



Република България
Пловдивска Област

Община Марица

СТРАТЕГИЯ ЗА ОБУЧЕНИЕ НА ОБЩИНСКИ СЛУЖИТЕЛИ



Европейски съюз



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората



ОПАК. Експерти в действие

2010

Този продукт е разработен от Национална асоциация правна инициатива за местно самоуправление в рамките на проект „Ефективна, прозрачна и почтена Община“ по Оперативна програма „Административен капацитет“ 2007-2013, Под приоритет 1.2. Прозрачна и почтена държавна администрация, Бюджетна линия: BG051PO002/08/1.2-04 се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд окъществяван от Община Марица



СЪДЪРЖАНИЕ

I. ВЪВЕДЕНИЕ.....	3
II. ВИЗИЯ НА СТРАТЕГИЯТА	5
III. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА.....	6
IV. ПРАВНА РАМКА	7
V. МЕТОДИ, ПОДХОДИ И СТИЛОВЕ НА ОБУЧЕНИЕ НА ВЪЗРАСТНИ.....	16
2. Емпирично обучение.....	17
3. Модели на обучение. Стиллове на учене.....	19
3.1. <i>Дивергентен (Отклоняващ се).....</i>	19
3.2. <i>Асимилативен (Усвояващ).....</i>	19
3.3. <i>Конвергентен (Обединяващ).....</i>	20
3.4. <i>Акомодативен (Приспособяващ се).....</i>	20
4. Видове ориентация и подход при хората.....	21
4.1. <i>Пряк/конкретен опит.....</i>	21
4.2. <i>Рефлексивно наблюдение/осмисляне на опита.....</i>	21
4.3. <i>Абстрактно концептуализиране/извеждане на общи правила.....</i>	22
4.4. <i>Активно експериментиране/приложение в практиката.....</i>	22
5. Стъпки в развиването и воденето на обучение.....	22
5.1. <i>Първа стъпка – оценката на нуждата от обучение.....</i>	22
5.2. <i>Втора стъпка - разработване на целите на обучението.....</i>	24
5.3. <i>Трета стъпка - очертаване на съдържанието на обучението.....</i>	24
5.4. <i>Четвърта стъпка - Разработване на плана за обучение.....</i>	26
5.5. <i>Пета стъпка - Водене на обучение.....</i>	26
5.5.1. <i>Интерактивно изложение.....</i>	27
5.5.2. <i>Необходими умения на преподавателя.....</i>	27
а) <i>Поведенчески умения.....</i>	28
б) <i>Умението да наблюдаваш.....</i>	28
в) <i>Умението да слушаш.....</i>	29
г) <i>Умението да задаваш въпроси.....</i>	29
5.5.3. <i>Справяне с трудна ситуация.....</i>	31
VI. ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ И ИЗПЪЛНЕНИЕ НА СТРАТЕГИЯТА	33



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

I. ВЪВЕДЕНИЕ

Членството в европейското административно пространство налага националната администрация да работи и да се управлява на базата на общи европейски принципи, правила и регламенти. Покриването на европейските изисквания и критерии минава през модернизирването и реформирането на националните административни системи. Ключово изискване за приобщаване на националната администрация в европейското административно пространство е изграждане на административен капацитет от нов тип. Освен това укрепването на административния капацитет се свързва и с приложението на европейските принципи на добро управление – елемент на Лисабонската стратегия. Те се разглеждат и като индикатор и ориентир за дейността на администрацията, пряко кореспондиращи с формулираните изисквания за добра държавна администрация.

Членството на България в ЕС поставя нови по-високи изисквания за развитието на българската административна система през новия планов период на ЕС 2007-2013 г. В този контекст задача с приоритетно значение е изграждането на адекватен административен капацитет както за осъществяване на комплекса от реформи и ефективното прилагане на политиките на ЕС, така и подобряване на капацитета за управление на финансирането от Общността и осигуряване на по-високо качество на административната дейност.

Продължаването на процеса на модернизирване на административната дейност изисква целенасочени усилия за създаване на условия за прилагане на предвиденото в законодателството професионално и служебно развитие на служителите в администрацията и формиране на нова административна култура, ориентирана към нуждите на българското общество.

Наред с въвеждането на модерни правила относно държавната и местната администрация, публичната администрация е изправена пред предизвикателствата на бъдещото членство на страната в Европейския съюз и изискванията за ефективно и резултатно взаимодействие с европейските институции и администрациите на страните членки. Включването на *acquis communautaire* в правната система на страната означава създаване на административен капацитет за провеждане на общите европейски политики,



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

който гарантира съпоставими процедури и ефективност на резултати като резултатите на страните - членки на Европейския съюз.

Ключов елемент за прилагането на ефективна и модерна политика за управление и развитие на човешките ресурси в администрацията е създаването на система за постоянно развитие на професионалните умения и квалификацията на служителите в администрацията.

Европейското измерение на развитието на професионалните умения и квалификацията на служителите в администрацията се състои във възприемане на съвременните модели за организация и функциониране на администрацията според най-добрите практики в страните от Европейския съюз. Постигането на съпоставими резултати от дейността на администрацията означава изграждането на доверие в капацитета ѝ за адекватно прилагане на *acquis communautaire*. Това е необходимо условие при съвместната работа със съответните структури на страните - членки на Европейския съюз, и институциите на Европейския съюз.

Смисълът на обучението е да се осигури въвеждане на служителите в принципите и практиката на административната дейност, както и последващо усъвършенстване на техните знания и умения за развитието на капацитета на държавната служба в Република България.

Стратегията за обучение на служителите в общинската администрация ще е насочена приоритетно към усъвършенстване на професионалните умения и квалификацията на служителите, както за изпълнение на служебните им задължения така и за прилагане на новите инструменти, разработени в резултат на дейностите по този договор, включително – Правилника и Наръчника за превенция на корупцията, Етичния кодекс и Вътрешните правила за работа с граждани. Акцент в Стратегията ще бъде поставен и спрямо Стратегиите за прозрачност и ефективност на администрацията и съответно на общинските съвети.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

II. ВИЗИЯ НА СТРАТЕГИЯТА

Доброто управление е необходимо изискване за всички нива на публичната администрация. На местно ниво то е от фундаментално значение поради факта, че местното управление е най-близо до гражданите и им предоставя основни за техния живот услуги, а и точно на това ниво те могат да усетят ясно принадлежността си към предприемането на действия в полза на обществото като цяло.

Визията, която се обосновава в настоящата Стратегия е, че сертифицираното обучение на общинските служители възниква като една обективна необходимост по три основни причини:

- Първата е все още незадоволителния административен капацитет на българските общини;
- Втората: твърде отговорните изисквания на Европейската комисия и националното законодателство по отношение на професионалните знания, умения и компетентности на служителите в българската администрация и особено на общинските служители;
- Третата причина - липсата на цялостна ефикасна система за обучение, квалификация и повишаване квалификацията на общинските служители, която да гарантира съпоставими знания, умения и компетентности с оглед общинските служители да комуникират помежду си на един и същ "професионален език", а издаваните сертификати да бъдат нормативно признати като задължителна предпоставка за служебно и професионално израстване на общинския служител.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

III. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА

Осъществяването на целите за постигане на ефективна, прозрачна и почтена община изискват общо повишаване равнището на професионалните умения, квалификацията и резултатността при изпълнение на служебните задължения от служителите на всички нива в съответната общинска администрация. Именно това изискване определя целите на Стратегията за обучение на служителите в администрацията:

1. Укрепване на административния капацитет на служителите в общината чрез обучение, осигуряващо:

- Професионалното развитие на служителите в администрацията;
- Служебното развитие на служителите в администрацията.

2. Активно участие на служителите в процеса на промени чрез:

- Въвеждане на лични планове за професионално и служебно развитие;
- Въвеждане на практики за информирание и консултиране на служителите за възможностите за професионално и служебно развитие;
- Осигуряване на равни възможности за достъп до професионално и служебно развитие.

3. Изграждане на системата за развитие на професионалните умения и квалификацията на служителите в администрацията чрез:

- Въвеждане на ясни правила и отговорности за разработването и прилагането на мерки за развитие на професионалните умения и квалификацията на служителите в общинската администрация;
- Прилагане на съвременна система за оценка на потребностите от обучение – постигане на съответствие между необходимостта от обучение и практическото прилагане на резултатите от него;
- Въвеждане на правила за осигуряване на финансови ресурси за развитие на професионалните умения и квалификацията на служителите.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

IV. ПРАВНА РАМКА

Сред ключовите фактори, определящи насоките и възможностите за трансформация на държавното управление и модернизиране на администрацията, са критериите и изискванията към административните системи на страните – членки на ЕС. Въпреки липсата на директни правомощия ЕС оказва силно влияние върху административните практики в страните членки, тъй като той е оторизиран да изисква от тях надеждна административна система, която да е в състояние да интегрира стандартите на Общността в законовата си база, ефективно да ги прилага в страната и да осигури чрез подходящи средства за анализи и контрол процедури по обсъждането и актуализирането им.

