



РЕПУБЛИКА
СРБИЈА



НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА
ЗА ЈАВНУ УПРАВУ



British Embassy
Belgrade



UKaid
from the British people

GOOD
GOVERNANCE
FUND



Reform assistance
to Serbia

Подршка реформама
у Србији

МЕТОДОЛОГИЈА И ВОДИЧ ЗА ПРИПРЕМУ ПРОГРАМА ОБУКА У ЈАВНОЈ УПРАВИ

Фебруар 2019.

САДРЖАЈ

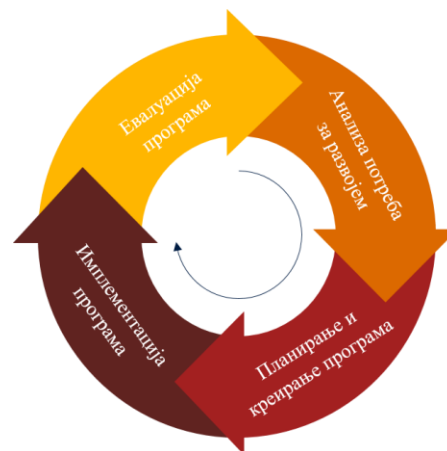
1. ЦИЉЕВИ И ЗНАЧАЈ ПРИПРЕМЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	2
2. ПРАВНИ ОКВИР ЗА ПРИПРЕМУ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	2
3. КОРАЦИ У ПРОЦЕСУ ПРИПРЕМЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	7
3.1. <i>ДЕФИНИСАЊЕ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА / УЧЕСНИКА У ПРОЦЕСУ ПРИПРЕМЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА</i>	<i>7</i>
3.2. <i>ЕЛЕМЕНТИ ПРОГРАМА ОБУКЕ</i>	<i>10</i>
3.2.1. <i>Смернице за припрему програма обука са одабраним примером програма.</i>	<i>11</i>
1. <i>Идентификациони број програма</i>	<i>12</i>
2. <i>Сврха програма</i>	<i>12</i>
3. <i>Циљ програма</i>	<i>13</i>
4. <i>Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника</i>	<i>14</i>
5. <i>Област стручног усавршавања</i>	<i>16</i>
6. <i>Опис програма и тематских целина</i>	<i>17</i>
7. <i>Облици, методе и технике реализације програма</i>	<i>19</i>
8. <i>Трајање програма</i>	<i>20</i>
9. <i>Орган из члана 1. Закона о изменама и допунама Закона о запосленима коме је програм обуке намењен</i>	<i>22</i>
10. <i>Циљна група којој је програм намењен</i>	<i>22</i>
11. <i>Планирани број корисника који одговара циљу програма</i>	<i>22</i>
12. <i>Пројекција трошкова програма по једном кориснику</i>	<i>23</i>
13. <i>Начин вредновања</i>	<i>24</i>
14. <i>Начин верификације учешћа</i>	<i>24</i>
15. <i>Предуслов за укључивање службеника у програм</i>	<i>24</i>
16. <i>Предуслов за укључивање службеника у програм</i>	<i>25</i>
17. <i>Начин прилагођавања програма специфичностима циљне групе</i>	<i>25</i>

1. ЦИЉЕВИ И ЗНАЧАЈ ПРИПРЕМЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Припремање програма стручног усавршавања представља други фазу циклуса у којој се на основу спроведене анализе потреба, дефинишу општи и посебни циљеви, који би требало директно да усмере програме обука које ће запослени похађати. Ова фаза је непосредно повезана са претходном - процесом анализе потреба за стручним усавршавањем.

Програми стручног усавршавања се припремају и спроводе ради подизања нивоа компетенција потребних за делотворно обављање послова у органима државе управе, другим државним органима и јединицама локалне самоуправе.

Припрема предлога програма стручног усавршавања се с једне стране заснива на идентификованим конкретним компетенцијама запослених које је потребно унапредити, али и на другим елементима система, као што су циљеви који се желе постићи и методе и технике обука за које се сматра да би могли да допринесу остваривању жељених циљева.



2. ПРАВНИ ОКВИР ЗА ПРИПРЕМУ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Правни оквир којим се регулише припрема предлога програма стручног усавршавања обухвата: Закон о државним службеницима,¹ Закон о запосленима у АП и ЈЛС² Закон о Националној академији за јавну управу³ и релевантне подзаконске прописе. За процес припреме програма у контексту анализе потреба за стручним усавршавањем и припреме плана унапређења рада државних службеника, од значаја је Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника⁴, као и Уредба о вредновању радне успешности државних службеника. Када је реч о запосленима у у АП и ЈЛС, примењује се Уредба о оцењивању државних службеника, до доношења нових подзаконских аката којима ће се ближе уредити област вредновања радне успешности запослених у АП и ЈЛС. Иако се формално систем компетенција односи само на државне службенике (не и на запослене у АП и ЈЛС), у циљу стварања јединственог система стручног усавршавања у јавној управи, он би се могао применити у процесу анализе потреба за стручним усавршавањем у ЈЛС.

¹ Закон о државним службеницима („Службени гласник РС“, бр. 79/2005, 81/2005, 83/2005, 64/2007, 67/2007, 116/2008, 104/09, 99/14, 94/2017).

² Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе (Сл гласник бр 21/2016 и 113/2017).

³ Закон о Националној академији за јавну управу (Сл. гласник РС бр. 94/2017).

⁴ Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника (Сл. гласник РС бр. 04/2019)

У контексту регулисања начина вођења централне евиденције програма стручног усавршавања за органе, односно тела јавне управе, релевантан је Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму.⁵ Програм селекције, обуке, акредитације и начина ангажовања предавача и других реализатора програма стручног усавршавања у јавној управи, ближе је регулисан Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.⁶

Према Закону о државним службеницима, програми стручног усавршавања су: 1) Општи програм обуке; 2) Програм обуке руководиоца и 3) Посебни програми. У Табели 1 приказани су програми стручног усавршавања за државне службенике, процес припреме, укључујући релевантне актере у процесу.

