elemente javne uprave kao discipline	Program sadržava samo neke osnovne elemente javne uprave kao discipline	Program sadržava nekoliko osnovnih elemenata, ali ne i sve osnovne elemente javne uprave kao discipline	Program sadržava sve osnovne elemente javne uprave kao discipline, primjerice teoriju politike i teoriju prava, upravljanje ljudskim potencijalima, javno budžetiranje, informacijski menadžment, oblikovanje, primjenu i ocjenjivanje javnih politika, ekonomiju javnog sektora, ponašanje unutar organizacije i upravljanje organizacijom
7. Duh (kultura) javnog sektora	Nigdje u programu ne spominje se duh (kultura) javnog sektora	U programu se tek katkada spominje ili poziva na duh (kulturu) javnog sektora	U nekoliko sastavnica programa duh javnog sektora izričito se spominje	Duh (kultura) javnog sektora je izričit i sastavni dio svih sastavnica programa
8. Vještine u javnom sektoru	Program ne omogućuje učenje i usavršavanje u kojima vještina potrebnih u javnom sektoru	Program omogućuje studentima učenje i usavršavanje tek nekoliko vještina potrebnih u javnom sektoru	Program omogućuje studentima učenje i usavršavanje nekih, ali ne svih vještina potrebnih u javnom sektoru	Program omogućuje studentima učenje i usavršavanje svih vještina potrebnih u javnom sektoru
9. Priroda javnog sektora	Program ne obraća odgovarajuću pozornost na prirodu javnog sektora	Program jedva da obraća pozornost na prirodu javnog sektora	Program obraća određenu pozornost na prirodu javnog sektora	Program obraća primjerenu pozornost na prirodu javnog sektora
<b>B3 Upravljanje programom</b>				
1. Odgovornost za program	Nitko nije odgovoran za program	Odgovornost za program je nejasna i disperzirana	Odgovornost za program je jasna, ali nastavnici koji rade na programu imaju mali utjecaj	Odgovornost za program je jasna, a nastavnici koji rade na programu imaju važan utjecaj
2. Proračun programa	Ne postoji poseban proračun programa	Proračun programa (u smislu financija, nastavnog osoblja te zgrada i opreme) nije primjeren za postizanje ciljeva i svrha programa	Proračun programa (u smislu financija, nastavnog osoblja te zgrada i opreme) nije potpuno primjeren za postizanje ciljeva i svrha programa	Proračun programa (u smislu financija, nastavnog osoblja te zgrada i opreme) primjeren je za postizanje ciljeva i svrha programa

## HRVATSKA JAVNA UPRAVA

3. Programska administracija	Ne postoji programska administracija	Postoji neodgovarajuća programska administracija	Postoji programska administracija, no ne sasvim primjerena	Postoji primjerena programska administracija
4. Napredak studenata	Ne postoji odgovarajuće vođenje podataka o napretku studenata	Postoji neodgovarajuće vođenje podataka o napretku studenata koje nije dostupno studentima na uvid	Postoji odgovarajuće vođenje podataka o napretku studenata, ali nije dostupno studentima na uvid	Postoji odgovarajuće vođenje podataka o napretku studenata i dostupno je studentima na uvid
5. Ocjenjivanje	Ne ocjenjuje se uspješnost studenata	Uspjeh studenata ne ocjenjuje se na primjeren način. Studenti se ocjenjuju pomoću neobjavljenih kriterija, pravila i postupaka.	Uspjeh studenata ocjenjuje se, ali ne u smislu stečenih kompetencija. Studenti se ocjenjuju pomoću objavljenih kriterija, pravila i postupaka koji se dosljedno primjenjuju.	Uspjeh studenata ocjenjuje se na primjeren način u smislu kompetencija koje oni stječu. Studenti se ocjenjuju pomoću objavljenih kriterija, pravila i postupaka koji se dosljedno primjenjuju.
6. Informacije o programu	Studentima je nemoguće pravodobno dobiti odgovarajuće informacije o promjenama u programu ili o vlastitom napretku	Studentima je teško pravodobno dobiti odgovarajuće informacije o promjenama u programu ili o vlastitom napretku	Neki su informacije pravodobne i odgovarajuće, a neke ne. Sve informacije nisu dostupne lako ili na vrijeme.	Sve važne informacije o programu pravodobno su i lako dostupne te su uvijek kurentne
7. Ocjenjivanje nastavnog osoblja	Ne postoji jasno ocjenjivanje nastavnog i drugog osoblja	Ne ocjenjuje se uspješnost predavanja nastavnog i drugog osoblja uključenog u program	Katkada se ocjenjuje uspješnost predavanja nastavnog i drugog osoblja	Redovito se ocjenjuje uspješnost predavanja nastavnog i drugog osoblja
8. Komunikacija	Ne postoji komunikacija između ljudi uključenih u program	Postoji neodgovarajući sustav komunikacije između ljudi uključenih u program (studenata, nastavnika i osoblja)	Postoji nepotpun sustav komunikacije između ljudi uključenih u program (studenata, nastavnika i osoblja)	Postoji potpun sustav komunikacije između ljudi uključenih u program (studenata, nastavnika i osoblja)
9. Dosljednost u izvodenju kolegija	Kad kolegije izvodi više nastavnika, uopće se ne jamče jednaki uvjeti nastave	Kad kolegije izvodi više nastavnika, jednaki uvjeti nastave jamče se tek sporadično	Kad kolegije izvodi više nastavnika, jednaki uvjeti nastave jamče se tek djelomično	Kad kolegije izvodi više nastavnika, jamče se jednaki uvjeti nastave
10. Nadzor i ocjenjivanje programa	Ne postoji nadzor nad izvodenjem programa	Gotovo da ne postoji nadzor nad izvodenjem programa	Nadzor nad programom ograničen je na ocjenjivanje kolegija; međutim, postupak recenzije je nejasan i neformalan; ne postoji nadzor nad programom kao cjelinom	Postoji stalan, zaokružen i sveobuhvatan nadzor nad programom i njegovim sastavnicama