Целта на настоящата част от Стратегията е да се обобщят европейските критерии и изисквания за модерна административна система, като се открие приоритетното значение на изискването за административен капацитет в България. С осмислянето на тези изисквания закономерно се налага необходимостта страните – членки на Общността, да променят принципите на функциониране на националните си административни структури, за да постигнат качествено ново равнище на администрацията в европейското административно пространство. При реализацията на поставената цел се разглеждат следните по-важни задачи:

- да се изяснят европейските изисквания към националните административни системи;
- да се анализират факторите за подобряване на административния капацитет в България;
- да се разкрият основните предизвикателства пред българската административна система и да се определят приоритетните сфери на развитие.
- да се изследва местната нормативна уредба на Община Марица, с цел установяване съответствието ѝ с европейската и национална правни рамки в сферата на обучение на служителите в администрацията.

Приоритет на Стратегията е изграждането в Община Марица на административен капацитет от нов тип, в съответствие със страните от ЕС, следвайки развитието на административния капацитет на национално ниво.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Основната теза е, че българската администрация все още не е доказала своята ефективност и способност да работи равностойно на администрациите на страните членки на ЕС. С оглед хармоничното „вписване” на българската административна система в европейското административно пространство е наложително да се обърне специално внимание на подобряването на българския административен капацитет, с оглед което в структурата на изложението е направен кратък аналитичен обзор и ретроспективен анализ на административното развитие в национален план и на ниво Община Марица и на тази основа са открити безспорните постижения и необходимите промени в някои конкретни сфери. Направени са изводи относно европейските ориентири, задаващи посоката на промяна на българската администрация. Анализирани са връзката между доброто държавно управление и необходимия административен капацитет в условията на административна конвергенция.

1. Общи европейски изисквания към националните административни системи

Институционалното обновление и модернизирването на публичната администрация на сегашния етап се оказва необходимост с приоритетно значение не само за по-скоро приетите страни, преминали през тежък преходен период, но и за страните – членки на Европейския съюз, с отдавна установени демократични традиции и силно развита пазарна икономика. Това е така, защото управлението на Европейския съюз се характеризира с взаимна зависимост, реализираща се предимно на административно ниво. Това обстоятелство кара Европейския съюз да изисква от всички страни членки да се придържат към европейските правила и стандарти, свързани с организацията и работата на техните национални административни системи.

В договорите за членство в Европейския съюз не е предвиден общовалиден модел за национална административна система и няма общозадължителни правила за работа на администрацията. Практически договорът за Европейския съюз признава многообразието и Общността няма компетенции относно организацията на националната административна система. Всъщност през цялата си история Европейският съюз приема, че административните системи на отделните страни са легитимни и съвместими с членството в съюза и че различните уредби могат да се справят еднакво добре с европейското законодателство. На свой ред отделните страни запазват своята автономия и като цяло се задоволяват със законите, които дават на Европейската комисия преки административни



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

отговорности в определени сфери. Освен това Европейският съюз не може да се намесва във вътрешната организация на административната система, докато страната – член на Общността, спазва задълженията си към него. Но отсъствието на директни правомощия за пряка намеса от страна на Европейския съюз въобще не означава и отсъствие на силно влияние върху административната практика на всяка страна членка. Това е така, защото ЕС поставя базови изисквания към националните административни системи, които трудно могат да бъдат покрити без провеждане на реформа и модернизация в администрацията.

В този процес от първостепенно значение е административната система на една страна да се „впише“ в европейското административно пространство като важен компонент на общоевропейското пространство. Разбира се, не е възможно да се говори за хомогенно общоевропейско пространство, но с развитието на Европейския съюз то вече има реални измерения, осигурявайки свободното движение на стоки, услуги, капитали и хора. В него ясно се обособяват отделни специфични пространства – икономическо, социално, културно, образователно, информационно и др., за голяма част от които вече е изградена и действа ясна нормативна рамка с правила и процедури.

С термина „европейско административно пространство“ в специализираната литература най-общо се обозначават „общите административни стандарти и принципи на работа на националните административни системи, тяхното взаимодействие, надеждност, предсказуемост, точност, ефективност, прозрачност и т.н.“ Включването на административната система на една страна в това пространство трябва да е съзвучно с принципите и механизмите на действие на публичната администрация в страните–членки на Европейския съюз, като в същото време максимално да се отчитат административните традиции и опитът на съответната национална администрация. Във всяка сфера на административната политика европейското административно пространство предоставя на страните членки набор от възможни решения – достатъчно близки, за да се осигури обща позиция, и достатъчно широки, за да може всяка страна гъвкаво да избере вариант за развитие на административната си система. Базово условие за членство в това пространство е административната надеждност, която е необходима за ефективното прилагане на политиката за икономически и социален растеж. Същевременно администрацията на Европейския съюз се разглежда като верига от националните администрации на страните членки, а силата на европейското административно пространство е равна на силата на най-слабото звено във веригата, т.е. на най-слабата национална администрация. От тази гледна точка за новоприетите страни е изключително



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

важно да се придържат към принципите, които стоят в основата на административната конвергенция:

- демокрация и върховенство на закона;
- безпристрастност и неутралност;
- информираност и прозрачност;
- отговорна, независима и професионална държавна служба.

Спазването на тези принципи и ценности е гаранция за способността на публичната администрация на всяка новоприсъединила се страна да функционира конкурентно, бързо и ефективно в същата степен, както публичната администрация на старите страни – членки на Общността. Що се отнася до практическото проявление на конвергенцията, то тя би следвало да означава, че еднородни административни звена в различните страни – членки на Европейския съюз, функционират по сходен начин и служител от дадено звено следва да може безпроблемно да работи в аналогично звено в друга държава – членка на Европейския съюз. В този контекст особено за новите страни – членки на Общността, е изключително важно да трансформират държавното управление и модернизират административните си системи по такъв начин, че да отговорят на базовите изисквания на Европейския съюз:

- Засилване на демократичния контрол на държавната администрация с оглед повишаване на отговорността пред демократично избраните органи и гражданското общество.
- Разсредоточаване и децентрализация на съществуващия бюрократичен апарат с цел приближаването му до гражданите.
- Привеждане на дейността на администрацията в пълно съответствие с разпоредбите на законите.
- Увеличаване на обществената работоспособност, ефективност и гъвкавост на администрацията и изграждане на конкурентоспособна и отговорна администрация.
- Осигуряване на стабилност, надеждност и приемственост на административната система (при това стабилността трябва да се съчетава с гъвкавост на администрацията, надеждността – с отговорност, приемственост и приспособимост).

Осмислянето на европейските изисквания закономерно налага извода, че страните – членки на Общността, и най-вече отскоро присъединилите се страни следва да променят принципите на функциониране на националните си административни структури, за да постигнат качествено ново равнище на администрацията. Освен тези изисквания ЕС



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

поставя и определени критерии за достигане на ново равнище в дейността на администрацията.

Гарантирането на високо качество на административното обслужване намира пряк израз в удовлетвореността на гражданите от услугите, които административната система предоставя на юридически и физически лица.

Сред важните критерии, които следва да се отбележат, е изискването за увеличаване на „коефициента на полезно действие“ на администрацията чрез повишаване на степента на съответствие между органите на държавната власт и подпомагащите ги дейности на администрацията.

Друго важно изискване за приобщаване на националната администрация в европейското административно пространство е изискването за изграждане на административен капацитет от нов тип. Във връзка с това е необходимо да се уточни, че в научната литература понятието „административен капацитет“ все още не е ясно дефинирано. За експертите на Европейската комисия това понятие най-общо се схваща като способност на националните администрации да усвоят правото на Европейския съюз и да следват разпоредбите на неговата политика. На тази основа може да се обобщи, че административният капацитет се състои от три ключови компонента, а именно: (1) висока професионална компетентност в съответната административна сфера, (2) задълбочено познаване на постиженията на правото на Европейския съюз (*acquits communitarian*) и умения за тяхното резултатно изпълнение и приложение, както и спазване принципите на доброто държавно управление, определени в Бялата книга на Европейския съюз.

Българското разбиране за същността на административния капацитет е допълнено и обогатено от експертите, участвали в разработването на оперативната програма „Административен капацитет“, където са посочени и други важни елементи, като организационни характеристики, институции, оборудване на административните звена с информационна и комуникационна техника, междуведомствена комуникация и координация между правителството и гражданското общество.

Развитието на административния капацитет е важно изискване не само за членството в европейското административно пространство, но и необходимо условие за спазване принципите на „добро държавно управление“, формулирани в Бялата книга на Европейската комисия. Приложението на европейските принципи за добро управление – елемент на Лисабонската стратегия е трудно осъществимо без изграждане и укрепване на административния капацитет. От своя страна постигането на конкретни резултати на



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

растеж, заетост, социално сближаване и т.н. е трудно без наличието на ефективна и компетентна администрация с адекватен административен капацитет. Изграждането на административен капацитет е нов приоритет на Европейския социален фонд за новия програмен период 2007-2013 г. Той е свързан не само с подобряването на капацитета за управление на финансирането от Общността и осигуряване на по-високо качество на административната дейност, но и с намаляване на разходите за държавната администрация. В съответствие с Лисабонската стратегия Европейският социален фонд ще подкрепя инвестициите в човешки капитал в държавната администрация на различните нива - централно, регионално и местно.