Табела 1: Програми стручног усавршавања за државне службенике

1. Општи програм обуке					
Садржај	Корисници	Процес припреме			
		Анализа потреба /извештај	Предлог	Мишљење	Усвајање
Опште и специфичне теме из надлежности државних органа	Сви државни службеници и /групе државних службеника из појединих органа	Одговорна лица за послове управљања кадровима у државним органима/руководиоци организационих јединица/запослени	Национална академија за јавну управу	Високи службенички савет	Влада РС
Уводни програм обуке					
Припрема за полагање државног стручног испита/садржи елементе програма државног стручног испита	Запослени који први пут заснивају радни однос у државном органу	Одговорна лица за послове управљања кадровима у државним органима/руководиоци	Национална академија за јавну управу	Високи службенички савет	Влада РС

⁵ Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму (Сл.гласник РС бр. 102/18).

⁶ Уредба о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи(Сл.гласник РС бр. 90/18).

Програм континуираног стручног усавршавања					
Опште и посебне теме из надлежности државних органа/ практична знања и вештине које су заједничке или одликују већину корисника	Сви/већина државних службеника	Одговорна лица за послове управљања кадровима у државним органима/ руководиоци/ запослени	Национална академија за јавну управу ⁷	Високи службенички савет	Влада РС
2. Програм обуке руководилаца					
Знања и вештине за успешно вршење функције руковођења; програм је усмерен на развој понашајних и функционалних компетенција руководилаца	Државни службеници и на руководећим радним местима - Државни службеници и на положају, Руководиоци унутрашњих јединица, /службеници који ће попунити руководећа радна места	Национална академија за јавну управу/СУК/одговорна лица за послове управљања кадровима у органима	Национална академија за јавну управу	Високи службенички савет	Влада РС
3. Посебни програми обуке					
Специфична знања и вештине према делокругу и надлежности органа, групама послова,	Одређене категорије службеника из појединих органа	Одговорна лица за послове управљања кадровима у органима, руководиоци, запослени/може се преузети	Одговорна лица за послове управљања кадровима у органима уз стручну подршку	Претходна сагласност органа надлежног за процес придруживања и приступања	Руководилац органа

⁷ У тематским областима везаним за ЕУ, Национална академија у сарадњи са надлежним органима за послове координације у процесу придруживања и приступања ЕУ.

пословима радних места		припремљен програм Националне академије	Национална академија за јавну управу	ЕУ ако је потребно ⁸	
------------------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------	--

Према Закону о запосленима у АП и ЈЛС, програми стручног усавршавања: 1. Општи програм обуке; 2. Програм обуке руководиоца, и 3. Посебни програми обуке. У Табели 2 приказани су програми стручног усавршавања, као и процес њихове припреме.

Табела 2: Програми стручног усавршавања у АП и ЈЛС

1. Општи програм обуке					
Садржај/теме	Корисници	Процес припреме			
		Анализа потреба /извештај	Предлог	Мишљење	Усвајање
Теме из надлежности ЈЛС	Запослени У ЈЛС	Одговорна лица за послове управљања кадровима у ЈЛС	Национална академија за јавну управу	Савет за стручно усавршавање запослених у ЈЛС	Влада РС
Уводни програм обуке					
Припрема за полагање државног стручног испита/садрж и елементе програма државног стручног испита	Кандидати који први пут заснивају радни однос у ЈЛС - приправници, новозапослени	Одговорна лица за послове управљања кадровима у државним органима и руководиоци	Национална академија за јавну управу	Савет за стручно усавршавање запослених у ЈЛС	Влада РС

⁸ Посебни програм који се односи на преговарачки тим и преговарачке групе и друге релевантне групе у процесу преговора о приступању Републике Србије Европској унији, односно потребе које произлазе из тог процеса руководиоца органа надлежног у пословима координације у вези са процесом придруживања и приступања Европској унији - по претходно прибављеној сагласности органа у чијем делокругу су области обухваћене одговарајућим преговарачким поглављем.

Програм континуираног стручног усавршавања у ЈЛС					
Опште и посебне теме из надлежности ЈЛС ⁹	Запослени/већина запослених из ЈЛС	Одговорна лица за послове управљања кадровима у државним органима и руководиоци	Национална академија за јавну управу ¹⁰	Савет за стручно усавршавање запослених у ЈЛС	Влада РС
А) Општи програм континуираног стручног усавршавања					
Опште и посебне теме из надлежности ЈЛС	Запослени/већина запослених из ЈЛС	Одговорна лица за послове управљања кадровима у државним органима и руководиоци/ Савет за стручно усавршавање запослених у ЈЛС	Национална академија за јавну управу	Савет за стручно усавршавање запослених у ЈЛС	Влада РС
Б) Секторски програм континуираног стручног усавршавања¹¹					
Теме које се односе на изворни делокруг ЈЛС и друге теме	Запослени/већина запослених из ЈЛС	Одговорна лица за послове управљања кадровима у државним органима и руководиоци/ Савет за стручно	Савет за стручно усавршавање запослених у ЈЛС/ Национална академија	Савет за стручно усавршавање запослених у ЈЛС	Орган државне управе у чијем су делокругу поверени послови

⁹ Општи програм континуираног стручног усавршавања обухвата теме као што су: припрема прописа, управни поступак, припрема управних аката, стратешко планирање и управљање, развој аналитичких вештина, борба против корупције, основи ЕУ, секторске политике ЕУ, Развој личних вештина (управљање временом, управљање стресом, јавни наступ и вештине презентације, Развој дигиталних компетенција, Обука предавача, Развој језичких компетенција и друге. Овај програм припрема и спроводи Национална академија.

⁹ Секторски програм континуираног стручног усавршавања обухвата теме које се односе на изворни делокруг ЈЛС и друге потребне теме.

¹⁰ У тематским областима везаним за ЕУ, Национална академија у сарадњи са надлежним органима за послове координације у процесу придруживања и приступања ЕУ.

¹¹ Секторски програм континуираног стручног усавршавања обухвата теме које се односе на изворни делокруг ЈЛС и друге потребне теме.

