



РЕПУБЛИКА
СРБИЈА



НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА
ЗА ЈАВНУ УПРАВУ



British Embassy
Belgrade



from the British people

GOOD
GOVERNANCE
FUND



Reform assistance
to Serbia

Подршка реформама
у Србији

МЕТОДОЛОГИЈА И ВОДИЧ ЗА ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈАВНОЈ УПРАВИ

Фебруар 2019.

САДРЖАЈ

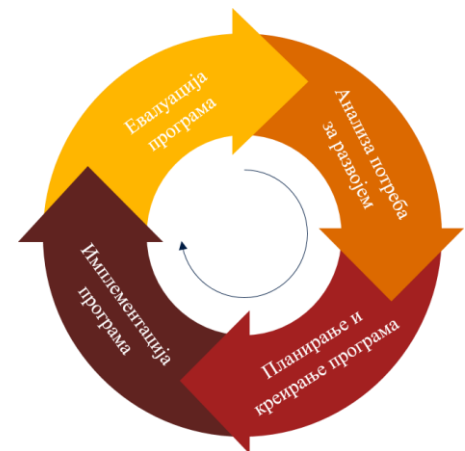
1. ЦИЉЕВИ И ЗНАЧАЈ ВРЕДНОВАЊА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	2
2. ПРАВНИ ОКВИР ЗА ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	3
3. КОРАЦИ У ПРОЦЕСУ ВРЕДНОВАЊА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	4
3.1. ОДРЕЂИВАЊЕ СВРХЕ ВРЕДНОВАЊА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	5
3.2. УТВРЂИВАЊЕ КРИТЕРИЈУМА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ - КИРКПАТРИКОВ МОДЕЛ ЕВАЛУАЦИЈЕ	5
3.3. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	7
3.3.1 Упитници	8
3.3.2 Улазно/излазни тестови	10
3.3.3 Интервјуи	10
3.3.4 Фокус групе	11
3.4 ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА	11
3.5 АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА И ИЗВЕШТАВАЊЕ	12
4. ЕВАЛУАЦИЈА ОБУКА.....	14
4.1 ОЦЕНА ПОЛАЗНИКА	14
4.2 ОЦЕНА РЕАЛИЗАТОРА ПРОГРАМА	15
4.3 ОЦЕНА РУКОВОДИОЦА	15
4.4 ПОСТУПАК ЕВАЛУАЦИЈЕ ОБУКА ПРЕМА ПОСЕБНИИМ КРИТЕРИЈУМИИМА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ	17
5. ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	24
5.1 ЕКСТЕРНА ОЦЕНА	24
5.2 ОЦЕНА ПРОГРАМСКОГ САВЕТА И ОЦЕНА САВЕТА ЗА СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ	24
24	
5.3 ПОСТУПАК ВРЕДНОВАЊА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	25

1. ЦИЉЕВИ И ЗНАЧАЈ ВРЕДНОВАЊА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Успостављањем националне тренинг институције, спровођење стручног усавршавања и валидација ефикасности и користи програма стручног усавршавања и развоја службеника добијају све већи значај у јавном сектору у Србији. Са увођењем компетенција за свако радно место у државној управи, фокус вредновања ће морати да се стави на процену примене практичних знања и вештина стечених на обукама, али одређеним делом и на начин на који целокупна обука доприноси учинку органа државне управе, односно остварењу дефинисаних циљева на свим нивоима организације. Обука треба да буде адекватно вреднована како би се увиделе одређене слабости програма стручног усавршавања. Критеријуми и мерила која ће се користити за вредновање програма стручног усавршавања треба да дају основу за везу између стечених знања и одређених промена у понашању запослених које ће унапредити њихов рад.

Вредновање програма стручног усавршавања је систематична и објективна процена текућег или завршеног програма стручног усавршавања – његовог дизајна, имплементације и резултата. Циљ вредновања је утврдити релевантност и испуњавање циљева, односно утицај стручног усавршавања на ефикасност, ефективност и одрживост. Са друге стране, вредновање програма се може дефинисати и као систематско прикупљање информација о активностима, карактеристикама и исходима програма која служи као основа за доношење одлука о програму како би се унапредила његова ефикасност и створила основа за наредни циклус програмирања стручног усавршавања.

Вредновање програма, односно евалуација представља завршни корак циклуса управљања стручним усавршавањем чији резултат треба да се огледа у унапређењу следеће фазе планирања стручног усавршавања као што је приказано на слици. Евалуација обуке треба да буде повезана са мерењима и квантификовањем степена промена која доводи до унапређења учинка. Мерење користи од спроведеног програма је вероватно и најтежи задатак у евалуацији обуке, те је зато и најмање присутан у пракси како у приватном, тако и у јавном сектору. Без обзира на то, потребно је обуку посматрати са аспекта инвестиција, која није занемарљива, те је неопходно уложити напор да се виде конкретне користи од уложеног новца и самим тим и анализира оправданост спровођења самих програма обуке, што ће донекле и бити обрађено овим документом.



2. ПРАВНИ ОКВИР ЗА ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Правни оквир за вредновање програма стручног усавршавањем уређен је: Законом о државним службеницима,¹ Законом о запосленима у АП и ЈЛС² и Законом о Националној академији за јавну управу³. Чл. 97ј Закона о државним службеницима предвиђа да се вредновање програма стручног усавршавања остварује на основу годишње оцене непосредног руководиоца о утицају похађања обука на унапређење обављања посла, оцене полазника о реализованом програму, оцене реализатора програма и оцене Програмског савета Националне академије. Када је реч о локалном нивоу, вредновање програма се спроводи на исти начин с обзиром да је чл. 122ј ст.1 Закона о запосленима у АП и ЈЛС истоветан поменутом члану 97ј Закона о државним службеницима. Национална академија је надлежна да утврди критеријуме и мерила за вредновање програма, и то у сарадњи са надлежним органом за послове управљања кадровима у државној управи, органом надлежним у пословима координације у вези са процесом придруживања и приступања Европској унији, као и одговорним лицима за послове управљања кадровима у државним органима⁴, односно у сарадњи са Саветом, као и одговорним лицима за послове управљања кадровима у јединицама локалне самоуправе.⁵

Поред наведених прописа, са институционалног аспекта је релевантан Закон о Националној академији за јавну управу у ком се дефинише да је Програмски савет као основно стручно тело Академије надлежно за утврђивање општих и посебних стандарда за вредновање квалитета спроведених програма и вредновање резултат успешности полазника у стручном усавршавању.⁶

Поменути законима, утврђене су надлежности за вредновање програма стручног усавршавања, док је правни оквир заокружен доношењем Правилника о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања, којим се ближе утврђују критеријуми и мерила за вредновање програма стручног усавршавања у јавној управи.⁷ Правилником су дефинисани општи и посебни критеријуми за вредновање програма. Општи критеријум за вредновање програма је остварени учинак стручног усавршавања на подизање нивоа компетенција и на обављање послова у јавној управи. С друге стране, посебни критеријуми за вредновање програма су: задовољство спроведеним програмом (реакција); стечена нова знања и вештине (учење); утицај на промену понашања

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, 95/2018).

² Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе (Сл гласник бр 21/2016 и 113/2017, 95/2018).

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

⁴ Чл. 97ј ст. 2 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).

⁵ Чл. 122ј ст. 2 Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе (Сл гласник бр 21/2016 и 113/2017).

⁶ Чл. 9 Закон о Националној академији за јавну управу („Службени гласник РС“, бр. 94/2017).

⁷ Правилник о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања („Службени гласник РС“, бр. 101/2018).

(понашање) и примену стечених знања и вештина у раду (резултати). Надаље, основно мерило вредновања програма је нумеричка оцена, која се приказује путем четворостепене скале, уз допунску и факултативну наративну оцену у виду кратке писане анализе, коментара или процене утицаја спроведеног програма.