2. Подобряване на административния капацитет – ключов приоритет за българското административно развитие

Като новоприета държава – членка на ЕС, България си поставя за цел да използва в пълна степен предимствата от членството за подобряване на социално-икономическото и общественото си развитие. В този контекст задълженията ѝ като член на Общността изправят българската административна система пред все по-големи предизвикателства. От това следва, че подобряването на институционалния и административния капацитет е от първостепенно значение за осъществяване на комплекса от реформи и ефективното прилагане на политиките на ЕС. През последните две десетилетия в комплекса от реформи, провеждани в България, административната реформа заема особено място. Въпреки че реформата на българската администрация стартира успоредно с началото на демократичните промени, две десетилетия след това все още не може да се отговори еднозначно на въпроса доколко ефективни са резултатите от нея. Като безспорни постижения обаче несъмнено трябва да се посочат постигнатите значителни промени в държавната администрация и европейските ориентири, задаващи посоката на нейното преустройство. Поради липсата на достатъчно опит процесът на преустройство на българската администрация започна през 1990 г. с подкрепата на програмата ФАР, един от предприсъединителните инструменти на ЕС. На практика цялостна концепция за административната реформа се материализира по-късно в разработената и утвърдена с решение на Министерския съвет през 1998 г. Стратегия за изграждане на модерна административна система. Основното предназначение на стратегията е повишаването на ефективността от функционирането на държавните институции, създаването на



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

професионална държавна служба, способна да служи на интересите на обществото, както и усъвършенстването на управленските механизми и сближаването на българското с европейското законодателство. В резултат от изпълнението на стратегията са приети основните закони и съпътстващите ги подзаконовни актове, свързани със създаването на новия организационен модел на българската администрация и на статута на държавния служител. Целият пакет от нормативни актове, регламентиращи устройството на администрацията и държавната служба, въведен през периода 2000-2004 г., налага извода, че е създадена необходимата правна рамка, регулираща държавната администрация. Но както показва впоследствие административната практика, а и по мнението на експерти от Световната банка, приетата нормативна база не доведе до решаване на проблемите на българската администрация и до създаване на работеща система за дългосрочно професионално развитие. Въпреки несъвършенството на тези закони (впоследствие променени и актуализирани през 2005-2006 г.) като цяло може да се каже, че те са полезни за развитието на българската административна система. Важна предпоставка за реализиране приоритетите на административната реформа на един по следващ етап е приемането на Стратегията за модернизирание на държавната администрация – от присъединяване към интегриране, впоследствие актуализирана за 2003-2006г. , която засяга две основни направления: укрепване на капацитета на държавната администрация и укрепване на административния капацитет за изпълнение на задълженията, произтичащи от членството в ЕС. Като безспорно постижение на този процес следва да се отбележи създаването на професионална държавна служба и професионализацията на държавните служители. С такава цел се прие Стратегията за обучение на служителите в администрацията, която е важен елемент от политиката за управление на човешките ресурси и в частност за изграждане на административен капацитет. Стратегията е насочена към общо повишаване на степента на професионалните умения и квалификацията на служителите от всички нива в администрацията чрез тяхното лично, професионално и служебно развитие. От анализа на данните се установява не особено голям интерес към обучението по управленски умения и управление на човешките ресурси и управлението на проекти, които имат изключително важно значение за подобряване на административния капацитет. Същият извод важи и за обучението по регионално и местно развитие и електронно правителство. В същото време е обясним значително големият интерес на държавните служители към обучението по европейска интеграция и европейски опит. Краткият аналитичен обзор и ретроспективният анализ



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

показват, че с приемането на България в ЕС приключи един продължителен етап на успехи, грешки и разочарования от резултатите на реформата. В последния мониторингов доклад на ЕК се посочва, че българската административна реформа е постигнала определени успехи, но все още не е доказала своята ефективност и способност да работи равностойно на администрациите на страните – членки на ЕС и е необходимо да постигне задоволителен напредък в борбата срещу престъпността и реформирането на администрацията. Членството на България в ЕС от 01.01.2007 г. поставя нови по-високи изисквания към развитието на българската администрация през новия планов период на ЕС – 2007-2013 г., които трябва приоритетно да се имат предвид в процеса на нейното по-нататъшно трансформиране. В този контекст задача от първостепенно значение е развитието на административния капацитет, което ще позволи да се осигури ефективно участие и защита на националните интереси в институциите на ЕС. В съответствие с тази необходимост и по препоръка на Европейската комисия, както е известно, в България бе разработена оперативна програма „Административен капацитет”. Това е стратегически документ, произтичащ от приоритетите, определени в Националната стратегическа референтна рамка, и същевременно инструмент за усвояване на финансовите средства от ЕС в административната област в рамките на новия планов период. Стратегическата цел на оперативната програма е „изграждане на ефективна и модерна администрация, способна да отговори на високите очаквания на българските граждани, бизнеса и ЕС за по-добро обслужване и висока професионална етика, и създаване на стройна структура от компетентни и мотивирани държавни служители”. Тази главна цел е конкретизирана в три специфични цели:

1) Ефективно функциониране на администрацията и повишаване на доверието на гражданите и бизнеса в нея.

2) Подобряване управлението на човешките ресурси в държавната администрация, съдебната система и структурите на гражданското общество.

3) Модерно административно обслужване.

Постигането на очертаните по-горе специфични цели минава през изпълнение на конкретни дейности по четири приоритетни оси, а именно:

I. Добро управление.

II. Управление на човешките ресурси в държавната администрация, съдебната система и структурите на гражданското общество.

III. Качествени административни услуги и развитие на електронното управление.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

IV. Техническа помощ.

Изпълнението на дейностите по приоритетните оси следва да доведе до необходимите трансформации на българската администрация и значително подобряване на административния капацитет. Тези дейности трябва да осигурят ново качество на административната работа и създаване на ефективна и ориентирана към потребителите на административни услуги администрация на основата на ясна нормативна база, въвеждане на принципите на добро управление, включване на заинтересованите страни във формулирането на политики и подобряване капацитета на държавните служители за изпълнение на задълженията им.

Финансирането на оперативната програма „Административен капацитет” е по линия на Европейския социален фонд.

Ефективното използване на предвидените средства по програмата изисква по-голяма информираност и ангажираност на отделните структури с разработването и прилагането на конкретни проекти.

Цялостният анализ на данните и обработката на допълнителните материали води до заключението, че е налице сериозен проблем, свързан с недостатъчни знания и умения за разработване и представяне на проект, при това и по трите приоритетни оси. Друг съществен недостатък е, че оперативната програма не се познава добре и е необходимо повече допълнителна информация, което може да се реализира чрез различни форми, например обучения, специализирани семинари и др. Сред важните проблеми, свързани с усвояването на средства по тази операти на програма, са непознаване на програмите, тежки процедури по кандидатстване и липса на средства за съфинансиране. В общи линии по отношение на ресурсната обезпеченост може да се каже, че е налице сравнително добро ниво, и това се отнася най-вече за специализираните структури и опита в разработването на проекти. Важна особеност на програмата е нейната съгласуваност с националните политики и по специално с Националната стратегическа референтна рамка и Националната програма за реформи, и то най-вече по отношение развитието на ефективна и прозрачна администрация и прилагането на принципите на добро управление. Същевременно тя кореспондира с политиките на Европейската общност и тази съгласуваност превръща оперативната програма в средство за изпълнение на целите, определени в Стратегическите насоки за сближаване на Общността 2007-2013 г., и в актуализираната Лисабонска стратегия. Безспорно в такъв контекст значението на ефективния административен капацитет и като цяло на държавната администрация за



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

повишаване на икономическия растеж и създаване на по-добри възможности за работа в ЕС ще става все по-критично важно, тъй като за това се изисква адекватно законодателство, качествени административни услуги, прозрачна съдебна система и спазване на принципите на партньорство.

3. Вътрешна нормативна уредба на Община Марица

В синхрон с приетата с Решение №85/14.02.2002г. на Министерски съвет Стратегия за обучение на служителите в администрацията (актуализирана м. март 2006г.) и в доразвитието ѝ на местно ниво, в Община Марица със Заповед №РД-09-796/24.08.2007г. са приети Вътрешни правила за дейността и организацията на управлението на човешките ресурси и организационното развитие в администрацията на Община Марица. В посочения вътрешен за Общината акт, единствено в глава трета са разписани правилата, реда и условията за атестиране, повишаване в ранг и длъжност и то само на лицата със статут на държавни служители. На обучението на служителите в администрацията са отделни три текста от последния раздел на Вътрешните правила, при липса на конкретика за видовете обучения, областите за експертно обучение и развитие, сроковете и подлежащите на обучение служители.

Именно така посочената липса на местна уредба и устройствен акт, уреждащ реда, условията и областите на обучение на служителите в администрацията, налага приемането на настоящата Стратегия за обучение на общински служители.