		усавршавање запослених у ЈЛС	а за јавну управу		
2. Програм обуке руководица					
Знања и вештине за успешно вшење функције руковођења;	Запослени на руководећим радним местима или они који ће поунити руководећа радна места	Национална академија за јавну управу/ Савет за стручно усавршавање запослених у ЈЛС/ одговорна лица за послове управљања кадровима у органима	Национална академија за јавну управу	Савет за стручно усавршавање запослених у ЈЛС	Влада РС
3. Посебни програми обуке					
Специфична знања и вештине из изворног делокруга ЈЛС, групама послова, пословима радних места	Одређене категорије службеника из појединих органа	Одговорна лица за послове управљања кадровима у органима, руководиоци, запослени	Одговорна лица за послове управљања кадровима у органима	Савет за стручно усавршавање запослених у ЈЛС	Надлежни орган у ЈЛС

3. КОРАЦИ У ПРОЦЕСУ ПРИПРЕМЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

3.1. ДЕФИНИСАЊЕ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА / УЧЕСНИКА У ПРОЦЕСУ ПРИПРЕМЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Да би програм стручног усавршавања био успешан, потребно је јасно дефинисати потребе и очекивања свих заинтересованих страна у припреми програма. Потенцијални учесници имају специфичне (не увек међусобно усаглашене) потребе и очекивања од резултата програма (тј. решења или ублажавања проблема којим програм одговара на узрок тј. сврху свог настанка). Утврђивању садржаја и очекиваних ефеката програма, претходи детаљно спроведена анализа потреба за обукама (ТНА), којом се добија висок ниво информација у погледу захтева и потреба потенцијалних учесника.

За сваки појединачни програм стручног усавршавања, потребно је дефинисати **финалне захтеве**. Може се стећи утисак да је ова додатна анализа корак у процесу који се може прескочити, међутим, време уложено у наведену анализу (захтева и очекивања) ће вишеструко повећати ефекте и ефикасност у најмање три неопходна потпроцеса: **а. дефинисање програма; б. дизајн обуке и в. евалуација програма.**

Надаље, на овај начин, адекватним програмом којим су усаглашене потребе и очекивања заинтересованих страна у припреми програма, те његовом успешном и квалитетном реализацијом, долази се до основе за позитивне ефекте програма (појашњен у делу ефекти) у односу на проблем који га је иницирао (објашњен у сегменту сврха).

Заинтересоване стране у процесу припреме и спровођења програма стручног усавршавања могу бити:

- Доносиоци одлука;
- Непосредни руководиоци;
- Руководиоци других организационих јединица;
- Полазници програма;
- Корисници услуга (грађани, привредни субјекти и сл.) и
- Други.

У процесу идентификације заинтересованих страна у процесу припреме и спровођења програма, може се користити и матрица утицаја и интересовања на основу које се могу јасно визуализовати они на чије потребе највише треба обратити пажњу. Да би се ова матрица могла ефикасно користити, потребно је за сваког одредити ниво утицаја који има на програм обуке и ниво интереса. Ова матрица помаже **у одређивању приоритетних заинтересованих страна као и стратегије комуникације.**

Табела 3: Матрица утицаја и интересовања

Висок	Начелник	Блиско сарађивати
	Испунити потребе (ако је релевантно)	
Утицај	Пратити (минимални труд)	Учесник 1
Низак	Учесник 2	Информисати
	Ниско	Високо

Интересовање

Циљ ове анализе је разумевање различитих потреба заинтересованих страна у процесу. Она, међутим, може имати јак утицај на процес дефинисања сврхе и циља програма. На пример, ако постоји низак ниво интересовања а висок утицај, поставља се питање каква потреба постоји да би ниво интересовања за програм обуке био већи. Док неки могу имати јасну слику о томе шта су њихови захтеви, осталима ће бити потребна помоћ да захтеве дефинишу. Да би им се помогло, у процесу идентификације потреба, могу бити од користи следећа питања:

- Како видите организациону културу и контекст програма у тој и таквој култури?
- На који начин обука подржава стратешке циљеве?
- Шта очекујете да ћете (ви или неко други) моћи да радите другачије као резултат ове обуке? (краткорочно и дугорочно)
- Који резултати/исходи/ситуације би требало да буду коришћени или наглашени у току ове обуке?
- Шта је по Вама најбољи (жељени) исход ове обуке?

Такође би било пожељно да се утврде или потврде неке прелиминарне информације:

- Ко је тачно циљна група – који су профил и колико је људи укључено?
- Који је тренутни ниво знања у односу на тему коју би смо желели да обрадимо или у односу на вештине које желимо да унапредимо?
- Због чега су полазници (де)мотивисани за ову врсту обука?
- Која су ограничења (време, приступачност/локација, радно време...).

С обзиром да се могу очекивати различити одговори, након анализе свих одговора потребно је проценити које се информације могу користити током процеса припреме предлога програма стручног усавршавања.

Један од начина да се одреде приоритетни захтеви је креирање **Матрице за праћење захтева**.

Табела 4: Пример матрице за праћење захтева

	Захтев 1	Захтев 2	Захтев 3	Захтев 4	Захтев 5	Захтев 6
	Да се обука заврши пре 14 часова	Да сви материјали буду у боји	Да се не користе слајдови	Сви додатни материјали у електронској форми	Да се направи пример који прати обуку	Да се на крају обуке уради тест провере знања
Начелник	X	X		X	x	X
Учесник 1		X		X	x	
Учесник 2			X	X	x	
Учесник 3		X		X	x	

Додатно, фактори који утичу на креирање програма су: организациони фактори, правни као и индивидуални фактори.

Организациони фактори

- Које ресурсе имамо на располагању – простор, опрема, постојећи материјали, итд.
- У ком временском оквиру је потребно одржати обуку?
- На које друге делове организације обука може утицати?
- Који је преферирани приступ у обуци? Колико је група/организација отворена за другачије приступе?
- Да ли постоје друге обуке које се одвијају у организацији, а које могу подржати овај програм обуке?
- Да ли је потребно да програм буде акредитован?
- Да ли се слична обука већ дешавала у организацији и која су претходна искуства?

Правни оквир

- Да ли су измењени правни прописи који уређују одређену област?
- Да ли је неопходно стицање нових теоријских и практичних знања које захтева примена нових прописа?
- Да ли је потребно додатно стручно оспособљавање за примену постојећих прописа?
- Да ли су законима дефинисани полазници обука?

Индивидуални фактори

- Шта учесник/учесница обуке желе да постигне овим процесом учења? Шта су њихови приоритети?
- Који је преферирани начин учења појединаца?
- Које је претходно искуство појединаца везано за организоване обуке (позитивно/негативно)?
- Који је тренутни ниво знања учесника обука који могу утицати на процес учења (нпр. писменост, рачунарска знања, познавање правног оквира....)
- Која подршка је на располагању полазницима након завршене обуке?
- Какве су преференције појединаца на обуци са становишта ограничења која могу утицати на њихово учење (време, обавезе, приоритети посла...)