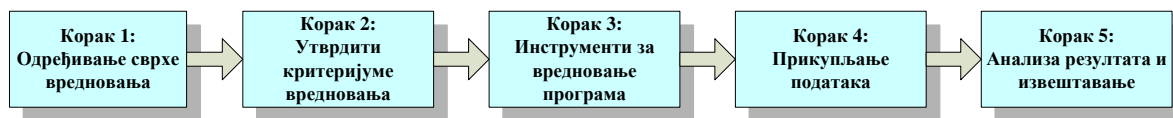
У складу са Правилником врсте оцена програма према оцењивачу су:

- оцена полазника о реализованом програму;
- оцена реализатора програма;
- годишња оцена непосредног руководиоца о утицају похађања обука на унапређење обављања посла;
- екстерна оцена;
- оцена Програмског савета Националне академије;
- оцена Савета за стручно усавршавање запослених у ЈЛС.

3. КОРАЦИ У ПРОЦЕСУ ВРЕДНОВАЊА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Процес вредновања програма стручног усавршавања се може поделити у пет корака, као што је приказано у наредном дијаграму, без обзира на то за који ниво процене (четири нивоа процене ће бити детаљно представљена у наредним поглављима).

Слика 1: Кораци процеса вредновања програма стручног усавршавања



На самом почетку дефинисања методологије треба направити разлику између програма стручног усавршавања и обука (програма обука). У овом контексту појединачне обуке је потребно посматрати као основну јединицу програма стручног усавршавања и оне представљају његов саставни део. Под обукама се овде подразумевају сви облици организовања и спровођења програма стручног усавршавања како дефинише Закон о државним службеницима: предавања, семинари, тренинзи, радионице, округли столови, и друго. Имајући у виду да обуке представљају саставни део програма сви подаци и извештаји о вредновању обука практично представљају основ за вредновање програма стручног усавршавања. По питању методологије вредновања, кораци представљени дијаграмом су заједнички и за вредновање обука и за вредновање програма. Потребно је истаћи да се у кораку два користе различити критеријуми за вредновање обука и програма о чему ће бити речи даље у тексту.

3.1. ОДРЕЂИВАЊЕ СВРХЕ ВРЕДНОВАЊА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Пре развијања система процене, сврха процене се мора одредити на самом почетку, како би утврдили правац у коме ће се одвијати процес вредновања. Разлог зашто се ово ради ће утицати на врсте података и на саме методе за прикупљање података. Најчешћи разлог за вредновање може бити утврђивање ефикасности програма обуке како би се унапредили наредни програми. Евалуација односно вредновање може помоћи у учењу из искустава претходно спроведених програма. На пример, фокус се може ставити на утврђивање делова програма који су били успешни, односно оних који нису, или да ли је приступ обуци адекватан или га је потребно изменити.

У зависности од дефинисаних циљева (којих може бити више у оквиру једног програма), садржаја, учесника и других фактора, сваки програм обуке може имати различите сврхе евалуације. Стога дизајн евалуације се може прилагодити за сваки програм обуке како би задовољио специфичне захтеве сваке евалуације. Неки примери разлога за вредновање програма обуке односно сврхе може бити:

- Да се утврди да ли су циљеви обуке постигнути;
- Да се види како се знања и вештине научене током програма примењују у пракси;
- Да се процене резултати и утицај програма обуке;
- Да се процени ефикасност програма стручног усавршавања;
- Да се процени да ли су програми стручног усавршавања правилно имплементирани;
- Да се идентификују снаге и слабости програма;
- Да се дефинишу проблеми у реализацији програма и предлози за побољшање.

3.2. УТВРЂИВАЊЕ КРИТЕРИЈУМА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ - КИРКПАТРИКОВ МОДЕЛ ЕВАЛУАЦИЈЕ

Један од најчешће коришћених модела за процену ефеката обука развио је Доналд Киркпатрик (*Donald Kirkpatrick*). Његов модел сагледава четири нивоа евалуације, од основне реакције учесника на обуку до утицаја саме обуке на организациони учинак. Такође према овом моделу се испитује оно што су људи научили на обуци и да ли је учење утицало на позитивну промену њиховог понашања на послу. Први ниво (ниво 1) сагледава најнепосреднију реакцију учесника и лако се мери коришћењем једноставних упитника након обуке. Ниво два (ниво 2) је теже измерити и подразумева мерење онога што су људи разумели и како би могли да демонстрирају њихово учење у радном окружењу. Ниво 3 (Ниво 3) посматра промене у понашању и утицај на посао. На пример, након курса вештина писања, особа је направила мање граматичких и правописних грешака и њихове белешке је било лакше разумети. Ниво четири (Ниво 4) мери "резултат" стеченог знања на обуци. Фокусира се на директан утицај обуке на организацију, а не на појединца.

Киркпатриков модел за процену ефеката обуке:



Ниво 1: Реакција учесника. На овом нивоу мери се непосредни утисак о квалитету, корисности и применљивости обуке, капацитету предавача/тренера да пренесу знање на учеснике, атмосфера на тренингу, квалитет материјала припремљених за обуку, итд.

Ниво 2: Учење. Стицање нових знања и вештина и јачање способности мери се на индивидуалном нивоу и заснива се на субјективној процени, тестирању знања и процени од стране непосредног руководиоца или реализатора програма. Циљ је да се утврди у којој мери је одређена обука утицала на повећање знања, вештина и јачање способности.

Ниво 3: Понашање. Савладавање корака у неком новом процесу, разумевање разлога за спровођење одређене процедуре и начела на којима се заснива одређени законски оквир отварају нове перспективе за запослене, које утичу и на промену понашања на радном месту.

Ниво 4: Резултати. Мерљиве, видљиве промене и побољшања које су настале захваљујући примени стеченог знања на обуци – нпр. повећан број обрађених предмета, смањен проценат грешке при уносу података, скраћена процедура итд.

Активности за различите нивое вредновања програма представљене су у Прилогу 1.

У досадашњем делу документа фокус је стављен на критеријуме за вредновање обука што је у складу са Правилником који одређује четири посебна критеријума за вредновање: задовољство спроведеним програмом (реакција); стечена нова знања и вештине (учење); утицај на промену понашања (понашање) и примену стечених знања и вештина у раду (резултати). Критеријуми који се односе на програм стручног усавршавања се разликују од критеријума за вредновање обука, јер је и фокус другачији. Целокупан програм стручног усавршавања треба посматрати као пројекат који има своје карактеристике: трошкове, временско трајање и обухват, те на сличан начин треба прићи и његовом вредновању.

Имајући у виду да је вредновање програма представља систематску процену програмских активности (обука)/циљева и дефинисаних резултата у односу на скуп стандарда који су постављени да би допринели унапређењу будућих програма, препоручују се следећи критеријуми за вредновање:

Критеријум	ОПИС критеријума
Релевантност	У којој мери су циљеви програма у складу са потребама корисника и успостављеним приоритетима јавне управе.
Ефикасност	До које мере се остварују циљеви и резултати програма узимајући у обзир расположив буџет, експертизу, време, итд.
Ефективност	Изражава степен до којег су циљеви и резултати програма постигнути у односу на планиране узимајући у обзир њихову важност и утицај.
Одрживост	Одражава меру могућности наставка програма или ефеката програма након његовог завршетка.

За сваки од постављених критеријума спроводи се детаљна анализа на основу прикупљених података и доказа о спроведеним активностима и припремају се извештаји на основу којих ће се доносити одлуке о унапређењу будућих програма. Стога, овако постављени критеријуми представљају стандард за вредновање обука односно програма стручног усавршавања.

3.3. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Различити алати за процену ефеката могу се одабрати у зависности од сврхе и методе:

- Упитници;
- Анкете;
- Тестови;
- Интервјуи;
- Дискусије фокус група;
- Опсервације.

У којим ситуацијама се користи који алат је детаљније објашњено у оквиру дела који се односи на анализу потреба за обукама.

За програме обуке државних службеника упитник се може користити за "Ниво 1: Реакција"; улазни / излазни тест се може употребити за "Ниво 2: Учење"; док се анкете, упитници и интервјуи могу користити за "Ниво 3: Понашање" и "Ниво 4: Резултати".

Ниво 1	Ниво 2	Ниво 3	Ниво 4
Упитник	Улазно/излазни тестови	"On-line" анкета/интервју	Упитник/интервју

3.3.1 Упитници

Упитник је вероватно најчешће коришћени инструмент евалуације обуке. Упитници за процену реакција учесника обуке могу се развити кроз пет корака.