V. МЕТОДИ, ПОДХОДИ И СТИЛОВЕ НА ОБУЧЕНИЕ НА ВЪЗРАСТНИ

1. Общи положения

Съществуват големи разлики между възрастните и децата като участници в обучение. Разликите произтичат от различаващите се презумпции, които те правят за своята роля и отговорности като хора, които участват в обучение; за информацията, която научават и това как и кога тя ще бъде използвана. Преподавателят на възрастни трябва винаги да държи сметка за генералните разлики между възрастните и децата като

участници в обучението. Подготвяйки своите лекции, той трябва да има предвид и да се ръководи от принципите на обучение на възрастни.

А те са следните:

- Обучението трябва да поставя ударение върху това как може да се приложи наученото на практика;
- Важно е да се даде възможност за дебати и оспорване на идеите, защото възрастните искат да изразяват своите идеи, да чуят всички аспекти на даден проблем и след това да вземат собствените си решения за този проблем.
- Важно да се изслушват и уважават мненията на участниците в обучението (възрастните често имат ценни идеи, които могат да допринесат за обучението и да го подсилват, даже в много случаи да помогнат на преподавателя, когато се затруднява да отговори)
- Насърчавайте участниците да бъдат източници на информация и идеи за вас и един за друг;
- Отнасяйте се с участниците в обучението като с възрастни.

Съществуват различни **стиливе на обучение**, които всеки от преподавателите използва според предпочитанията си и аудиторията, която е пред него.

- Зависим стил на обучение
- Стил на сътрудничество
- Независим стил

Преподавателите обикновено не са крайно директивни или пък крайно не-директивни, а по-скоро, използват едно своеобразно съчетание на тези стилове, за да отговорят на очакванията и нагласите на аудиторията.

2. Емпирично обучение

Емпиричното обучение или обучението чрез опита е обучение чрез отразяване и извеждане на заключения на базата на собствения опит с цел те да бъдат приложени в сходни ситуации в бъдеще.

Съществуват различни начини, по които учат хората. Основно различаваме четири начина на обучения:

- Чрез наблюдение и отразяване;
- Чрез правене;
- Чрез концептуализиране;
- Чрез чувства или интуиция.

Като отделните стилове на обучение поставят ударението върху различни дейности: **Гледане - Правене - Мислене - Чувстване.**

Повечето хора имат определени предпочитания към един от тези стилове. Нито един от четирите стила не може да бъде посочен като най-добър, но един вид или друг вид може да е по-подходящ в определена ситуация.

Съществуват различни фази на Цикъла на емпирично обучение и взаимоотношения между тези фази. Във всяка фаза на цикъла на обучение преподавателят има определена роля.

Фазите са следните:

- Първа фаза - Опит (дейност, „правене”)
- Втора фаза - Процес (споделяне, сравняване, контрастиране, отразяване)
- Трета фаза - Обобщение (извличане на изводи, определяне на общи принципи)
- Четвърта фаза - Приложение (планиране на по-ефективното поведение)

Хората често преживяват нещо, без в действителност да научат нищо от този опит. За да е налице максимално обучение, трябва да се състоят и останалите фази - с или без помощ от страна на учител. Процесът на споделяне означава отчитане на личните мисли и чувства и, може би, тяхното обсъждане с по-широк кръг хора. По време на фазата на “обобщението”, участниците правят изводи - уроците, които те са научили от своите отражения на опита. Често участниците в обучение не успяват да приложат ново наученото, когато се върнат на работа. Затова е много важно, още докато са в учебната среда, те да решат как ще прилагат ново наученото, когато се върнат във външния свят.

Този, който ще обучава под някаква форма възрастни, не трябва да забравя, че те се учат най-добре да посрещат проблеми от „реалния свят”, когато могат да отразяват въз основа на своя минал опит и т.н. Обучението, свързано с опита, е центрирано около



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

обучавания. Ролята на преподавателя е да помага на напредъка на обучавания през фазите, чрез задаването на въпроси, които провокират към мислене.

Всички модели се опитват да обобщат действителността, което обикновено става като се обръща повече внимание на някои нейни характеристики, а други се пренебрегват. Освен това, моделите като субективна представа за действителността, са на практика безброй. Някои модели се считат за по-добри, а други просто са на мода в момента.

3. Модели на обучение. Стиллове на учене

3.1. Дивергентен (Отклоняващ се)

Дивергентният стил се основава на конкретното преживяване и рефлексивното наблюдение. Водещата силна страна на този стил е развитото въображение и съзнанието за смисъл и ценности. Основна способност на този тип аудитория е разглеждането на конкретните ситуации от различни страни и перспективи, както и организирането на множество взаимоотношения. Акцентът е предимно върху адаптация чрез наблюдение, а не толкова чрез действие. Този стил се нарича дивергентен, защото хората, притежаващи такъв стил на учене, се представят най-добре в ситуации, изискващи генериране на алтернативни идеи и следствия (дейности като "мозачна атака"). Те се интересуват от другите хора и са ориентирани към емоционалното преживяване и използване на въображението си. Имат широки културни интереси, склонност към изкуствата, творчеството и хуманните науки. В администрацията хората с такъв стил се ориентират към консултантска дейност, развитие на персонала и човешките ресурси, организационно развитие и др.

3.2. Асимилативен (Усвояващ)

При асимилативния стил водещо умение за учене е абстрактното концептуализиране и рефлексивното наблюдение. Най-силните страни при тази ориентация се изразяват в индуктивното извеждане на причинно-следствени връзки, в способността да се създават теоретични модели и да се обединяват в единни



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

обяснителни концепции отделните наблюдения. Хората с тази ориентация, както и при конвергентния стил, са по-малко насочени към другите хора и са по-заинтересувани от идеите и абстрактните теории. Те по-слабо оценяват идеите от гледна точка на практическата им стойност. По-важно за тях е теорията да изглежда логично и да е изградена прецизно. Характеристики на този стил имат хора, занимаващи се по-скоро с фундаментални науки и математика, отколкото с приложни науки. В организациите те могат да бъдат полезни в дейности като проучване и изследвания, проектиране и планиране.

3.3. Конвергентен (Обединяващ)

Конвергентният стил на учене има силни страни, противоположни на дивергентния стил. Водещи умения са абстрактното концептуализиране и активното експериментиране. Основна силна страна на този тип аудитория е разрешаването на проблеми, вземането на решения и практическото приложение на идеите. Този тип се нарича конвергентен, защото хората с такъв стил се представят най-добре в ситуации, които се базират на здравия, конвенционален разум и в които има един правилен отговор или решение на въпрос и проблем. При този стил на учене знанието е организирано така, че по хипотетико-дедуктивен път да се насочва към специфичните проблеми. В някои изследвания се установява, че конвергентните личности предпочитат да контролират изразяването на своите емоции. Те са по-склонни да имат работа с технически задачи и проблеми и избягват да се занимават със задачи, засягащи социални и междуличностни отношения. Често се насочват към естествените науки, инженерните и технически специалности.

3.4. Акомодативен (Приспособяващ се)

Акомодативният стил на учене е противоположен на асимилативния, акцентирайки на конкретното преживяване и активното експериментиране. Най-силна черта на тази ориентация е извършването на дейности, изпълнение на планираните задачи и въвличането в нови преживявания. Адаптивният характер на акомодативния стил се изразява в търсене на възможности, поемане на рискове и действие. Хората с такъв стил на учене се адаптират към бързо променящи се обстоятелства. В ситуации,

където теорията или плановете не прилягат точно към фактите, човекът с акомодативен стил сигурно би се отказал от теорията и би забравил за първоначалния план. (Представителите на противоположния - асимилативен стил, по-скоро биха изследвали отново фактите.) Хората с акомодативна ориентация са склонни да решават проблемите чрез интуитивно прилагане на метода на пробата и грешката, облягайки се повече на другите хора за информация, отколкото на собствените се аналитични способности. Те лесно влизат във взаимоотношения с хората, но понякога биват възприемани като нетърпеливи и твърде настойчиви. Често хора с такъв стил се занимават с търговия, мениджмънт, маркетинг, бизнес.

4. Видове ориентация и подход при хората

4.1. Пряк/конкретен опит

Въвличане, преживяване и лично ангажиране при разрешаване на различни житейски ситуации. Акцент върху чувственото възприемане на сложната и уникална реалност, разглеждана "тук и сега"; нещо различаващо се от теориите и обобщенията. Интуитивният, артистичен подход се противопоставя на систематичния, аналитичен подход към проблемите. Хората с такава ориентация са общителни, лесно установяват взаимоотношения с другите, добри са при вземане на интуитивни решения, действат добре в неструктурирани ситуации, ценят отношенията с хората, реалността, непредубедения и естествен подход към живота.

4.2. Рефлексивно наблюдение/осмисляне на опита

Стремеж да се разбере смисъла на идеите и ситуациите чрез внимателно наблюдение и безпристрастно описване. Акцентът е върху разбирането (истинното или как се случват нещата), а не върху практическото приложение. Хората с такава ориентация предпочитат да размишляват върху смисъла на ситуациите и идеите, да формулират изводи и да предвиждат последствия. Те са добри в анализа на нещата от различни гледни точки, обичат да се опират на собствените си мисли и чувства, когато формират мнение. Ценят търпението, безпристрастността и обмислените преценки.