Након што су кључне информације сакупљене (дефинисане) о учесницима и захтевима програма, добра пракса је креирати „Изјаву“ о обуци и потврдити заједничко разумевање са кључним заинтересованим странама. „Изјава“ је дата у Прилогу 1.

3.2. ЕЛЕМЕНТИ ПРОГРАМА ОБУКЕ

Упутством за припрему предлога програма обуке Националне академије за јавну управу, ближе су дефинисане информације које програм обуке треба да садржи. Кључни елементи програма обуке су:

1. Назив програма обуке
2. Идентификациони број програма
3. Сврха програма
4. Циљ програма
5. Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника
6. Област стручног усавршавања
7. Опис програма и тематских целина
8. Облици, методе и технике за реализацију програма
9. Трајање програма
10. Орган из члана 1. Закона о изменама и допунама Закона о запосленима коме је програм обуке намењен
11. Циљна група којој је програм намењен
12. Планирани број корисника који оговара циљу програма
13. Пројекција трошкова програма по једном кориснику
14. Начин вредновања
15. Начин верификације учешћа
16. Предуслови за укључивање службеника на програм
17. Начин прилагођавања програма специфичностима циљне групе

Упутство је део Методологије и дато је у Прилогу 2.

Овај документ има за циљ да помогне процес креирања предлога програма обуке, логику иза појединачних елемената предлога, као и процес анализирања потреба.

3.2.1. Смернице за припрему програма обука са одабраним примером програма

1. Назив програма обуке

Назив програма обуке указује на његов садржај и произлази из подручја/области рада на који се програм обуке односи. Области стручног усавршавања се могу повезати са областима рада:

- Законским и подзаконским прописима;
- Оквиром компетенција државних службеника у РС;
- Каталогом радних места и звања у јавном сектору;
- Актима о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места централних и локалних органа;
- Програмима/плановима рада;
- Другим изворима (нпр. извештај о вредновању радне успешности, анализа ефеката стручног усавршавања итд.).

Пример назива програма обуке:

УПРАВЉАЊЕ СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ У ЈЛС

1. Идентификациони број програма

Идентификациони број програма, ближе је регулисан Правилником о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму. Идентификациони број попуњава Национална академија за јавну управу. Сходно Правилнику, он садржи 1) ознаку врсте програма (три цифре), 2) ознаку календарске године у којој се програм спроводи, 3) ознаку броја уписа (шест цифара), 4) ознаку програмске области (две цифре), ознаку спроводиоца програма (редни број уписа из евиденције).

Пример идентификационог броја за обуку Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС:

XXX-19-YYYYYY-ZZ-ИБПУ

2. Сврха програма

Када се дефинишу и ускладе захтеви и очекивања, потребно је одредити **сврху програма**. Сврха програма једноставно речено представља разлог због ког се програм покреће. Произилази из утврђених потребе за обуком. Сврха програма је врло често генерално одређена, укључујући намеру и/или допринос који би програм требало да испуни. Сврха може бити дугорочно/краткорочно дефинисана, или чак без временског ограничења (сходно потребама организације). Стога, у овом делу Упутства је важно да се опише проблем који се може решити или ублажити реализацијом програма и објасне разлози који су условили развој и спровођење програма (усвајање нових прописа, проблеми и тешкоће у раду у вези са применом прописа). Сврха програма или разлог који је условио покретање програма произилази из анализе потреба за стручним усавршавањем

Табела 5: Дефинисање сврхе програма



Пример сврхе програма Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС:

Унапређење рада службеника у области утврђивања потреба, припреме, спровођења и вредновања програма стручног усавршавања.

3. Циљ програма

Циљ програма представља оно што желимо да постигнемо кроз реализацију програма. Циљ програма је, логички посматрано, посебан део сврхе и самим тим може се рећи да сваки циљ програма мора допринети сврси програма с тим да он не би требало да има општи или генерални опис, већ мора имати прецизно дефинисану форму.

Циљеви програма се могу посматрати као подела сврхе програма – разбијање на мерљиве делове посла. Циљеви су јасније дефинисани и конкретни и пожељно је да буду мерљиви. Циљеви програма би касније требало да буду преведени у очекиване ефекте обуке.

Један од најпопуларнијих принципа у креирању циљева је тзв. паметни оквир (SMART).

Табела 6: Паметни оквир за дефинисање циљева

Специфичан (Specific)	Циљ би требало да буде јасно и једноставно дефинисан, пожељно са јединственим фокусом (да не покрива више исхода).
Мерљив (Measurable)	Циљ би требало да буде написан тако да га је могуће проценити/мерити/посматрати у односу на то да ли је постигнут или не.
Достижан (Achievable)	Циљ би требао да буде достижан у односу на контекст у ком је креиран. Да ли га је могуће остварити са расположивим ресурсима у задатом времену.
Релевантан (Relevant)	Циљ би требао да буде релевантан у односу на контекст у ком је креиран. Релевантан у односу на развојне потребе које су потребне организацији.
Временски ограничен (Time Bound)	Циљ би требао да има дефинисан временски период, делом да би повећао мотивацију али и да би омогућио мерење успеха постигнућа циља.

У контексту учења, циљеве је најбоље постављати из угла особа које су учесници обуке или стручњака за процену потреба учесника за практично решавање проблема или његово умањење а не из угла предавача. Такође би требало бити фокусиран на оно што ће учесници обуке моћи да ураде као резултат процеса учења тј. очекиваних ефеката. Једна од уобичајених грешака је постављање циља са аспекта оног што ће учесници радити у току обуке. Важно је напоменути да је трајање програма у директној релацији са бројем циљева.

Пример циља програма Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС:

Развијање потребних знања и вештина у циљу успешног управљања стручним усавршавањем према предвиђеном временском оквиру.

4. Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

Очекивани ефекти, односно исходи учења су експлицитне изјаве о резултатима програма и описују полазника након завршеног образовног процеса: 1) шта он зна или уме да уради под одређеним околностима, 2) како се понаша у одређеним ситуацијама и 3) какве ставове испољава.