Први корак креирања упитника је да се одреде информације које се желе сазнати. Ово у великој мери зависи од сврхе вредновања. Неке од уобичајених типова информација које се желе открити јесу:

ТЕМА:	ПИТАЊЕ:
Садржај:	Да ли је садржај био прикладан?
Материјали:	Да ли су материјали корисни?
Метод наставе:	Да ли је метод наставе био прикладан?
Тренер / фацитатор:	Да ли је тренер / фацитатор био успешан у преношењу знања и вођењу активности?
Мотивација за учење:	Да ли сте били мотивисани да научите садржај обуке?
Релевантност програма:	Да ли је програм релевантан за ваше потребе?
Ниво разумевања:	Да ли сте разумели садржај обуке?
Време:	Да ли је трајање програма обуке одговарајуће и да ли је расподела времена била оптимална?
Дужина:	Да ли је дужина програма одговарајућа?
Објекти:	Да ли су услови за обуку били прикладни?
Укупна оцена:	Оцените укупно задовољство обуком.
Планирана побољшања:	Како ћете применити оно што сте научили?

Питања се развијају у каснијим фазама, али би било корисно навести ове информације како би се повезана питања могла груписати.

Други корак у дизајну упитника је одабир типова (врста) питања. Питања која се могу поставити у упитнику могу се класификовати у две главне категорије: отворена и затворена. Отворена питања имају празан простор за одговор и дају учесницима прилику да изразе своје мишљење. Овде се добијају различити одговори које је теже анализирати. (Пример: Како мислите да можемо побољшати садржај програма обуке?) С друге стране, затворена питања пружају могућност одабира једне или више одговора са листе.

Трећи корак у креирању упитника дефинише питања заснована на врсти планираних питања и потребним информацијама. Добро дефинисана питања су обично једноставна, кратка, конкретна, која не збуњују испитанике и не наводе их на евентуалне одговоре.

Добро осмишљени упитници су лако разумљиви и подстичу испитанике да их попуњавају, а такође уз веома мали проценат грешке приликом попуњавања.

Четврти корак у дизајну упитника је тестирање питања. Идеално је ако се припремљена питања могу тестирати на узорку учесника. Ако ово није изводљиво, могу се тестирати на групи људи сличног нивоа одговорности на послу. Неке од тачака које треба проверити приликом претходног тестирања упитника:

- Да ли су сва питања разумљива?
- Има ли икаквих потешкоћа приликом давања одговора?
- Да ли су шаблони постављени исправно?
- Да ли неки део упитника наговештава пристрасност с ваше стране?
- Да ли упитник ствара позитиван утисак да би мотивисао људе на одговор?

На основу резултата претходног тестирања у четвртном кораку, финализују се формулари упитника.

"On-line" анкета (или упитник) је инструмент коју институције могу користити како би доставиле и прикупиле информације од корисника својих услуга и других заинтересованих страна. Могу имати различите облике и могу се користити у разне сврхе - за добијање информација о демографији публике, преференцијама корисника и мишљењима о њиховим производима/услугама. Оне се обично креирају помоћу алата за израду анкета који се повезују са базом података. Те технологије аутоматизују све административне задатке повезане са упитницима, укључујући креирање, дистрибуцију, прикупљање података, па чак и анализу и извештавање.

Предности коришћења "On-line" анкете:

- **Лако се креирају.** Користећи он-лине креатора упитника, може се дизајнирати и развити неограничен број анкета брзо и једноставно. Могу се сачувати питања тако да их је касније могуће поново користити.
- **Јефтине су.** Већина креатора онлине упитника је слободна или јефтина за кориштење, што није случај код већине софтверских пакета за истраживање.
- **Лако их је дистрибуирати великом броју људи.** Уз онлине упитнике, величина испитаника је ограничена само потребама и жељама. Подједнако је лако дистрибуирати анкету на 100.000 људи, као што је дистрибуција на само 10, тако да је могуће укључити велики број испитаника.
- **Могу подржати различите врсте питања.** Онлине анкете могу да подрже било који тип питања, укључујући вишеструки избор, означавање "кутијица", падајуће и искачуће меније, скале за оцењивање.

- **Могу да обезбеде велику количину података и увид.** Будући да креатори онлине упитника аутоматски похрањују и табелирају податке о одговорима, организације могу користити те информације како би стекле вредан увид у постојеће стање.
- **Смањују могућност људске грешке.** Пошто софтвер све ради аутоматски, постоји врло мало простора за људску пристрасност или грешку да уђе у процес.

Један од изазова са онлине анкетама је како натерати људе да је попуне. Стопе одговора су обично прилично ниске, што је нешто што треба имати на уму приликом коришћења овог инструмента.

3.3.2 Улазно/излазни тестови

Улазно/излазни тестови су уобичајени облик евалуације програма обуке који се користе за проверу знања учесника. Исти тестови се могу, односно требало би их користити пре и после обуке ради упоређивања резултата. Ови тестови се такође могу развити кроз пет корака.

Први корак креирања тестова је да се одреди које кључне концепте и идеје односно исходе обуке желимо мерити. Други корак у дизајнирању тестова је одабир типа (врсте) питања. Питања која се могу поставити у тесту могу се сврстати у три главне категорије: тачно-нетачно питања, питања вишеструког избора и отворена или полу-отворена питања са пожељно кратким одговорима. Наредни кораци су исти као и код креирања упитника и подразумевају креирање тестова, њихову проверу на одабраном узорку и финализацију. Једина разлика код креирања упитника и тестова је у томе што тестови као форма подразумевају и проверу саме тежине неког питања, односно преоверава се да ли је свако од питања у тесту довољно захтевно како би могло да буде његов саставни део. Код упитника се ова провера не ради.

3.3.3 Интервјуи

Поред упитника који су најчешћи метод за прикупљање података за истраживање утицаја, интервјуи и/или фокус групе се могу користити посебно када су потребне квалитативне информације о утицају програма обуке. Постоје три типа интервјуа:

1. Структурирани интервју: питања се постављају унапред.
2. Полу-структурисани интервју: општи садржај је унапред одређен, али допуштено је додатно истраживање. Овај облик интервјуа је посебно користан у ситуацијама када постоје кључна питања која треба истражити, али могућност различитих реакција испитаника на њих.
3. Неструктурирани интервју: слободни ток разговора, а не конкретан скуп питања

Интервјуи имају следеће предности и недостатке које би требало да буду узети у обзир приликом избора као методе прикупљања података.

- Предности интервјуа:

- Могу се открити осећања и скривени узроци неких проблема.
 - Невербални сигнали могу указивати на кључна питања.
 - Спонтаност - пратите неочекиване ствари.
- Недостаци интервјуа:
- Дуготрајан.
 - Нерепрезентативни узорак може дати погрешне резултате.
 - Тешко се квантификује.
 - Зависи у великој мери од вештина онога ко води интервју.

Наредни кораци су исти као и код креирања упитника и подразумевају креирање упитника, њихову проверу на одабраном узорку и финализацију. Смернице за вођење интервјуа дате су у Прилогу 2.

3.3.4 Фокус групе

Фокус група је техника којом се прикупљају квалитативни подаци тако што се група испитаника (уобичајно од 6 до 8) подстакне на разговор о својим ставовима и намерама. Учесници у фокус групи могу комотно да разговарају једни са другима. Разговор иницира и усмерава модератор. Овакве групе се често успостављају како би се добиле нове информације или генерисале идеје.

Највећа предност фокус група је акциона динамика коју не може да обезбеди ниједан други метод, осим делом посматрање. Уз то, фокус групе омогућавају истраживачу да контролише ситуацију и да смишљеним увођењем и искључивањем појединих стимуланаса испитује њихов учинак.

Најозбиљнији недостатак фокус група је што се слика о ставовима и понашању неких психолошких типова личности не може сматрати сасвим веродостојном. Особе склоне конформизму, стидљиви људи, или они који себе сматрају инфериорним у односу на остале, радије ће прећутати оно што заиста мисле или одглумити сагласност са доминантним учесницима расправе. То може у извесној мери да закриви слику о предмету истраживања.