4.3. Абстрактно концептуализиране/извеждане на общи правила

Използване на логически издържани понятия, идеи и концепции. Акцентът върху мисленето и общите теории, в противовес на чувстването и интуитивното разбиране на уникалното и специфичното. Научен вместо артистичен подход към проблемите. Хора с такава ориентация са добри в систематичното планиране, в работата с абстрактни символи и качествените анализи. Те ценят прецизността, строгостта и дисциплината при анализа на идеи, красотата и елегантността на изчистените концептуални системи.

4.4. Активно експериментиране/приложение в практиката

Насока към промяна на ситуацията и упражняване на власт и влияние върху хората. Акцентът е върху това, което се работи, върху практическото приложение, а не върху абсолютната истина. Хората с такава ориентация обичат да завършват нещата докрай. Те са готови да поемат риск, за да постигнат целите си, ценят влиянието и въздействието, което оказват на околните и обичат да виждат резултатите от работата си.

5. Стъпки в развиването и воденето на обучение

В развиването и воденето на обучението има пет стъпки, а именно:

5.1. Първа стъпка – оценката на нуждата от обучение

Тази стъпка предполага получаването на обща представа за нуждата от обучение, за да може обучаващият да насочи енергията си в правилната посока. Това означава обучаващият да научи повече за нуждите от обучение, за това кой желае обучението, защо го желае, кои ще са обучаемите, какви са им познанията по темата, какво да бъде учебното съдържание и как да се разработи.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Преди да разработи програма за обучение, обучаващият трябва да определи нуждите от обучение за участниците. Правилният анализ на тези нужди е от основна важност, за да може програмата да е полезна за участниците. Програми за обучение, които повтарят голяма част от това, което участниците вече знаят, или пък такива, които са твърде сложни за тях, ще предизвикат недоволството им. Освен това, подобни програми биха представлявали пилеене на ценни човешки и финансови ресурси. Участниците трябва да са ангажирани с целите на програмата. Би било трудно да осигурим такава ангажираност, ако не оценим нуждите им точно.

Оценяването на нуждите от обучение е важно, тъй като чрез събраната информация могат да се дефинират целите и границите на програмата за обучение, да се идентифицират уменията, които трябва да се усвоят и научат, да се разработят целите на обучението, както и да се съобразят материалите и учебните дейности с нивото на участниците.

Предварителната оценка на нуждите дава отговор на основния въпрос: да обучаваме или да не обучаваме. Основният критерий за определяне дали е нужно обучение е отговорът на въпроса: Дали обектът знае как да постигне стандартите за изпълнение на работните си задачи? Ако отговорът е "Да, обектът знае как", няма нужда от обучение. Ако отговорът е "Не, обектът не знае как", може да е налице нужда от обучение, както и някои други нужди. Нуждата от обучение съществува, когато даден човек не притежава познанията или уменията, нужни за удовлетворителното изпълнение на поставената задача. За да определим дали е нужно обучение, трябва да установим дали обектът знае как да постигне нужните стандарти за изпълнение на определена задача. Ако обектът знае как да постигне тези стандарти, няма нужда от обучение. Въпреки това, може да съществува проблем в изпълнението, но той няма да означава нужда от обучение, тъй като допълнителното обучение няма да реши проблема. Поради това, обучаващият трябва да е в състояние да прави разлика между проблемите на изпълнението, които отразяват определена нужда от обучение и тези, които не отразяват такава нужда.

Ако се установи, че не е нужно обучение, но институцията, поискала оценка на нуждите от обучение, държи на провеждането на програма за обучение, преподавателят може или да се оттегли от дейността, или да приспособи програмата по такъв начин, че да е максимално полезна за участниците.

5.2. Втора стъпка - разработване на целите на обучението

Чрез разработването на учебни цели се идентифицира това, което се цели обучаващите да могат да постигнат в резултат на обучението. Учебните цели показват посоката, в която да се съсредоточат останалите дейности по разработването на обучението.

При разработването на адекватни цели има две стъпки. Първо, трябва да се идентифицират основните задачи, които обучаваните трябва да могат да решават в резултат на обучението и второ, трябва да се разработят уместно формулирани цели въз основа на тези задачи. Важно е да се започне с описание на основните задачи, свързани с обучението, за да е налице сигурност, че целите ще са насочени към това, което обучаемите трябва да могат да правят като резултат от обучението. Важно е, когато се формулират целите, да се използват думи, описващи наблюдаеми действия, защото, за да се оцени обучението, съответното поведение трябва да подлежи на наблюдение. Ако целите са свързани с показване на познания или промяна в отношението, може да се срещне трудност при намирането на начин да бъдат изразени целите чрез наблюдаемо поведение. Тогава е добре да изясним за себе си кое поведение "след обучението" би подлежало на наблюдение.

5.3. Трета стъпка - очертаване на съдържанието на обучението

Учебното съдържание определя какво трябва да прави и да знае обучавания, за да постигне целта на обучението. Преподавателят трябва да знае как да подреди последователно учебното съдържание. За да се справи с тази задача, самият той трябва да притежава значително познание в дадената област, което му дава възможност да прецени как да подреди учебното съдържание. Правилото за последователността е изключително важно, защото неспазването му ще доведе до неправилно определяне на съдържанието. Като последица от това, обучаваните няма да могат да постигнат своята учебна цел.

Два са важните аспекти на обучението, на които трябва да се обърне внимание: методите на обучение и помощните средства за обучение. Когато се разработи учебния план, трябва да се конкретизират методите на обучение и помощните учебни средства, които ще се използват при преподаване на учебното съдържание.

Хората имат различни предпочитания по отношение на дейностите в обучението. Преподавателят трябва да може да предложи разнообразие, за да отговори на различните нужди на участниците. Един от начините да се осигури това разнообразие, е да се използват различни методите на обучение.

Като най-използвани и дали най-ефективни резултати, могат да се посочат шест метода за обучение:

- Изложение от преподавателя /презентации;
- Групова дискусия;
- Казус;
- Демонстрация;
- Структурирано упражнение;
- Четене.

При преценка на избора кой метод да се използва, учителят трябва да се ръководи от три общи критерии: целта на обучението, обучаваните и практическите изисквания. Когато се спре върху един или друг метод, той трябва да си отговори на три важни въпроса: 1.Ще доведе ли избрания метод до постигане на учебната цел?; 2.Съобразен ли е методът с размера на групата, нивото ѝ на опит и др.?; 3. Изпълним и осъществим ли е избрания метод, от гледна точка на място, време, материали и ограничения в разходите? Като пример може да се посочи следното: Ако учителят има информация, че участниците са добре запознати с учебното съдържание, е добре да избере като методи на обучение груповата дискусия и решаване на казуси. Ако се окаже, че групата е твърде голяма, би било приемливо да се избере изнасянето на лекция, съчетано с дискусии.

Не трябва да се забравя, че един от най важните принципи на обучението за възрастни е да се поддържа активното участие на обучаваните. Това правят методите: решаване на казуси, груповата дискусия, структурирано упражнение.

При избора си на метод на обучение учителят винаги трябва да се ръководи от обстановката в залата – възможно е да не позволява физическа демонстрация, от наличието на време - възможно е да няма достатъчно време за груповата дискусия. Случва се преподавателите да използват метода „изнасяне на лекция” по-често, защото е по-лесно да се подготвиш за него, позволява по-лесен контрол. Често, обаче, се случва точно обратното – преподавателят губи аудиторията и идва момент, в който говори само за себе



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

си. Затова е важно да се намери точния баланс между лекцията и използването на по-интерактивни методи.

Много важен фактор за успешното провеждане на обучението е и използването на помощни учебни средства, като едни от най-използваните такива са допълнителните материали за раздаване, филми, флипчартове и слайдове за шрайбпроектор.

Използването на помощни учебни средства има определени цели. Чрез тях се подчертават важните моменти, служат като помощно средство за запомняне, добавят разнообразие. Материалите, раздадени в началото на обучението или като допълнителни в хода на обучение, се използват за предоставяне на информация по време на семинара и най-вече служат за запазване на информацията от участниците и използването ѝ като се върнат на работното си място. Флипчартът стои през цялото време пред очите на участниците и им въздейства визуално.

5.4. Четвърта стъпка - Разработване на плана за обучение

Трябва да се държи сметка за разликите между изложение на учебно съдържание и учебен план. Изложението изброява всичко, което обучаемите трябва да научат, за да постигнат целта на обучението. Учебният план включва всички дейности по време на обучението, които ще помогнат на участниците да постигнат целта. Когато се подготвя за участие в обучение, преподавателят е добре като помощно средство да използва определен образец. По този начин ще е възможно по-лесно структуриране на презентацията и материала.

5.5. Пета стъпка - Водене на обучение

Обучителят на възрастни, трябва да притежава основни умения за изложение и водене на занятие – ключовите умения, които ще се използват при преподаване. За да могат участниците да се научат, те трябва да бъдат въввлечени в процеса на обучение. Това става, когато се използват ефективно уменията за изложение и водене на обучение. Тогава обучаваните се въвличат в процеса на обучение, оценява се как те посрещат обучението и се откликва на техните потребности от обучение.