Исходи учења такође могу бити посматрани и кроз Блумову таксономију исхода:

- Знања (која полазници обуке стичу - памте)
- Разумевање (полазник обуке је овладао стеченим знањем)
- Примена (полазник обуке је способен да стечено знање примени)
- Анализа (полазник обуке разуме садржај и структуру материјала)
- Синтеза (полазник обуке формулише и гради ново знање на основу постојећег)
- Евалуација (полазник обуке је способен да процени вредност садржаја за дату сврху)

На основу дефинисане сврхе и циља/ева програма обука, потребно је одредити јасне исходе тј. ефекте учења. Исходи учења могу бити подељени на три главне категорије:

- Когнитивни исходи - новостечено знање, начин размишљања, спознаја о примени одређених теоријских модела...
- Исходи засновани на новим вештинама - знања о процедурама, примена софтвера, нова структура рада, креирање нове радне рутине....
- Исходи који утичу на понашања - лични ставови, лични систем мотивације, ефикасност, извршење циљева....

Исходи учења се увек идентификују у односу на учеснике обуке. Такође, фокусирају се на оно што би учесници требало да раде као резултат процеса учења. Да би то било осигурано, препорука је да исходи учења буду дефинисани кроз реченице које почињу са:

- Као исход учења, учесник може да.... (или је научио како...)

На крају је потребно размотрити који глагол ће на најбољи начин описати утицај који обука треба да постигне. Ово је вероватно најбитнији аспект у дефинисању исхода учења.

Примери глагола који се могу користити:

Идентификује, креира, напише, примени, рефлектује, опише, формулише, дискутује, повеже, унапреди, отвори, класификује, препозна, одабере,

објасни, упореди, управљају, замени, оперише, састави, реши, цени, процени, разликује, рационализује, образложи, именује, прилагоди, развије, излиста, наброји, прихвати, слуша, удружи, спроведе, изведе, одлучи, прими, спозна, утиче, дефинише, конструише, мери, усклади, критикује....

На основу претходног, исходи се могу дефинисати у односу на три категорије:

- Понашања: шта треба да се уради
Као исход учења, учесник може да разуме значај и фазе планирања активности у вези са стручним усавршавањем;
- Услови: Полазник уме да разликује обавезне елементе програма општег и стручног усавршавања;
Као исход учења, учесник може да идентификује врсте програма стручног усавршавања релевантне за циљну групу;
- Стандард: разумевање стандарда коме резултат обуке треба да буде прилагођен
Као исход учења, учесник може да примени прописе који обрађују област стручног усавршавања запослених у јавној управи.

Пример очекиваних ефеката програма Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС:

По завршетку обуке, полазник:

- Разуме прописе који уређују област стручног усавршавања запослених у јавној управи;
- Идентификује врсте програма стручног усавршавања;
- Уме да разликује обавезне елементе програма општег и посебног стручног усавршавања;
- Препознаје карактеристике добро израђених програма стручног усавршавања;
- Разуме значај и фазе планирања активности у вези са стручним усавршавањем;
- Разуме нормативни оквир који уређује поступак за утврђивање потреба за стручним усавршавањем;
- Разуме методологију за утврђивање потреба за стручним усавршавањем;
- Препознаје критеријуме и мерила приликом утврђивања потреба за стручним усавршавањем;
- Уме да опише фазе спровођења утврђивања потреба;
- Препознаје карактеристике добро припремљених анализа потреба за стручним усавршавањем;
- Познаје механизме сарадње одговорних лица за послове управљања кадровима у органима ЈЛС са Националном академијом за јавну управу у вези са утврђивањем потреба за стручним усавршавањем;

5. Област стручног усавршавања

Област стручног усавршавања представља тему око које су груписани програми који се њоме баве. Област стручног усавршавања представља обезбеђивање оквира у којима ће програм дати „своје“ жељене ефекте. Кроз примену критичког размишљања и адаптирања под-тема у оквиру „крвне теме“ дефинисане (било у ефектима или циљевима) програма тако да доприносе сврси могу се лимитирати неадекватне под – теме. Процес креирања области стручног усавршавања често захтева ригорозни интелектуални приступ скупу под – тема које могу бити од интереса за остваривање ефеката а консеквентно и циљева програма. Стога се саветује принцип „све што директно не доприноси жељеним ефектима – одбацује из програма“. Изостављене теме или под – теме могу бити предмет неког другог програма.

Једна од најчешћих грешака јесте „препакивање старог знања“ у нове програме. Ситуације у којима долази до таквог сужавања или проширивања области стручног усавршавања могу имати (али нису лимитирани на) различите корене:

- Временски притисак;
- Недостатак ресурса;
- Застарелост „знања“;
- (Де)мотивисаност за промене;
- Индивидуални, рационални и емоционални разлози.

Области стручног усавршавања могу бити:

- Теме од општег значаја

Теме од општег значаја произлазе из стратешких циљева органа и организација, програма рада, делокруга и надлежности. То значи да се услед динамичних промена у окружењу, економских, социјалних, као и услед честих измена правног оквира – закона, подзаконских прописа, систематизације, листа општих тема мора прилагођавати, мењати и остати отворена за нове теме сходно променама. Опште теме су од значаја за рад свих или већине државних органа и ЈЛС, а садрже теоријска и практична знања и вештине.

Примери општих тема: припрема прописа, управни поступак, припрема управних аката, стратешко планирање и управљање, развој аналитичких вештина, борба против корупције, основи ЕУ, секторске политике ЕУ, развој личних вештина (управљање временом, управљање стресом, јавни наступ и вештине презентације, развој дигиталних компетенција, обука предавача, развој језичких компетенција, уставно уређење, систем државне управе, радно законодавство, канцеларијско пословање и други.

- Специфичне теме

Специфичне теме су везане за конкретне области које подразумевају измену прописа у одређеној области – доношење нових, увођења нових процедура, информационих система, промене радног места као и друге теме идентификоване у процесу дефинисања потреба за обукама или конкретних захтева кључних заинтересованих страна.

Пример специфичних тема су: локални развој и инвестиције у ЈЛС, развој комуналних делатности у ЈЛС, становање и стамбена подршка, заштита животне средине и други.

Пример области стручног усавршавања у коју спада програм Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС:

Управљање људским ресурсима

6. Опис програма и тематских целина

Опис програма представља организован систем садржаја који је подељен у уже тематске целине. Дефинисање програмских целина ће бити одређено жељеним исходима тренинга, резултатима анализе потребама, сврхом тренинга као и очекивањима заинтересованих страна (што не значи да ће очекивања свих заинтересованих страна бити испуњена - нарочито она која не спадају у домен теме програма). У дефинисању описа програма и тематских целина могуће је користити принципе управљања пројектима, тј. размишљање у нивоима.