Но, ако је водитељ вешт, он ће спречити доминацију "јачих" и охрабрити учешће слабијих, или ће бар у анализи препознати неискрено понашање, што може да обогати истраживачке налазе и тиме да поменуће недостатке претвори у предности.

3.4 ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА

Приликом спровођења истраживања односно коришћења: упитника, тестова, интервјуа, потребно је водити рачуна о поштовању одређених принципа и правила. Стога је важно:

- Обезбедити анонимност истраживања уколико је то могуће;
- Унапред најавити истраживање;
- Доставити одређен број питања унапред;
- Објаснити сврху и на који начин ће подаци бити коришћени.

Када је реч о коришћењу упитника као инструмента прикупљања података важно је придржавати се наведених принципа и правила. Упитник треба да буде анониман јер то омогућава учесницима да се осећају отвореним и да комфортно дају коментаре који могу помоћи у побољшању будућих програма обука. Затим, упитнике би требало доставити унапред уколико је реч о обукама које трају неколико дана, или уколико уколико је циљ да учесници процењују сваку појединачну сесију. То ће омогућити учесницима да се упознају са питањима и да одговоре на специфична питања која су обухваћена програмом. Међутим, учесници би свакако требало да сачекају до краја програма да дођу до краја обуке/сесије како би имали комплетну слику и утисак о обуци. Из тог разлога, како би се избегао ризик да учесници унапред попуне упитник, он се у пракси по правилу прослеђује на крају програма. Имајући у виду да се неретко се дешава да, уколико попуњавају упитник на крају програма, учесници буду у журби и због тога могу пружити непотпуну информацију, неопходно је оставити довољно времена за попуњавање упитника и кључно је представити да је ова активност завршна сесија обуке. Од кључног значаја је и јасно објаснити сврху упитника и на који начин ће информације бити употребљене. Ово ће помоћи не само да се побољша стопа одговора, већ и охрабрити учеснике да дају коментаре који могу бити корисни за побољшање будућих програма.

Када је реч о прикупљању података путем улазно/излазних тестова, кључно је осигурати да је иста група питања (пожељно је, али није обавезно да питања буду иста) дата учесницима првог дана обуке пре почетка свих сесија (улазни-тест) и последњег дана обуке након завршетка свих сесија (излазни-тест). На тај начин ће се осигурати упоредивост одговора. Уколико питања нису иста потребно је претходно спровести анализу тежине сваког питања, како би се обезбедило да питања сличне тежине буду коришћена у тестовима пре и након обуке, како би се могла упоредити и оценити стварни напредак у знању полазника.

На крају, када је реч о прикупљању података путем полу-структурираног интервјуа, потребно је водити се смерницама за успешно вођење интервјуа које обухватају јасно представљање сврхе интервјуа, поседовање позитивног става, инспиративно и подстицајно постављање питања.

3.5 АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА И ИЗВЕШТАВАЊЕ

Пре писања извештаја о процени, потребно је идентификовати кориснике. Примарни корисници су специфични појединци или организације који најчешће захтевају највише техничке и детаљне информације, јер доносе кључне одлуке о програмима обуке.

Следећи корак је размотрити који су облици комуникације најефикаснији да се прикажу резултати примене оцене примарним корисницима. Следећа питања се могу користити као смернице за одабир одговарајућих облика комуникација:

- У којој мери и на које специфичне начине су информације релевантне за решавање проблема корисника?
- Колико су информације практичне из перспективе корисника?

- У којој мери су информације корисне и одмах примењиве?
- Које информације ће корисник сматрати веродостојним и које извештавање ће најбоље подржати тај кредибилитет?

Након што сазнамо какве информације ће бити релевантне и корисне за примарне кориснике, потребно је конципирати садржај извештаја. Извештај би оквирно требало да садржи следеће теме:

- Резиме
- Сврха процене
- Корисници
- Главни налази и препоруке
- Опис програма
- Циљеви програма
- Учесници програма
- Програмске активности
- Дизајн и методе евалуације
- Сврха процене
- Методе прикупљања података
- Налази и резултати
- Резултати анализа прикупљених квантитативних и / или квалитативних података
- Препоруке
- Додатак: листа учесника, трошкови, материјали за обуку, упитници, тестови

У складу са Правилником о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму органи односно тела јавне управе дужна су да достављају податке Националној академији о програмима стручног усавршавања ради уписа у централну евиденцију. У оквиру документационо информационе базе Националне академије води се централна евиденција у оквиру које се врши прикупљање и обрада података у вези припреме, спровођења, верификације и вредновања програма стручног усавршавања. У вези са вредновањем програма стручног усавршавања у наредном периоду биће потребно створити предуслове за прикупљање великог броја података и извештаја како би се адекватно пратили и унапређивали програми. Пре свега овде се мисли на велики број података и извештаја како за појединачне обуке, тако и за читаве програме стручног усавршавања. За појединачне обуке треба напоменути следеће извештаје о вредновању:

- Извештај о задовољству спроведеним програмом (реакција);
- Извештај о стеченим новим знањима и вештинама (учење);
- Извештај о утицају на промену понашања (понашање)
- Извештај о примени стечених знања и вештина у раду (резултати).

Поред појединачних обука, за централну евиденцију значајни ће бити и извештаји о вредновању читавог програма стручног усавршавања, као и различите врсте оцена програма: оцена полазника о реализованом програму,

оцена реализатора програма, годишња оцена непосредног руководиоца о утицају похађања обука на унапређење обављања посла, екстерна оцена, оцена Програмског савета Националне академије и оцена Савета за стручно усавршавање запослених у ЈЛС.

4. ЕВАЛУАЦИЈА ОБУКА

У складу са Правилником три врсте оцена које се односе на појединачну обуку су:

- оцена полазника о реализованом програму;
- оцена реализатора програма;
- годишња оцена непосредног руководиоца о утицају похађања обука на унапређење обављања посла;

За евалуацију појединачних обука ће се користити Киркпатриков модел односно како је дефинисано Правилником посебни критеријуми за вредновање програма: реакција, учење, понашање и резултат. У наредном тексту ће се предложена методологија за вредновање програма стручног усавршавања применити на сваку врсту вредновања обука и предложити поступак евалуације обука према посебним критеријумима за вредновање.

4.1 ОЦЕНА ПОЛАЗНИКА

У складу са Правилником, полазник програма стручног усавршавања даје своју оцену о програму, односно о појединачној обуци (предавање, тренинг, радионица и др.) када програм обухвата циклус догађаја и активности, о његовом садржају и начину реализације на основу општих и посебних критеријума.

Овај тип вредновања се односи на програм обуке и ради се након сваког појединачног развојног догађаја (предавање, тренинг, радионица), односно након сваке одржане обуке.

Методологија предложена овим документом би се могла применити на следећи начин:

1. Сврха	Процена адекватности/квалитета одржане обуке у смислу садржаја, времена, учесника и других аспеката обуке
2. Критеријум	Реакција (задовољство спроведеним програмом)
3. Инструмент	Упитник (предлог формулара за оцењивање дат у Прилогу 3)
4. Прикупљање података	Врши се на крају саме обуке. Приликом прикупљања података обавезно нагласити да је упитник анониман, како ће се користити подаци и која је сврха упитника
5. Извештавање	За ову врсту вредновања препоручује се што једноставнији образац за извештавање који може да садржи следеће теме:

	<ul style="list-style-type: none"> • Назив програма стручног усавршавања/програма обуке • Циљеви обуке • Предавач • Статистички и квалитативни приказ одређених аспеката обуке <p>Структура извештаја о спроведеној обуци приказана је у Прилогу 4.</p>
--	---

4.2 ОЦЕНА РЕАЛИЗАТОРА ПРОГРАМА

У складу са дефиницијом из Правилника, реализатор програма даје своју оцену по појединој програмској јединици и то на нивоу свих полазника. Ако су програмом предвиђени улазни и излазни тест знања и вештина, реализатор даје нумеричку оцену стечених знања и вештина за сваког појединачног полазника који је учествовао у програму и у оба теста. Реализатор посебно оцењује спроводиоца програма у погледу начина организације и спровођења програма, на нивоу појединачне обуке и програма у целини.