<b>B4 Izvođenje programa</b>						
1. Sustav mjerenja postignutih rezultata	Uopće se ne prikupljaju podaci o postignutim rezultatima	Gotovo da se uopće ne prikupljaju podaci o postignutim rezultatima	Prikupljaju se neki podaci o postignutim rezultatima, ali ne sistematično i/ili stalno	Postoji primjeren i potpun sustav prikupljanja podataka o postignutim rezultatima koji stalno funkcionira. Podaci se koriste pri recenziranju programa.		
2. Zadovoljstvo	Uopće se ne mjeri zadovoljstvo programom	Zadovoljstvo programom koje izražavaju relevantni dionici (studenti, diplomandi i zaposlenici) mjeri se neredovito i ne sa svim dionicima	Zadovoljstvo programom koje izražavaju relevantni dionici (studenti, diplomandi i zaposlenici) mjeri se neredovito ili ne sa svim dionicima	Zadovoljstvo programom koje izražavaju relevantni dionici (studenti, diplomandi i zaposlenici) mjeri se redovito		
3. Temejni operativni podaci	Nikakve informacije nisu na raspolaganju	Na raspolaganju su samo podaci o broju studenata	Mogu se dobiti i podaci o odustalim studentima te o prosječnom trajanju studija	Svi relevantni podaci ažurirani su i lako su dostupni		
4. Posebni ciljevi	Postizanje posebnih ciljeva se ne ocjenjuje	Postizanje posebnih ciljeva gotovo da se ne ocjenjuje	Ocjenjuje se postizanje nekih posebnih ciljeva	Ocjenjuje se postizanje posebnih ciljeva		
5. Usporedba s drugim programima	Ne radi se usporedba s drugim programima	U budućnosti se planira usporedba s drugim programima	Rade se neke usporedbe s drugim programima	Rade se usporedbe s drugim programima po svim relevantnim kriterijima		
6. Djelovanje na zajednicu	Ne mjeri se djelovanje izvođenja programa na zajednicu	Djelovanje na zajednicu gotovo da se ne mjeri	Djelovanje na zajednicu se mjeri, ali nepotpuno	Mjeri se djelovanje na zajednicu		
7. Financijski rezultati	Uopće ne postoje podaci o relevantnim pokazateljima financijskih rezultata	Podaci o relevantnim pokazateljima financijskih rezultata gotovo da ne postoje	Postoje podaci o nekim relevantnim pokazateljima financijskih rezultata	Postoje podaci o svim relevantnim pokazateljima financijskih rezultata		

STANDARDS OF EXCELLENCE  
FOR PUBLIC ADMINISTRATION EDUCATION AND TRAINING

*Summary*

*This document of the United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA) and International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA) can serve as orientation and tool for design and quality evaluation of administrative study and training programmes. There are eight standards of excellence: public service commitment, advocacy of public interest values, combining scholarship, practice and community service, central significance of the faculty, inclusiveness at the heart of the program, purposeful and responsive curriculum, adequate resources, and balancing collaboration and competition. There are two sets of criteria for measuring standards of excellence: institutional and program-oriented. Program-oriented criteria are systematised in four subcategories: program development and review, program content, program management, and program performance.*

*Key words: administrative education and training, study programmes, standards of excellence, United Nations Department of Economic and Social Affairs – UNDESA, International Association of Schools and Institutes of Administration – IASIA*