У процесу идентификације креће се од најједноставнијег тј. генералног дела (од назива и теме обуке). Следеће питање на које треба одговорити је „које су највеће логичке и тематске целине које би ова обука требало да покрије“. Након креирања тог комплекснијег нивоа („размишљање водоравно“), можете почети „размишљати вертикално“ и поделити - каскадирати сваку од целина и тема на детаљне делове. Процес идентификације је дат у Прилогу 3.

Пример тематских целина програма Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС:

Модул 1: Нормативни оквир, планирање и програмирање стручног усавршавања

- Прописи који уређују област стручног усавршавања у јавној управи;
- Врсте програма стручног усавршавања и надлежност за доношење и средства за њихово доношење;

- Обавезни елементи програма општег и посебног стручног усавршавања службеника у јединицама локалне самоуправе;
- Израда посебног програма стручног усавршавања;
- Планирање активности у вези са стручним усавршавањем.

Модул 2: Утврђивање потреба за стручним усавршавањем

- Нормативни оквир који уређује поступак за утврђивање потреба за стручним усавршавањем;
- Начин и методологија утврђивања потреба за стручним усавршавањем;
- Критеријуми и мерила за утврђивање потреба за стручним усавршавањем;
- Фазе утврђивања потреба за стручним усавршавањем;
- Сарадња одговорних лица за послове управљања кадровима у органима јединица локалне самоуправе са Националном академијом за јавну управу у вези са утврђивањем потреба за стручним усавршавањем.

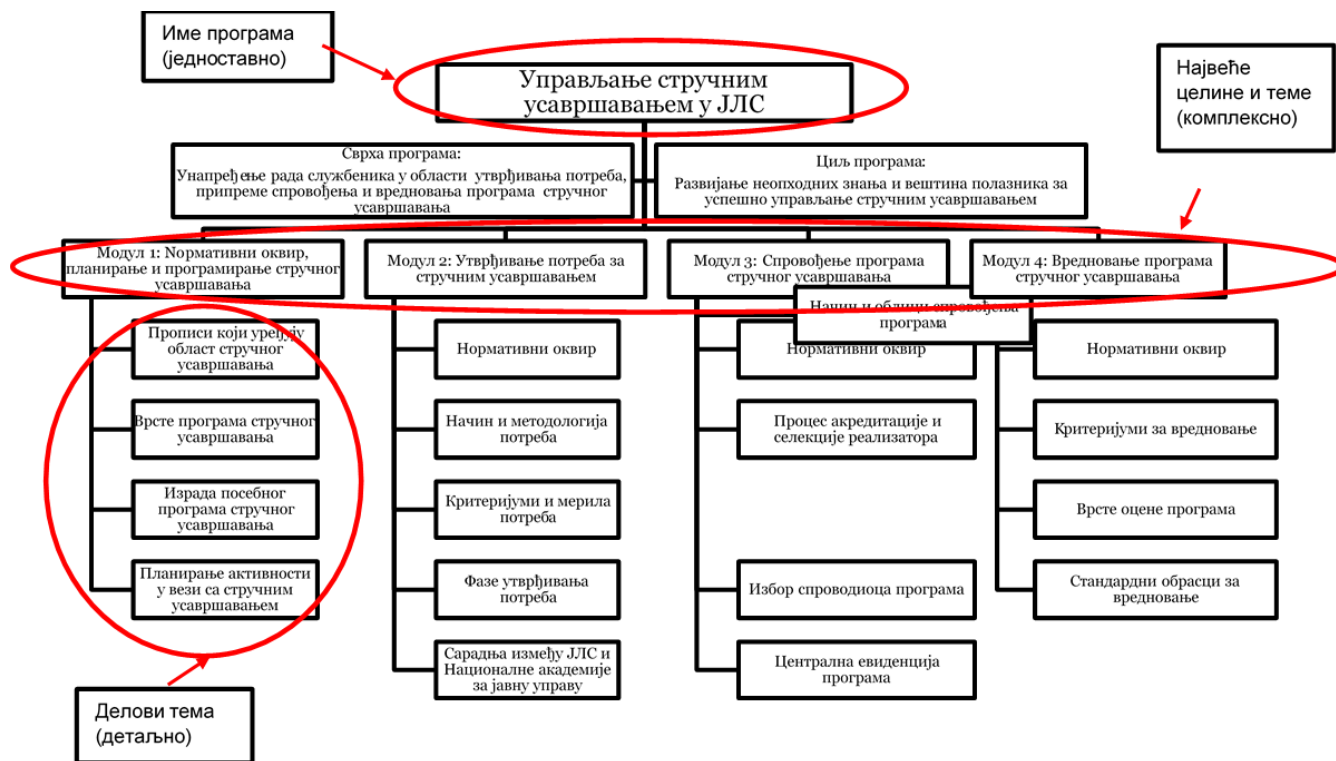
Модул 3: Спровођење програма стручног усавршавања

- Нормативни оквир који уређује начин и облике спровођења програма стручног усавршавања и вођење евиденције о стручном усавршавању;
- Процес акредитације и селекције реализатора;
- Начини и облици спровођења програма;
- Избор спроводиоца односно реализатора програма стручног усавршавања;
- Централна евиденција програма стручног усавршавања.

Модул 4: Вредновање програма стручног усавршавања

- Нормативни оквир који уређује вредновање програма стручног усавршавања;
- Критеријуми за вредновање програма;
- Врсте оцене програма;
- Стандарди и обрасци за вредновање програма.

Структура обуке приказана је на слици 1:



7. Облици, методе и технике реализације програма

Облик стручног усавршавања (начин активности тренера/предавача и полазника) може бити: предавање, семинар, тренинг, радионица, округли сто, конференција, коучинг, менторство, стажирање, студијске посете и електронско учење. Наставне методе и технике су начин рада уз помоћ којих полазници, под руководством тренера/предавача, у образовном процесу, стичу знања, вештине и навике, примењују их у пракси, развијају своје способности и интересовања. Оне могу бити: „браинсторминг“, рад у пару, студија случаја, дебата, демонстрација, индивидуалне вежбе, панел-дискусије, анализа, извештавање, преглед материјала, план акције, вођена фантазија, асоцијације, игра улога и слично.

Опис свих наведених облика, метода и техника спровођења програма стручног усавршавања дат је у Прилогу 4.

Избор облика, методе и технике реализације тренинга зависи од идентификованог садржаја обуке као и од потреба и структуре (хијерархијски ниво, године радног искуства, генерацијске, културолошке разлике и сл.) заинтересованих страна али и стила предавача.