Традиционната методика на обучение често залага на лекцията като на средство за предаване на информация от преподавателя на обучавания. Елемент на философията на

обучението на възрастните, обаче, е разбирането, че средата на обучението може много да се обогати при активно участие на обучаваните. Когато участниците са активно въввлечени в процеса на обучение, много по-голяма е вероятността те да поемат отговорност за усвояването на новите знания и умения. Интерактивните изложения са насочени към въвличане на участниците в процеса чрез дискусии и дейности, които подпомагат ефективното предаване на информация. Това са едни от най-често използваните техники в програмите за обучение за предаване на знание. Затова за преподавателите е изключително важно да разбират понятията и процесите на изложението.

5.5.1. Интерактивно изложение

Много важен и определящ фактор, който е стимулиращо и мощно средство, помагащо на участниците да интегрират индивидуалното усвояване на материала с неговото съдържание, е т. нар. *интерактивно изложение*.

Интерактивното изложение е кратка лекция, която въвлича обучаваните чрез въпроси и нагледни пособия. Трябва да е кратко - от 10 до 25 мин., използват се отворени въпроси, за да се въвлекат участниците, очертава няколко ключови момента, използва се опита на участниците, използва нагледни пособия и е внимателно подготвено.

Според предназначението си, то служи за предаване на знания и изследване на принципи, модели, изследователски открития или теория.

Изложенията са една от двете или повече техники, които обикновено се използват в занятията. Те могат да предшестват или следват след казус, упражнение или ролева игра. Така, изложението е изграждащият знанието блок в едно занятие, в което може да е включено и практикуване на умения чрез други техники.

5.5.2. Необходими умения на преподавателя

Едно от най-важните неща в едно обучение е да се създаде комфортна среда за неговото провеждане. Всички участници трябва да се чувстват въввлечени в процеса на обучение, защото това ще улесни процеса на научаване.

За да умее да въвлича участниците в обучението, преподавателят трябва да притежава четири основни умения:

а) Поведенчески умения

Преподавателят трябва да има предвид спазването на поне четири основни поведенчески умения:

- Да стои с лице към участниците.
- Да поддържа добър зрителен контакт.
- Да пристъпва към участниците.
- Да избягва маниери, които ги разсейват.

Такова поведение показва на участниците, че вниманието е насочено към тях.

Преподавателят не трябва:

- Да говори на някое нагледно пособие.
- Да се дистанцира.
- Да стои като „гълтнал бастун”.
- Погледът му бързо да шари по групата.
- Да се взира втренчено в един човек.
- Да се обръща с гръб към част от групата.
- Да си поглежда часовника.

Преподавателят трябва:

- Да стои с лице към участниците.
- Внимателно да оглежда цялата група.
- Да пристъпва напред към участниците.
- Да се усмихва на отделни лица.
- Да кима в знак на съгласие.
- Да обикаля около стаята по време на упражнение.
- Да стои с естествено изражение на лицето.

б) Умението да наблюдаваш

Наблюдението е точно това, което се съдържа в самата дума: да се следи поведението на участниците за знаци, които да покажат как те възприемат обучението. Когато се наблюдава поведението на участниците, може да се направи изводи за това

какво чувстват по отношение на обучението. Тогава ще можете да отговорите на техните потребности.

Има някои модели на поведение на обучаваните при различни ситуации. При проявата на тези модели, трябва да се предприемат определени стъпки, с които да си предотвратят или насърчат.

Например:

Когато участниците са отегчени:

- Да се направи опит да се ускори темпото;
- Да се даде почивка, за да могат участниците да станат и да се поразгъпчат
- Да се даде повече възможност за участие на обучаваните в дейностите на обучение.

Когато участниците са объркани по отношение на съдържанието:

- Да се зададат въпроси, за да се изяснят неяснотите
- Да се дадат примери, за да се изяснят объркващите моменти

Когато участниците са ентузиазирани и разбират материята:

- Бъдете доволен от това, което правите и продължете по плана си.

в) Умението да слушаш

Умението да слушаме, само по себе си, представлява умението да изслушваме думите, които се изричат и да перифразираме казаното.

г) Умението да задаваш въпроси

Умението да задаваш въпроси има три аспекта:

- *Задаването на въпроси*

Има различни типове въпроси – затворени, отворени, насочени. Всички могат да се използват по различно време с оглед постигането на определен ефект или поставена цел. Чрез затворените въпроси, например, се пести време, тъй като те насочват участниците

към един отговор. Отворените въпроси, пък, стимулират груповата дискусия, защото стимулират мисленето и даването на идеи, а и изискват отговор с повече от една дума. По този начин, участниците генерират повече идеи за обсъждане. Насочените въпроси могат да бъдат, както много полезни, така и да затруднят в определени случаи комуникацията с участниците. Това е така, тъй като, от една страна, насоченият въпрос към един участник, може да се приеме и използва като начин да бъдат признати специалните му познания или опит, но от друга страна, може да има и някои негативни последици като, например, да се смути участникът, ако не знае отговора или, ако се стеснява. Това може да доведе като последица другите участници да се разсеят или пък да се изплашат, че ще бъдат следващите поканени да отговарят. Трябва да се избягват объркващите въпроси, защото участниците не знаят как да отговорят или въпросите “уловка”, защото възрастните хора не обичат да ги правят на глупаци. Преподавателят трябва да може да формулира точни и ясни въпроси. Добре е предварително да си ги записва.

- Как се отнасяме към отговорите на участниците

Когато се използва задаването на въпроси, преподавателят трябва да е готов да се справи с отговорите, които предлагат участниците.

Възможно е да се получи отговор, който е частично верен. Преподавателят трябва да отчете върнатата част и да пренасочи въпроса, за да получи останалата информация. Пренасочването на въпроса е деликатен момент и внимателно трябва да се прецени как да се подходи и дали да се зададе въпроса пак към същия участник, който е дал частично верния отговор. За да го направи учителят, трябва да е сигурен, че участникът би могъл да даде останалата част от отговора.

Винаги, когато участниците отговарят на поставени въпроси, е препоръчително да се реагира по някакъв начин – чрез устни коментари или несловесен отклик, напр. кимане с глава, усмивка и т.н., както и чрез записване на приноса на участника на флипчарт.

- Как отговаряме на въпроси на участниците

Преподавателят трябва винаги да се отнася с изключително внимание към въпросите на участниците и отговорите, които той дава. Въпросите показват как напредва

обучението, показват има ли интерес към темата. Могат да помагат и на задаващия го и на другите участници да разберат материята.

Винаги, когато има възможност е добре да се пренасочат въпросите към участниците. Така им се дава възможност за повече участие. Те научават повече когато сами отговарят на въпросите, отколкото когато преподавателя отговаря.

5.5.3. Справяне с трудна ситуация

Освен усвояването на основните умения за водене на занятие, преподавателят трябва да знае и как да се справя с проблемна ситуация. Такава ситуация може да бъде причинена от много фактори. Външни дразнители, като шум, почистващия персонал, хора объркали залата, са по-лесно преодолими и не влияят съществено върху хода на обучението. По-трудно преодолима пречка са проблемните ситуации, породени от поведението на участниците. Различаваме хипотези на проблемни ситуации породени от прекомерно активно или от недостатъчно активно участие. Когато преподавателят усвои как да се справя с тези ситуации, поведението му е приложимо и към повечето проблеми, с които ще се сблъскат.

Трябва да се има предвид винаги, че всички преподаватели се сблъскват с проблемни ситуации от време на време. Проблемните ситуации не отразяват непременно враждебно отношение на обучаваните към преподавателя или обучението. Предварително подготвената стратегия за справянето с такава ситуация ще помогне да се съхрани самоуважението на обучаваните и в минимална степен да се наруши хода на обучението.

Преподавателят трябва винаги да се ръководи от трите съображения при разрешаване на проблемна ситуация :

- Да се елиминира или сведе до минимум проблемното поведение
- Да се съхрани самочувствието на участника
- Да се избегне по-нататъшно нарушаване на процеса на обучение

Да се опази самочувствието на участника е изключително важно, защото позволява на участника да остане част от групата и да продължи да се обучава. Освен това проблемът би могъл да се задълбочи, ако засегнете самочувствието на участника.

В проблемни ситуации е важно да останем неутрални емоционално. Ако има емоционално ангажиране, може да се загуби ясният поглед върху проблема и да се избере неправилна стратегия. Необходимо е ситуацията да се запази под контрол.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

VI. ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ И ИЗПЪЛНЕНИЕ НА СТРАТЕГИЯТА

1. Управление на политическо ниво

Процесът на модернизиране на администрацията изисква задълбочаване и усъвършенстване на знанията на служителите, съобразени с достиженията на европейското право, усвояване на умения за прилагане на нов стил на работа, инициатива и желание да се постигнат резултати при обслужване на гражданите и бизнеса. Обществената оценка за предоставянето на висококачествено, прозрачно, компетентно и своевременно обслужване в голяма степен зависи от професионализма, желанието и отговорността на служителите да развият и усъвършенстват своите знания и умения.

Европейското измерение на професионалните умения и квалификацията на служителите в администрацията се състои във възприемането на съвременни модели за организация и функциониране на администрацията според най-добрите практики в страните от Европейския съюз.