Методологија предложена овим документом би се могла применити на следећи начин:

1. Сврха	Процена предавача о реализацији програма обуке
2. Критеријум	Учеће (стечена нова знања и вештине)
3. Инструмент	Упитник, Улазно-излазни тестови
4. Прикупљање података	Врши се након спроведене обуке.
5. Извештавање	<p>За ову врсту вредновања препоручује се што једноставнији образац за извештавање који може да садржи следеће теме:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Назив програма стручног усавршавања/програма обуке • Циљеви обуке • Предавач • Реакције предавача на одређене аспекте обуке • Напредак полазника у стицању нових знања <p>Извештај о реализованом програму обуке од стране реализатора приказан је у Прилогу 5.</p>

4.3 ОЦЕНА РУКОВОДИОЦА

Правилником се дефинише да руководиоца даје оцену програма у којем је оцењивани службеник учествовао у својству полазника. Руководилац врши оцењивање о утицају похађања обука на унапређење обављања посла на основу вредновања радне успешности оцењиваног службеника.

Методологија предложена овим документом би се могла применити на следећи начин:

1. Сврха	Процена непосредног руководиоца о примени програма обуке у пракси
2. Критеријум	Понашање (утицај на промену понашања) Резултат (примена стечених знања и вештина у раду)
3. Инструмент	Упитник, интервју са непосредним руководиоцем, интервју са колегама
4. Прикупљање података	Упитник се попуњава пре обуке, док се интервју са непосредним руководиоцем врши након спроведене обуке.
5. Извештавање	За ову врсту вредновања препоручује се што једноставнији образац за извештавање (посебан извештај за сваки од критеријума) који може да садржи следеће теме: <ul style="list-style-type: none">• Назив програма стручног усавршавања/програма обуке• Циљеви обуке• Очекивања од обуке• Анализа утицаја на понашање (извештај 1)• Анализа утицаја обуке на примену знања и вештина у раду (извештај 2)

Усвајање нових знања представља веома важан аспект у процени ефеката обука. Са друге стране примена новостечених знања је једнако важна и увек тежимо да проценимо да ли је дошло до трансфера нових знања у радно окружење. Без ова два аспекта не може доћи до унапређења рада. Усвојена знања не значе засигурно и њихову примену на радном месту, јер она зависи од много фактора.

Обуке осим унапређења знања и вештина, могу утицати и на промене ставова полазника. Уколико дође до промене ставова полазника, можемо очекивати да ће доћи и до промена у раду и на тај начин ће индиректно промене утицати на државну управу у целини.

Оцена непосредног руководиоца је практично кључна за процену понашања и практична примена знања и практично на основу ове две оцене целокупна обука се ставља у контекст организационог развоја. Овде је потребно дати одговор на питање – на који начин су стечена знања и вештине утицале на промену понашања и како се ова понашања рефлектују на резултате организационе јединице и читаве институције.

Стога, овде се предлаже систем процене који ће бити заснован на компетенцијама а који се заснива на прикупљању података и чињеница који би потврдили да ли појединци раде компетентно на својим пословима. Овај вид

евалуације треба да обезбеди оквир за понашање и учење које ће се мерити приликом евалуације. Пре саме обуке неопходно је спровести истраживање о томе шта непосредни руководиоца очекује од самог програма обуке. У овом делу потребно је одговорити на питање шта се од полазника обуке очекује да зна, да разуме (што је дефинисано у програму обуке), али и шта би практично требао да уради како би применио стечена знања у праксу. Ове информације треба да буду инкорпориране и у сам програм обуке. На овај начин се ствара основа за израду мини акционог плана развоја запосленог чија реализација треба да почне након спроведене обуке. Поред тога шта се очекује од полазника, потребно је читаву обуку ставити у контекст организације. Због тога се и тражи од непосредног руководиоца да пружи неке основне информације које треба да повежу сам процес обуке и организациони развој. Због тога је потребно навести који су то циљеви организационе јединице чија реализација ће бити подржана знањима са спроведене обуке. Поред циљева потребно је навести и конкретне активности из описа посла и компетенције које би се унапредиле применом стечених знања након обуке. Наравно треба имати на уму и тренутно стање развоја државне управе, те да ће дефинисање циљева и увођење компетенција бити могуће тек применом нових прописа који дефинишу начин увођења циљева организационих јединица и компетенција.

Формулар за образложење руководиоца и очекивања непосредног руководиоца од програма обуке дат је у Прилогу 6. Такође, у Прилогу 7. дат је формулар за дефинисање Акционог плана за примену стечених знања и вештина на радном месту који пре спровођења обука непосредни руководиоца дефинише. У том документу се представља шта ће конкретно запослени да уради након обуке – на који начин ће применити знање и вештине стечено на обуци у оквиру свог радног места.

4.4 ПОСТУПАК ЕВАЛУАЦИЈЕ ОБУКА ПРЕМА ПОСЕБНИИМ КРИТЕРИЈУМИМА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ

У овом делу документа, пре описа друге три врсте оцена које се односе на програм, се предлаже сам поступак евалуације у складу са четири посебна критеријума за вредновање програма: реакција, учење, понашање и резултат. Сврха овог дела је да детаљно опише поступак „Евалуација обука”, као и да препоручи стандард на који начин би овај поступак требао да се обавља у свим органима државне управе и јединицама локалне самоуправе, а који треба да представља полазну основу за вредновање Програма стручног усавршавања.

Евалуацију обуке увек треба ставити у контекст развоја организације те и сврху евалуације обуке треба посматрати кроз призму утицаја и доприноса обуке реализацији утврђених циљева организације, односно унапређења учинка органа државне управе/јединица локалне самоуправе. У оквиру овог документа предлаже се спровођење евалуације на четири нивоа – реакција, учење, понашање и резултат, а сваки ниво је обрађен кроз посебну активност у оквиру читавог процеса евалуације. На овај начин детаљно је објашњен читав процес

евалуације обука, која треба да представља полазну основу за вредновање програма стручног усавршавања.

У оквиру шематског приказа евалуације прве четири активности представљају практичну припрему за сам процес евалуације које се реализују пре самог спровођења обуке, док се наредне четири активности односе на сам чин евалуације одређених сегмената обуке и оне се претежно обављају након саме обуке (осим улазних тестова који се спроводе пре почетка обуке). Све наведене активности су детаљно приказане даље у тексту.

Активност 1 Дефинисање специфичних потреба за обуком

Прва у низу припремних активности процеса евалуације обука је дефинисање специфичних потреба за обуком. Дефинисање специфичних потреба за обуком треба разликовати од анализе потреба за обукама која се ради у првој фази управљања стручним усавршавањем. Специфичне потребе се односе на појединачну обуку (тренинг, предавање, семинар) која се спроводи у оквиру одређеног програма и треба да се дефинишу пре њеног почетка. Захтеве за специфичним потребама шаље координатор програма НАЈУ преко писарнице или електронском поштом свим непосредним руководиоцима полазника који су планирани за похађање обуке (листа кандидата је састављена током прве фазе управљања стручним усавршавањем). На основу овог захтева непосредни руководилац дефинише сваку ставку захтева која се односи на то шта се од полазника обуке очекује да зна и разуме, али и најбитније шта се очекује од њега да уради како би применио научена знања на свој посао. Ово практично представља и доказ на који начин се планира примена знања са обуке у пракси. Поред очекивања у оквиру овог захтева потребно је навести и део описа посла, циљеве организационе јединице као и компетенције⁸ које ће се унапредити односно реализовати применом стечених знања у праксу, како би се утврдила стварна потреба за обуком. Све ове ставке потребно је попунити у оквиру обрасца који је унапред одређен (предлог обрасца је дат у Прилогу 6) и доставити координатору програма НАЈУ. На овај начин се припрема образложење непосредног руководиоца⁹ које дефинише специфичне потребе за обуком свих полазника.