Да би процес учења био ефикасан, потребно је да метод буде прилагођен типу захтеване категорије учења. У Прилогу 4 приказане су нешто детаљнији разлози за избор као и изазови појединих метода и техника у процесу учења.

Методе наведене у прилогу 4 могу бити комбиноване ради постизања најбољих резултата процеса учења. Постоји метод познат под именом „10 - 20 - 70“ у коме

је процентуално наведено (теоретски) најбољи рацио тј однос формалног тренинга (10 %), коучинга или учење од колеге истог нивоа (20 %) као и самосталном излагању изазовима у којима је потребно применити наведено знање (70%). Међутим, да полазници не би евентуално погрешно закључили да се могу прескочити делови модела који носе укупно 30 % потребно је нагласити да модел има смисла једно ако иде хронолошки.

Такође можете бирати и различите облике учења као што су:

- Предавање
- Семинар
- Тренинг
- Радионица
- Округли сто
- Конференција
- Стажирање
- Коучинг
- Менторство
- Студијске посете
- Електронско учење

Пример облика, метода и техника реализације програма Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС:

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: предавање, студија случаја, рад у пару, демонстрација и дебата.

8. Трајање програма

Временску дужину трајања програма би требало исказану у сатима и данима. Стога је у овом делу потребно навести укупан број сати активног рада (не укључујући паузе).

Дужина трајања обуке може бити дефинисана у односу на различите факторе:

- **Најбоље праксе (динамика учења)**
Најбоље праксе се дефинишу на основу претходних искустава одржавања исте или сличних обука и уобичајених принципа рада у односу на одређену тему. Најбоље праксе могу указати на препоручено трајање обуке, принципе рада (однос теоријског и практичног дела обуке), знања која у току обуке треба нагласити, вежбе итд.
- **Обим посла/пословни приоритети**
Под обимом посла мислимо на оптерећеност учесника обуке свакодневним пословним активностима. У различитим периодима године, одређеним групама потенцијалних учесника време које могу провести на обуци може бити ограничено. Уколико је могуће, ради постизања вишег нивоа ангажовања учесника, као и повећања њихове мотивације да активно учествују на обуци, овај фактор треба узети у обзир.

- **Расположивост групе/појединаца**

Ова категорија се директно везује за претходну тачку, обим посла. Уколико је група састављена од учесника који имају различите обавезе, потенцијални изазов код одређивања дужине трајања обуке може бити и расположивост појединаца који у обуци требају да учествују. У принципу, прилагодити трајање обуке потребама сваког појединца је јако тешко, али је могуће идентификовати који то формат одговара већини.
- **Профили запослених који ће учествовати на обуци/ниво искуства**

Ниво одговорности и искуства учесника обуке могу директно утицати на трајање обуке. На пример, уколико су циљна група руководиоци, претпоставка може бити да они због свог нивоа одговорности не могу одсуствовати са посла више од једног дана у континуитету. У том случају, обука која траје четири дана може бити подељена на један дан недељно. Са друге стране, уколико учесници обуке имају искуство у области коју тема покрива, можемо се одмах фокусирати на више нивое знања и тиме прилагодити трајање обуке потребама циљне групе.
- **Организациона култура**

Организациона култура се дефинише кроз реченицу „начин на који ми радимо“. Другим речима, навике које су развијене у оквиру једне организације или чак целог сектора могу директно утицати на формат предавања.

У одређивању дужине трајања обуке, треба узети у обзир и специфичне потребе предавача. На пример, уколико је предавач на обуци особа која иначе врши неку функцију у оквиру организације, могуће је да ће остале активности те особе директно утицати на трајање обуке. Такође, уколико више предавача учествује у извођењу обуке, могуће је да ће распоред њихових сесија такође утицати на трајање обуке и формат обуке.
- **Захтеви кључних учесника**

У уводном делу овог водича писали смо о идентификацији потреба и захтевима кључних ученика. Једна од категорија захтева може бити везана и директно за формат и трајање обуке. На пример, начелник одељења може имати захтев да обука која траје укупно два дана буде подељена у четири (4) целине у трајању од пола дана, ради одржавања континуитета пословања.
- **Технологија**

Примена технологије у обуци може директно утицати на трајање и на формат обуке. На пример, постојање интерактивних игара, филмова, рачунара на којима се може вежбати и пробати могу скратити време које је потребно посветити теоријском делу одређеног сегмент обуке.
- **Врста простора и расположивост**

Просторије у којима ће обука потенцијално бити одржана могу утицати на трајање обука са више аспеката. На пример, обука ће можда бити одржана у простору у ком је по процедури одређено време када се простор мора напустити. Са друге стране, постојање других активности у простору који желимо да искористимо за обуку може довести до потребе да се трајање обуке или њен формат мењају и прилагођавају.

○ **Правни оквир**

Утицај правних прописа на дужину трајања обуке је повезан са претходним аспектима. Уколико је реч о обуци која се односи на примену одређеног Закона, потребно је посветити време како теоријском делу, тако и практичном ради стицања потребних вештина које ће применити у оквиру радног места. Додатно, законима су дефинисане врсте програма стручног усавршавања с обзиром на потенцијалне учеснике, а од њиховог расположивог времена и броја зависи и дужина трајања обука. Најзад, прописима је уређено и финансирање што условљава временски оквир. Трајање обуке може зависити и од ситуације када је пропис ступио на снагу, а обуке је потребно спровести у одређеном временском периоду.

Пример трајања програма Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС:

Четири дана (24 сата).

9. Орган из члана 1. Закона о изменама и допунама Закона о запосленима коме је програм обуке намењен

У овом делу треба навести којим органима је намењен програм обуке. Ради прецизности, потребно је користити формулације из прописа.

Пример органа којима је намењен програма Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС:

Програм обуке је намењен запосленима у органима градских општина, као и службама и организацијама које оснива надлежни орган аутономне покрајине, јединице локалне самоуправе и градске општине.

10. Циљна група којој је програм намењен

Циљна група се може одредити на основу групе послова – посебних функционалних компетенција у одређеној области рада и заједничким областима рада (инспекцијски послови, нормативни послови, студијско-аналитички послови, финансијско-материјални послови, информатички послови, послови управљања људским ресурсима, послови међународне сарадње и други). Такође, циљна група може бити идентификована у односу на будуће потребне компетенције, тј у односу на стратегију развоја организације или органаграма.