Динамиката в развитието на държавната администрация налага разгръщане на стратегическото планиране на ниво организация, развитие на публично-частното партньорство, аутсорсинг, координиране на усилията на общините за разработване и управление на съвместни проекти, разработване и управление на проекти за усвояване на средства от европейските фондове.

Стратегията акцентира върху прилагането на съвременни модели и техники за управление потенциала на служителите, върху създаването на антикорупционна среда с ясни правила за контрол, стимулиране и мотивиране на служителите за разкриване и предотвратяване на конфликти на интереси.

Ключов елемент на ефективната и модерна политика в областта на човешките ресурси в администрацията е усъвършенстването на системата за постоянно развитие на компетентностите, професионалните умения и квалификацията на служителите.

Обучението осигурява ефективно въвеждане на служителите в практиката на административната дейност, усъвършенства техните знания и умения за развитието на капацитета и издигането на престижа на държавната служба в Република България.

Конституцията на Република България в чл.2 определя България като единна държава с местно самоуправление, в която не се допускат автономни образувания.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Установено е съществуването на общинска собственост. В гл.7 се урежда териториалното деление, местните органи на самоуправление и администрация.

Европейската харта за местно самоуправление (ЕХМС) - подписана от България на 03.09.1994г. и ратифицирана със закона за ратифициране на ЕХМС от 15.10.1995г. След обнародването тя става част от вътрешното право. ЕХМС обхваща всички същностни въпроси на местното самоуправление - понятия, правомощия на органите, отношения с централната власт, финансова и ресурсна самостоятелност, териториални промени, съдебна защита и пр.

На местно ниво правната рамка е очертана от Закона за местното самоуправление и местна администрация.

1.1. Барииери за резултатно обучение на общински служители

1.1.1. Външни (спрямо администрацията)

- Политизация на общинските служители;
- Недостиг на финансови средства за обучение;
- Съотношение между централизираното и децентрализираното обучение и др.

1.1.2. Вътрешни (произтичащи от качеството на административния персонал)

- Необходимост от промяна на ценностната система на общинските служители;
- Психологическа неподготвеност за обучение и действие;
- Липса на мотивация (обусловена главно от липсата на гаранции за устойчива административна кариера и неадекватно заплащане) и др.

1.2. Предпоставки за ефективно и ефикасно обучение на общински служители

- Системно проучване на потребностите и търсената тематика на обучението.
- Формиране чрез обучение на образователния профил на общинския служител (включващ от една страна профила на административна длъжност без оглед на това кой я заема, от друга страна необходимото образование на конкретната личност, заемаща тази длъжност).
- Трансфер на методите и формите на обучение на бизнес мениджърите към обучението на мениджърите в публичната администрация.

- Изграждане на обективни механизми за прецизна атестация на успешно завършилите съответните форми на обучение.

2. Оперативен мениджмънт.

2.1. Българската административна среда

Като цяло вътрешната и външна среда, в която работят общинските администрации, е:

- все по-бързо променяща се (например нормативната база);
- все по-сложна (например усложняващите се връзки и взаимодействие както между различните административни структури, така и на администрацията със структурите на гражданското общество);
- все по-неопределена (например неяснота относно резултатните инструменти и механизми за ефективна и ефикасна административна реформа).

2.2. Предизвикателства на външната среда към общинските служители

- Глобализация - локализация (реализацията "Глобализация – Регионализъм");
- "Минимизиране" ролята на националната държава;
- Високи изисквания на "Бялата книга" на Европейския съюз за добро държавно управление и за висок административен капацитет;
- Форматиране на Европейското административно пространство в рамките на
- Общоевропейското пространство.

2.3. Предизвикателства на вътрешната среда към общинските служители

- Липса на нормативна и организационна готовност на централната власт за цялостна децентрализация;
- Липса на баланс в съотношението "децентрализация - деконцентрация";



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Влошено състояние на общинските бюджети и декапитализация на общините;
- Ниско ниво на инвестиции в общините;
- Ниско качество на общинските публични услуги;
- Не винаги адекватен административен капацитет.

2.3. Адаптивност и адекватност на общинските служители

Общинските служители следва да се формират като високи професионални администратори, способни не само да се адаптират към: променящата се конфликтна конфронтационна среда; предизвикателствата на глобализацията към държавното управление и местното самоуправление; изискванията на гражданското общество за "Администрация с човешко лице", но и да притежават адекватни знания, умения и компетентности да реагират изпреварващо на предизвикателствата на променящия се свят към администрацията.

Всички тези предизвикателства дефинират дейността на Общинската администрация като административен "Риск-Мениджмънт" в конфликтна конфронтационна среда. Статутът на служителите в местните органи на властта трябва да позволява набирането на качествени кадри въз основа на заслугите и компетентността, за тази цел той трябва да предлага подходящи условия за обучение, възнаграждение и перспектива за кариера.

2.4. Обучение и професионално развитие на служителите

Изграждане на професионална и ефикасна администрация означава компетентни, мотивирани и независими служители, посветени на обществения интерес.

Професионалното развитие на държавните служители се състои в повишаване на умения и квалификацията при осъществяване на техните служебни задължения и се изразява чрез повишаване в ранг. Това е необходимо при:

- потребност от допълнителни знания и умения вследствие на промяна (актуализиране, развитие) на длъжностните характеристики;



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- въвеждане на нови модели и/или технологии за осъществяване на определени административни дейности или работни процеси.

2.5. Обучение за служебно развитие на служителите

Служебното развитие е свързано с повишаването на служителите в длъжност. Това обучение осигурява поддържането на устойчивост и непрекъсваемост на държавната служба чрез подготовка на служителите за заемане и осъществяване на длъжностите в нея.

Основната роля на обучението за служебно развитие е адаптирането на уменията и квалификацията на всички новопостъпили служители (или на кандидатите) към принципите и практиката на административната дейност.

2.6. Показатели за оценка на компетентността на административните служители в България

2.6.1. Компетентности за ръководни служители

- Управленска компетентност;
- Компетентност, свързана с познаване и ползване на нормативни актове;
- Комуникационна компетентност;
- Компетентност относно промените и управлението им;
- Компетентност при работа с потребители;
- Компютърна компетентност компетентности за експертни длъжности.

2.6.2. Компетентност, свързана с познаване и ползване на нормативни актове

- Организационна компетентност;
- Комуникационна компетентност;
- Компетентност относно промените и управлението им;
- Компетентност при работа с потребители;
- Компютърна компетентност.

2.7. Форми на обучение на общински служители, които могат да се комбинират помежду си:



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- С откъсване от работа - в обучаващите звена и по-конкретно в сертифициращ институт за обучение на общински служители.
- Обучение "на гости при обучаваните общински служители", т.е. обучение на самото работно място (inhouse training) по т.нар. intership-програми.
- Дистанционно (on-line) диалогово обучение, базирано на INTERNET.

2.8. Активни методи на обучение

2.8.1. Тренинги:

- ролеви и ситуационни игри;
- игри, изградени на принципа на диалога и "обучението в действие";
- делови игри с използване на експертно-аналитични методи - "Мозъчна атака", "Делфи" и др.;
- казуси и др.

2.8.2. Тестове:

- "конвергентни" тестове (изискващи само един правилен отговор);
- "дивергентни" тестове (изискващи алтернативно мислене и съответно алтернативни варианти на възможния отговор, съобразно ситуацията).

2.9. Предпоставки за ефективно и ефикасно обучение на общински служители

- Изграждане на система за професионално развитие на базата на резултатите от атестацията на общинските служители и планиране на индивидуалната им кариера.
- Проучване на целесъобразността да се заложи нормативно изискване за наличието на легитимен сертификат като условие за кадрово развитие на общинския служител, което да намери място в длъжностната характеристика за определени длъжности в общинската администрация.

2.10. Конкретна насоченост и сфери на обучение на общински служители

Постигането на целите на общинската администрация в максимална степен зависи от знанията, уменията, поведението и професионалното отношение на служителите,



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

работещи в нея. В тази връзка управлението на човешките ресурси изисква формиране и развитие на професионално компетентни, мотивирани, отговорни и лоялни, ориентирани към потребностите на гражданите и обществото служители.

За да отговори адекватно на високите очаквания на обществото, Община Марица поставя като акцент в развитието на служителите повишаването на техните професионални знания и умения. Прилагането на индивидуален подход към нуждите на потребителите и осигуряването на равен достъп до услуги, по прозрачен и отзивчив начин гарантират висока удовлетвореност на клиентите. В този смисъл съдържанието на програмите за обучение трябва да обхване и засегне въпросите за цялостно подобряване на административната дейност.

Професионалното развитие на служителите в администрацията се състои в разширяване на знанията, развитие на уменията и промяна в нагласите при осъществяване на техните служебни задължения. Професионалното развитие има голямо значение за всеки служител като мотивация за неговата изява.

Обучението за професионално развитие цели разширяване на познанията на държавните служители относно международната, социалната, икономическата и правната среда, в която работят, както и по отношение на промените в комуникациите, науката и технологиите.