Активност 2 Прелиминарна анализа специфичних потреба за обуком

Образложења непосредних руководилаца свих полазника обуке се достављају координатору програма НАЈУ. Координатор програма врши прелиминарну анализу образложења где утврђује да ли су све ставке образложења уредно попуњене, као и да ли постоје одређене нејасноће у појединим ставкама образложења (на пример изјава о томе шта се очекује од запосленог да уради након завршене обуке није јасно дефинисана). На основу прелиминарне анализе

⁸ Без обзира што за локални ниво тренутно не постоји обавеза дефинисања циљева организационих јединица, као ни компетенција, за сврху евалуације обука дефинисање циљева је потребно увести као праксу и захтевати од непосредних руководилаца да дефинишу један или више циљева организационих јединица који ће се реализовати применом стечених знања, док за дефинисање компетенција треба користити оквир који је дефинисан за централни ниво (Уредба о компетенцијама).

⁹ Препорука је да се већ у овој фази укључи службеник задужен за људске ресурсе који ће помоћи непосредном руководиоцу у попуњавању свих ставки образложења.

координатор програма НАЈУ формира листу нејасних образложења и о томе обавештава реализатора обуке. Прелиминарна анализа специфичних потреба за обуком подразумева да се:

- уколико захтев није довољно јасно дефинисан, непосредни руководиоца обавештава на контакт телефон који је оставио у образложењу и прелази се на активност 3 "Подршка непосредном руководиоцу за допуну образложења";
- уколико захтев корисника јесте јасно дефинисан и садржи све потребне податке, прелази на активност 4 "Дефинисање програма обуке према стварним потребама".

Активност 3 Подршка непосредном руководиоцу за допуну образложења

Комплетним образложењем сматра се оно које садржи следеће податке:

1. Назив институције, подаци о непосредном руководиоцу: име и презиме, контакт
2. Подаци о кандидату: име и презиме, организациона јединица, назив радног места, звање
3. Подаци о програму: назив програма стручног усавршавања, обука за коју се кандидат пријављује
4. Очекивања руководиоца од обуке: изјава шта се од запосленог очекује након одслушане обуке да зна, да разуме и да уради како би применио стечена знања у пракси (свака ставка посебно)
5. Циљеви организационе јединице: навести оне циљеве организационе јединице на чију ће реализацију примена знања са обуке у праксу директно или индиректно утицати
6. Опис радног места: навести активности из описа радног места Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места који су у директној вези са обуком, односно чијем ефикаснијем извршењу ће обука допринети
7. Компетенције: навести функционалне и понашајне компетенције које ће се унапредити применом стечених знања и вештина на конкретан посао. Поред сваке наведене компетенције навести и индикатор понашања, као и ниво за који се очекује унапређење (нивое треба даље разрадити, те део који дефинише нивое напретка не треба да буде обавезан)

Уколико образложење непосредног руководиоца није уредно попуњено или је одређена ставка нејасна, координатор програма НАЈУ надлежног за организацију обуке, приступа изради обавештења за допуну образложења или обавештења о одбијању кандидата због нејасне везе између обуке и послова које кандидат обавља и о томе обавештава реализатора обуке. Обавештењем за допуну образложења захтева се да корисник достави податке који недостају како би се прикупила образложења од свих планираних кандидата, а уз подршку реализатора обуке који директно заказује састанак са непосредним руководиоцем. Након реализованог састанка на коме је пружена подршка у разјашњавању свих дилема у вези попуњавања образложења, непосредни

руководилац припрема допуну образложења и доставља координатору програма НАЈУ преко писарнице или путем електронске поште. Након реализације ове активности прелази се на активност 4 „Дефинисање програма обуке према стварним потребама“.

Активност 4 Дефинисање програма обуке према стварним потребама

У случају уредности образложења приступа се утврђивању стања у одређеној области, која ће бити обухваћена обуком, анализом података из захтева и приступа се дефинисању програма обуке у складу са захтевима непосредних руководиоца односно према стварним потребама запослених. Обавезни елементи програма¹⁰ појединачне обуке треба да садрже приликом позивања кандидата на обуку су: 1) назив и циљ обуке; 2) редни број обуке; 3) циљна група државних службеника; 4) теме које ће бити покривене обуком - модули; 5) трајање сваког модула (изражено у сатима); 6) време и место организовања обуке; 7) име и презиме и кратка биографија реализатора обуке. Програм обуке дефинисан на овакав начин може се сматрати комплетним и доставља се уз позивно писмо свим планираним полазницима обуке. На основу овог програма реализује се обука која је креирана према стварним потребама запослених.

Активност 5 Евалуација обуке - Припрема улазно-излазних тестова

Ово је прва у низу активности евалуација обуке која се односи на вредновање одређеног критеријума - учење. Припрема улазно излазних тестова је прва у низу и реализује се пре спровођења обуке. Ову врсту тестова припрема реализатор обуке који ће ове тестове користити за проверу знања учесника. И улазни и излазни тест су по правилу исти једино што улазне тестове попуњавају полазници пре саме обуке, док се излазни тест попуњава по завршетку обуке. Треба напоменути да се ови тестови могу разликовати, али је у том случају неопходно дефинисати питања сличне тежине и код једног и код другог теста. Питања која се требају користити у тесту могу се сврстати у три категорије: тачно-нетачно питања, питања вишеструког избора и отворена питања која подразумевају кратке одговоре. Пре коришћења тестова потребно је испитати тестове на одабраном узорку и финализовати их у складу са добијеним повратним информацијама. Прикупљање и анализу ових тестова спроводи реализатор обуке и налазе презентује у оквиру извештаја о усвојеном знању у коме представља ниво напретка за сваког полазника обуке посебно.

Активност 6 Евалуација обуке - Припрема и попуњавање упитника

Следећа у низу активности евалуације има задатак да испита реакцију полазника у вези одређених сегмената обуке, односно обухвата ниво реакције. Евалуација обуке на овом нивоу подразумева процену адекватности/квалитета одржане обуке у смислу садржаја, времена, учесника и других аспеката. За припрему упитника који се користе при овој евалуацији задужена је НАЈУ и овај упитник се може користити за различите видове облика спровођења програма (семинар,

¹⁰ Упутство за припрему предлога програма обуке НАЈУ садржи већи број елемената програма обуке од оних који су наведени овим документом. Елементи који су наведени овде се односе искључиво на информисање полазника, односно скуп информација коју полазник треба да има пре почетка обуке, те остале елементе програма обуке, који су предлог НАЈУ за ову сврху није потребно наводити.

тренинг, предавање). Пример овог упитника дат је у Прилогу 3 и није га потребно посебно прилагођавати за различите обуке. Целокупан упитник треба да буде једноставан а за чије попуњавање није потребно пуно времена. Питања која се постављају треба да омогуће процену полазника о квалитету, корисности и применљивости обуке, капацитету предавача/тренера да пренесу знање на учеснике, атмосфери на тренингу, квалитету материјала припремљених за обуку, и слично. Упитник се попуњава током последње сесије обуке. За прикупљање и обраду ових упитника задужен је координатор програма НАЈУ¹¹ и на основу овога сачињава извештај о спроведеној обуци која статистички обрађује сегменте обуке који су обухваћени овим упитником.

Активност 7 Евалуација обуке - Спровођење анкете (on-line)

Евалуација обуке на овом нивоу мери да ли се знање и вештине које су учесници усвојили на обуци примењују у њиховом раду и представља ниво понашања. Време потребно да се манифестује промена зависи од врсте обуке, као и од тога колико полазник има прилику да примени вештину, колико дуго треба да се развије нови образац понашања, као и од других аспеката посла. Стога, за ову врсту евалуације препоручује се да се реализује најмање након три месеца, јер је то период за који се може сматрати да постоји велика извесност да ће се одређена знања стечена на обуци применити на послу и утицати на промену понашања полазника. За спровођење ове "on-line" анкете задужен је координатор програма НАЈУ који реализује ову активност кроз блиску сарадњу са службеником задуженим за људске ресурсе органа из којег долази полазник обуке. Образложење које попуњава непосредни руководиоца представља основу за креирање питања која ће се користити у анкети. Фокус треба ставити на компетенције које су препознате у образложењу, индикаторе понашања, као и ниво напретка полазника за сваку од дефинисаних компетенција. Све ово је потребно ставити у контекст примене знања, односно на који начин се понашање мењало приликом обављања посла – како је полазник обављао посао пре и како после обуке и која су понашања приликом тога манифестована. Треба имати на уму да у овом тренутку још увек није познато како ће нови систем компетенција бити инкорпориран у праксу органа државне управе, те није могуће ни прецизно дефинисати овај ниво евалуације. Стога су овде представљене само смернице како би требало поставити евалуацију на овом нивоу. Циљна група за анкетирање представља окружење полазника обуке. Стога, у анкету би требало укључити непосредног руководиоца, колеге са којима полазник обуке блиско сарађује (колеге из канцеларије, друге колеге из организационе јединице у којој ради, колеге из других организационих јединица органа, колеге са којима непосредно сарађује из других органа – све укупно не више од 10 испитаника/учесника анкете), као и руководиоца који је за један хијерерхијски ниво изнад непосредног руководиоца. Анкета не би смела да садржи превелики број питања, како не би узимала много времена приликом њеног попуњавања. За прикупљање анкета и сачињавање прелиминарног извештаја задужен је службеник за људске ресурсе органа, који извештај заједно са свим појединачним анкетама доставља