Пример циљне групе којој је намењен програма Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС:

Службеници у ЈЛС који обављају послове управљања људским ресурсима и руководиоци организационих јединица.

11. Планирани број корисника који одговара циљу програма

У овом делу је потребно навести минималан и максималан број полазника по групи. Број полазника обуке зависи од типа и врсте обуке. Уколико се захтева већи ниво интерактивности, групе би требало да буду ограничене на онај број са

којим се може остварити директна интеракција. Као што није добро да у таквим случајевима група буде превелика, такође није добро и немати довољан број учесника. Опасност у овом случају је немогућност креирања интерактивног окружења и ангажовања учесника обуке. У оваквим случајевима стандардна величина групе је од 8 до 15 учесника. Овај број је препорука а не правило. Уколико је обука информативног типа (предавање, презентација намењена широј публици, мотивациони говор и сл.) и циљ је преношење информација број учесника може бити далеко већи. Оквиран број полазника за сваку од метода и техника реализације програма дат је у Прилогу 4.

Пример планираног броја корисника програма Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС:

Од 8 до 15 полазника

12. Пројекција трошкова програма по једном кориснику

Пројекција трошкова је регулисана Законом и детаљније Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи¹². Реализаторима обуке припада накнада за сат реализоване обуке у нето износу, и то: предавачима 1800 динара, менторима 2500 динара, коучима 3000 динара и другим реализаторим 1800 динара.¹³ За програме стручног усавршавања који се не финансирају из буџета РС, аутономне покрајине, ЈЛС и других органа и организација јавне управе, о износу накнаде за рад реализатора, самостално одлучује спроводилац програма стручног усавршавања. Реализатору се обрачунава накнада за припрему улазних (нето износ од 4 сата ефективне обуке) и излазних тестова (нето износ од 4 сата ефективне обуке), када је то предвиђено програмом обуке.

Поред наведених трошкова, у пракси се, посебно у случају реализације посебних програма обуке, могу јавити и други трошкови реализације обуке. Најчешћи трошкови су дати у прилогу 5, као и начин њиховог обрачуна.

Пример пројекције трошкова програма Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС:

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада за

¹² <http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/uredba/2018/90/1/reg>

¹³ Као сат обуке се рачуна 60 минута обуке без паузе, а дан обуке подразумева максимално 6 сати ефективне ангажовања реализатора без паузе.

припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 79.200 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 50.400 РСД.

13. Начин вредновања

У овом делу се наводе критеријуми за евалуацију обуке и вредновање програма односно остварени учинак стручног усавршавања на унапређење нивоа потребних компетенција. Посебни критеријуми за вредновање су: задовољство спроведеним програмом, стечена нова знања и вештине, утицај на промену понашања, примена стечених знања и вештина у раду. За програме се даје оцена полазника о реализованом програму, оцена реализатора програма, годишња оцена непосредног руководиоца, екстерна оцена, оцена програмског савета и Националне академије, оцена Савета за стручно усавршавање запослених у ЈЛС. Правилником о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања се ближе утврђују критеријуми и мерила за вредновање програма стручног усавршавања у јавној управи¹⁴. Док се процес и технике разрађују у Методологији и водичу за вредновање програма стручног усавршавања у јавној управи.

Пример начина вредновања програма Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС: Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

14. Начин верификације учешћа

У овом делу се наводи врста уверења које се издаје полазнику након завршетка програма. За учешће без провере савладаности програма издаје се потврда, а за учешће у програму уз проверу савладаности програма – сертификат о успешно завршеном програму).

Пример начина верификације програма Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС:

Након успешно савладаног теста знања/испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

15. Предуслов за кључивање службеника у програм

Ниво и врсте релевантног знања, односно образовања, уколико су потребни, наводе се у овом делу. Ова категорија се директно ослања на идентификацију циљне групе из тачке 11. Успех обуке у великој мери зависи и од правилно изабране циљне групе али и појединаца који ће на обуци бити присутни.

¹⁴ Правилник о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања („Службени гласник РС“, бр. 101/2018).

Критеријуми који су предуслови за укључивање службеника у програм обуке могу бити засновани на:

- функцији коју појединац врше (радна места)
- нивоу одговорности појединца
- оквиру понашајних и функционалних компетенција
- претходном ниво знања
- броју едукација које је појединац прошао
- будућој потреби посла
- стратегији развоја.

Пример начина верификације програма Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС:

Након успешно савладаног теста знања/испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

16. Предуслов за укључивање службеника у програм

Ниво и врсте релевантног знања, односно образовања, уколико су потребни, наводе се у овом делу. Ова категорија се директно ослања на идентификацију циљне групе из тачке 11. Успех обуке у великој мери зависи и од правилно изабране циљне групе али и појединца који ће на обуци бити присутни. Критеријуми који су предуслови за укључивање службеника у програм обуке могу бити засновани на:

- функцији коју појединац врше (радна места)
- нивоу одговорности појединца
- оквиру понашајних и функционалних компетенција
- претходном ниво знања
- броју едукација које је појединац прошао
- будућој потреби посла
- стратегији развоја.

Пример предуслова за учешће у програму Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС:

Обуци могу присуствовати само службеници запослени у јединицама за управљање људским ресурсима у ЈЛС или службеници на руководећим радним местима. Минимално искуство је најмање годину дана на руководећем радном месту.

17. Начин прилагођавања програма специфичностима циљне групе

Уколико је потребно, у овом делу се даје опис начина прилагођавања програма обуке специфичностима и потребама циљне групе које подразумевају искуство, стечено образовање, знање, вештине, способности полазника. У процесу прилагођавања програма специфичностима циљне групе неопходно је узети у

обзир све претходно дефинисано. На основу сврхе програма, циља, очекиваних ефеката, тематских целина и изабраних метода рада врши се анализа потреба саме циљне групе. У процесу прилагођавања програма можемо користити информације из тачке 8. Облици, методе и технике реализације програма.

Пример начина прилагођавања програма учесницима програма Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС:

Пре почетка обуке свим учесницима доставити релевантне прописе који уређују област стручног усавршавања у јавној управи.

Развити примере и студије случаја на основу стварних дешавања и најбољих пракси. Вежбе је потребно креирати тако да учесници обуке имају прилику да сами имплементирају теоретске моделе у форматима које могу применити у свакодневном раду.

Потребно је креирати једноставан тест на почетку и на крају програма на основу ког би учесници могли сами да процене ниво знања које су стекли као и области за своје даље усавршавање.