Обучението за професионално развитие на служителите е насочено към:

- Усвояване на допълнителни знания и умения вследствие на промяна (актуализиране, развитие) на длъжностната характеристика - обучението в този случай е индивидуално или за служители от определени категории длъжности, засегнати от промените;
- Подобряване изпълнението на служебните задължения чрез индивидуално обучение и специализации;
- Въвеждане на нови модели и/или технологии за осъществяване на определени административни дейности или работни процеси - обучението в този случай е насочено към включените в съответната дейност или процес служители.

Основен подход за реализиране и разширяване на възможностите за професионално развитие на служителите е създаването на система за информиране, която да им осигурява достъп до наличната информация за предстоящите обучения. Системата за информиране ще е насочена към всички служители и ще отчита спецификата на длъжностите и професиите съобразно модела на компетентностите. С нея ще се осигури



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

съвместимост между личните планове за професионално и кариерно развитие на служителите и визията за развитие на съответната администрация.

С оглед характерната насоченост и сфери на дейност на общинската администрация, от изключително значение и за служителите и за Общината, с оглед нарастването на нивото на компетентност и професионални умения е изграждането на капацитет в най-широко застъпените сфери на административна дейност на Общината: общинска собственост, обществени поръчки и устройство на територията.

3. Стратегии и програми.

Активната позиция на всички участници в процеса на промени и осигуряването на последователни действия от администрацията на всички нива ще обедини усилията и ще гарантира успешното реализиране на реформата.

Общинското ръководство разчита служителите да възприемат обучението като задължителен елемент от своето професионално и кариерно развитие и като важно средство за достигане и прилагане на по-високи стандарти за осъществяване на административната дейност. Въвеждането на ясни и конкретни правила, отчитащи личния принос на служителите в обучителния процес, ще гарантира поемане на лична отговорност за бъдещото им развитие. Също така ще се осигури и по-голяма ангажираност и мотивация за прилагане на наученото в практиката и стремеж за развитие на потенциала.

Предвижда се създаването на механизъм за отчитане на резултатите от обучението като част от оценката на изпълнение (атестирането).

В основата на определяне полето за професионално и кариерно развитие стои процесът на атестиране, който трябва да ангажира преките ръководители при конкретизиране, изясняване и съгласуване на работните цели и задачи на служителите за постигане на предвидими количествено и качествено определени резултати и обективност на критериите за оценка на постиженията. Чрез оценка на изпълнението се идентифицират дефицитите и областите, които се нуждаят от подобрене на трудовото изпълнение, потенциала за развитие и нуждите от обучение. В тази връзка нараства ролята и отговорността на преките ръководители (оценяващи и контролиращи) при определяне на потребностите и приоритетите за обучение на всеки служител и обвързването им с целите на съответното звено и общите стратегически цели на администрацията.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Изготвянето на личните планове за обучение на служителите в администрацията е основа за цялостното планиране на обучението. Оценката на потребностите от обучение трябва да стане неразделна част от системата за оценка на работата както по отношение на заеманата в момента длъжност, така и по отношение на професионалното развитие и кариера.

Задача на звената за управление на човешките ресурси във всяка администрация ще е разработването на плановете за кариерно развитие и приемственост, базирани на анализ на наличния капацитет и бъдещите потребности от човешки ресурси. За тази цел ще бъдат предприети мерки за укрепване на тези звена в съответствие със стратегическите цели на институцията и нормативната уредба. Новата политика по отношение управлението на човешките ресурси трябва да се разбира и приема от всички служители, като за тази цел могат да се организират дейности за разясняване и обучение.

Политиката по управление на човешките ресурси е тясно свързана както със стратегическите цели и резултатите на администрацията, така и с променящите се нужди и приоритети, наложени от външната среда. Изискванията за провеждане на административната реформа предвид предстоящото членство на България в Европейския съюз, предполагат прилагане на адекватни инструменти за управление на човешките ресурси.

Едно от средствата за подобряване на политиката за управление и развитие на човешките ресурси е изграждането и функционирането на Единна информационна система за управление на човешките ресурси. Главната ѝ роля е осигуряването и унифицирането на базата данни във всички структури на държавната администрация, включително регистриране и отчитане на преминалите курсове за обучение.

Политиката по управление на човешките ресурси трябва да бъде елемент от стратегическите цели на всяка административна структура. Това ще осигури превръщане на държавната служба в по-конкурентно и привлекателно място за професионално и кариерно развитие.

Ръководителите на много администрации вече осъзнават, че обучението е важен инструмент за подобряване на ефективността на тяхната дейност. Тази ангажираност намира израз в разработването на годишни планове за обучение на всяка администрация в страната, което позволява обучението да стане по- систематизирано, последователно и целенасочено. Мениджмънтът на обучение на персонала като част от управлението на човешките ресурси обвързва организационния работен анализ и профила на



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

компетенциите с мисията, организационната структура и стратегическите цели на администрацията. За оптимизация на процеса ще се приложи нов по форма и съдържание образец на годишен план за обучение, който да включва всички аспекти на процеса на обучение: задължително и въвеждащо обучение, наставничество, самообучение, специализирано обучение, обучение за развитие в кариерата, обучение, свързано с промяната.

Определянето на нуждите от обучение е свързано с цялостен периодичен анализ на състоянието и перспективите за развитие на отделния служител и администрацията като цяло. В резултат на това, се определят длъжностите, при които има отклонения между действителното и планираното трудово изпълнение, предизвикани от пропуски в знанията, уменията и нагласите на персонала.

Системата за оценяване на потребностите от обучение изисква анализът да се направи и на четирите равнища - организационно равнище, на равнище длъжност, на равнище индивид/изпълнител и на равнище администрация.

Целта на оценката на потребностите от обучение е да идентифицира и определи необходимостта от развитие на професионални умения и квалификация в подкрепа на организационните цели и подобряване на работата. Цялостната оценка на състоянието на администрацията и ефективното планиране на средствата, необходими за обучение, съчетава оценка на общите и специфичните потребности от обучение за създаване и развитие на професионални умения и квалификация.

Общите потребности от обучение са следствие от анализа на необходимите човешки ресурси в администрацията с оглед осигуряване на кадрово попълнение на предвидените длъжности и планиране на приемствеността. Това означава определяне на броя и видовете длъжности, които предстои да бъдат освободени през периода на планиране, както и на тези, които са предвидени за заемане от нови служители, включително отчитане на необходимите човешки ресурси при създаването на нови административни структури. Оценката на общите потребности от обучение цели установяване на необходимостта от създаване на професионални умения и/или повишаване на квалификацията на служителите при заемане и осъществяване на длъжностите в администрацията.

Специфичните потребности от обучение ще се определят от оценката на изпълнението на служителите. Оценката на изпълнението включва постигане на



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

съгласувани цели, степен на изпълнение на задълженията и показаните професионални компетентности.

4. Управление на средствата от Европейския съюз

България, подобно на други държави-членки, получи значителна финансова и техническа подкрепа от Европейския съюз в периода преди присъединяването си и отговаря на критериите за високи равнища на финансово подпомагане за периода до 2013г. Поради тази причина от изключителна важност за служителите в общинската администрация е познаването на Структурните фондове и развиване на умения за управление на средствата от Европейския съюз.

От най-съществено значение за Общината е познаването на правилата и нормите за управление на Кохезионния фонд, Европейския фонд за регионално развитие и Европейския земеделски фонд за развитие на селските райони, съответно Оперативна програма „Регионално развитие”, Оперативна програма „Околна среда” и Програмата за развитие на селските райони.

Европейските изисквания за модерна административна система очертават параметрите от необходими промени в административното развитие, за да се гарантира способността на дадена национална администрация да функционира конкурентно и ефективно в същата степен, както публичната администрация на другите страни – членки на Общността. В контекста на европейското административно развитие ключово значение има изискването за административен капацитет, който е основен приоритет в Стратегическите насоки за сближаване на Общността, 2007-2013 г., тъй като добре функциониращите институции и администрации са предпоставка за успешно формулиране и изпълнение на политики, по-добро управление на публичните средства, което допринася за социално-икономическото развитие на страната. Направеният в статията анализ е показателен за няколко по-съществени извода по отношение на българския административен капацитет.

Първо, членството в ЕС поставя българската административна система пред все по-големи предизвикателства, поради което подобряването на институционалния и административния капацитет се превръща в базово условие за осъществяването на комплекса от реформи и ефективното прилагане на политиките на ЕС.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Второ, въпреки значителния напредък и безспорните постижения от процеса на реформиране, на сегашния етап българската администрация все още не е достатъчно ефективна и способна да работи равностойно на администрациите на страните – членки на ЕС.

Трето, приоритетите, мерките и дейностите, заложи в оперативна програма „Административен капацитет” кореспондират с европейската и националната политика за подобряване на институционалния и административния капацитет, а приоритетните оси на програмата съответстват с насоките, очертани в актуализираната Лисабонска стратегия. Четвърто, оперативната програма не е позната в достатъчна степен. С оглед на успешното щ реализиране като обективна необходимост се налага търсенето на нови и допълнителни форми и средства за нейното популяризиране, както и целенасочено обучение за придобиване на знания и умения при разработване и управление на проекти.