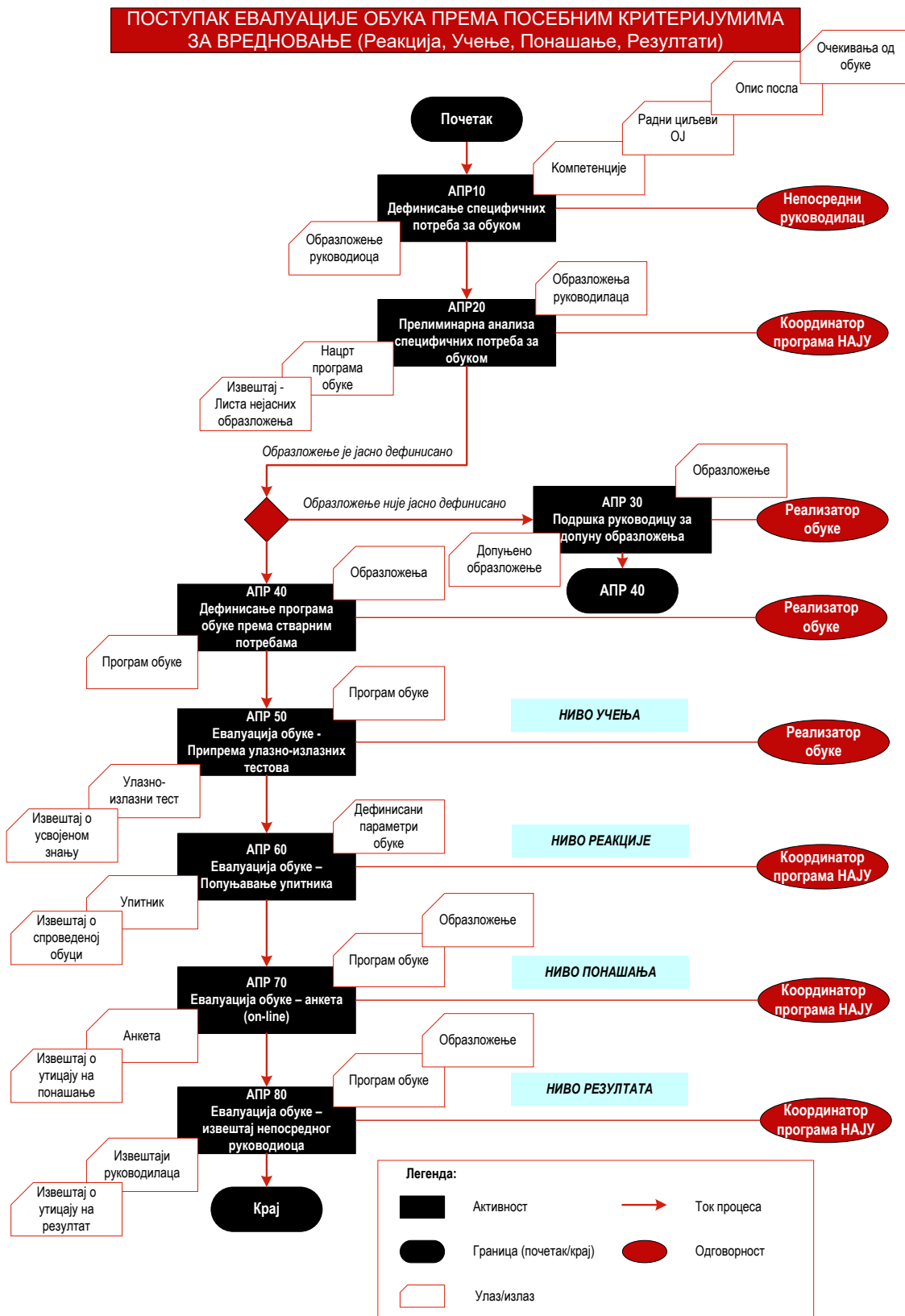
¹¹ Уместо координатора обуке НАЈУ, за ову активност, могуће је задужити и реализатора обуке који би прикупљао и статистички обрадио ове упитнике, а извештај о обуци објединио заједно са извештајем о усвојеном знању (ниво учења).

координатору програма НАЈУ, где он врши прелиминарну анализу и одлучује да ли је потребно урадити одређене додатне консултације са одређеним бројем колега полазника обуке о чему обавештава службеника за људске ресурсе. Када се све то заврши координатор програма НАЈУ финализира извештај о утицају обуке на понашање полазника, доставља га реализатору обуке на коментаре, након чега га архивира са осталим извештајима који ће се користити приликом вредновања програма стручног усавршавања.

Активност 8 Евалуација обуке - Припрема извештаја/изјаве непосредног руководиоца

Евалуација на овом нивоу мери коначне резултате који су остварени као директна последица програма обуке, и представља најзначајнији ниво евалуације – ниво резултата. Овај ниво практично представља вредновање суштине односно сврхе обуке, где је потребно проценити стваран допринос обуке реализацији циљева органа као и утицај обуке на унапређење учинка односно резултата органа државне управе. Иако је тешко изоловати ефекат обуке од других фактора који утичу на резултате, овде се предлаже начин на који би овај вид евалуације требало радити (на овом нивоу без укључивања финансијских ефеката обука, који би требало да се анализирају приликом вредновања читавог програма стручног усавршавања). Евалуацију овог нивоа треба спроводити након три до шест месеци од завршетка обуке на захтев координатора програма НАЈУ, јер је то временски период у коме се очекује да би одређена знања могла да се примене у пракси и да прикажу свој утицај на остваривање одређених резултата и дефинисаних циљева организационе јединице. Основу за припрему извештаја/изјаве непосредног руководиоца чини образложење које је попунио приликом пријаве кандидата за обуку. У оквиру образложења наведено је шта се то од полазника обуке очекује да уради и ово практично представља мини план примене знања са обуке у пракси, односно на самом послу. У оквиру изјаве поред описа на који начин је реализован овај план, односно са колико су упећа спроведене све дефинисане активности, одредиће се и сам утицај на реализацију појединих циљева организационе јединице полазника обуке. Овде треба нагласити да појединачна обука може само у већој или мањој мери допринети остварењу једног или највише два циља, те никако не треба очекивати да ће она директно утицати на остварење свих циљева организационе јединице. Све су ово ставке које су наведене у образложењу, а које се сада разрађују кроз изјаву непосредног руководиоца. Подршку изради изјаве непосредног руководиоца пружа службеник за људске ресурсе органа. Изјаве које попуњавају непосредни руководиоци треба да буду типски, без обзира о којој се обуци ради, а чији изглед предлаже НАЈУ. Попуњене изјаве непосредних руководиоца се достављају координатору програма где он врши прелиминарну анализу и одлучује да ли је потребно урадити одређене додатне консултације са одређеним бројем непосредних руководиоца. Када се све то заврши координатор програма НАЈУ сачињава извештај о утицају обуке на резултате (обједињује све појединачне извештаје непосредних руководиоца за одређену обуку), доставља га реализатору обуке на коментаре, након чега га архивира са осталим извештајима који ће се користити приликом вредновања програма стручног усавршавања.

ШЕМАТСКИ ПРИКАЗ АКТИВНОСТИ



5. ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

У складу са Правилником о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања врсте оцена програма према оцењивачу су:

- екстерна оцена;
- оцена Програмског савета Националне академије;
- оцена Савета за стручно усавршавање запослених у ЈЛС.

Ове три врсте оцене се односе на вредновање читавих програма стручног усавршавања од стране крајњих корисника, као и чланова Програмског савета и Савета за стручно усавршавање. У наредном делу текста се предлажу начини за њихово спровођење.

5.1 ЕКСТЕРНА ОЦЕНА

У складу са Правилником, екстерна оцена је оцена ефеката спроведеног програма, од стране лица која остварују своја права, правни интерес или обавезе пред органом или телом које је корисник програма стручног усавршавања, ако је сврха програма непосредно везана за унапређење начина остваривања тих права, интереса или обавеза (нпр. корисници јавних услуга, странке у управном поступку и сл.).

У оквиру ове врсте вредновања предвиђа се да крајњи корисници услуга процењују ефекте спроведеног програма. Практично овде би требало да се процењује критеријум - резултати, односно какав утицај има обука на организацију и остварење њених циљева. Овакву врсту истраживања је потребно радити једино уколико се у оквиру анализе потреба за обукама појавила потреба за унапређењем одређених услуга коју су иницирали крајњи корисници. Иако је јасно да крајњи корисници услуга не могу имати директан увид у то да ли су остварени резултати директна последица програма обуке, ова оцена се практично своди на спровођење две анализе задовољства корисника између којих се реализовао програм стручног усавршавања. При томе прва анализа задовољства се третира као основа за процену и стандард на основу које се мери успех или неуспех у одређеном сегменту пружања услуга. Треба имати на уму да на пружање саме услуге утиче велики број фактора и да је веома тешко изоловати ефекат обуке од других фактора који утичу на резултате, али се на овај начин може поставити одређена веза између обуке и унапређења рада који доводе до побољшаних услуга крајњим корисницима.

5.2 ОЦЕНА ПРОГРАМСКОГ САВЕТА И ОЦЕНА САВЕТА ЗА СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ

Оцена Програмског савета Националне академије и Савета за стручно усавршавање представља агрегатну оцену програма, која се даје у описном и наративном облику. Оцене ова два савета се утврђују по протеклу програма, односно за програм спроведен у току једне календарске године. Аналитичку основу за утврђивање оцене програма чине дате оцене полазника, реализатора и

руководилаца, екстерне оцене, расположиви подаци о успеху и ефектима спроведеног програма, релевантни подаци надлежних органа за послове управљања кадровима у државној управи и за координацију у вези са процесом придруживања и приступања Европској унији, као и други подаци, извештаји и анализе које прикупља и обрађује Национална академија.

Ове три оцене - екстерна оцена, оцена Програмског савета и Савета за стручно усавршавање се односе на вредновање програма стручног усавршавања. Оне треба да дају одговор на следећа питања:

Да ли радимо праву ствар? И да ли радимо ствари исправно? Које лекције можемо да извучемо из реализације досадашњих програма и шта можемо научити да нам помогне у дефинисању будућих програма стручног усавршавања?

Питања попут ових су саставни део управљања и могу служити као основа оцене Програмског савета и Савета за стручно усавршавање. У наредном тексту се представља начин вредновања програма користећи критеријуме који су поменути раније: релевантност, ефикасност, ефективност, одрживост.

5.3 ПОСТУПАК ВРЕДНОВАЊА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Основно питање које одражава суштину целог процеса вредновања је:

- Да ли програм стручног усавршавања функционише? И како се може побољшати?

Међутим, поред овога постоје многа једнако важна питања на које такође треба обратити пажњу, и то:

- Да ли се програм исплати?
- Постоје ли алтернативе које би давале боље резултате?
- Да ли постоје нежељене последице реализације програма?
- Да ли су циљеви програма добро дефинисани и корисни?

Вредновање програма стручног усавршавања које се предлаже овим документом се фокусира на допринос унапређењу будућих програма како би они у потпуности одражавали приоритете јавне управе и стварне потребе запослених за обукама. Вредновање програма треба да помогне самом програму да "побољша односно пружа праве услуге" или другим речима унапреди сам садржај програма који одражава стварне потребе запослених у јавном сектору.

Стога, можемо констатовати да је вредновање програма систематска процена програмских активности (обука)/циљева и дефинисаних резултата у односу на скуп стандарда који су постављени да би допринели унапређењу програма.

Вредновање програма би требало да врше независни, екстерни експерти који ће припремити неопходне податке за Програмски савет/Савет за стручно усавршавање на основу којих ће се доносити одлуке о реализацији будућих програма. Овде се истражују разлози зашто одређени аспекти програма нису имплементирани као што је планирано, и потребно је дати одговор на два типа питања:

1. Који је крајњи резултат програма? Да ли је програм имао било какав утицај, да ли је било стварних побољшања у раду службеника који су утицали на унапређење пружања услуга?

2. Како је програм дошао до тог резултата? Да ли је програм имао одређење процедуре спровођења? Да ли су ове процедуре поштоване или је постојао бољи начин да дође до резултата?

Важни принципи на којима треба да се заснива свако вредновање програма су:

Објективност: У својој концепцији и имплементацији свако вредновање треба да има за циљ максимални ниво објективности и непристрасности. Сви резултати, закључци и препоруке које проистичу треба да се базирају на чињеницама и доказима и морају бити разумљиви.

Независност евалуатора: Евалуатори морају имати стручно знање. Кредibilitет укључује и независност евалуатора од свих оних актера који су укључени у реализацију програма.

Учешће свих заинтересованих страна у целом процесу: Евалуација треба да буде што је могуће више партиципаторан процес односно да укључи што већи број мишљења актера укључених у програм.

Транспарентност и фокус: Задатак вредновања мора бити јасно дефинисан и треба да укључи опис почетне ситуације (детаље програма), циљеве евалуације, централна питања, методологије, квалификације експерата за евалуацију, захтеве за извештавање.

Поузданост: Коришћење и припрема основних података о рализацији је неопходно како би се подржала оцена и закључци на уверљив начин. Процена и интерпретација резултата наведених у евалуационом извјештају морају бити разумљиви.

Потпуност и јасноћа извештаја: Извештај мора бити структуриран према утврђеним критеријумима и питањима евалуације.

Правичност и заштита интереса укључених страна: Сигурност, достојанство и права особа укључених у евалуацију морају бити заштићена.

Корисност: Препоруке које проистичу из процеса вредновања се користе за побољшање програма и оне представљају повратне информације доносиоцима одлука за унапређење будућих програма стручног усавршавања.

Сврха вредновања програма је:

Учење из искуства: Уз помоћ евалуација, и успеси и неуспеси се могу тумачити. На основу тих искустава, и садашњих и будућих могу се у великој мери побољшати постојећи програми.

Транспарентност: Евалуације треба илуструју одговорно коришћење ресурса и да оправдају резултате и њихове ефекте у односу на организатора програма, партнере/реализаторе, циљне групе.

Продубљивање разумевања: Евалуација је средство за продубљивање знања и разумевања претпоставки, опција и ограничења реализације програма. Сврха евалуације је да допринесе свеобухватној дискусији о реализацији програма.

Побољшана комуникација: Евалуација има за циљ подстицање комуникације и разумевање свих поменутих актера.

Критеријуми који се користе за вредновање програма стручног усавршавања су:

Критеријум	ОПИС критеријума
Релевантност	У којој мери су циљеви програма у складу са потребама корисника и успостављеним приоритетима јавне управе.
Ефикасност	До које мере се остварују циљеви и резултати програма узимајући у обзир расположив буџет, експертизу, време, итд.
Ефективност	Изражава степен до којег су циљеви и резултати програма постигнути у односу на планиране узимајући у обзир њихову важност и утицај.
Одрживост	Одражава меру могућности наставка програма или ефеката програма након његовог завршетка.

У складу са Правилником о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања прописују се следећа мерила за вредновање програма:

МЕРИЛО	ОПИС МЕРИЛА
Задовољава	Ситуација се сматра задовољавајућом, али постоји простор за побољшање. Препоруке које су дефинисане су корисне, али нису од виталног значаја за програм.
Задовољава уз потребе за унапређење	Постоје питања на која треба обратити пажњу, у супротном кључни резултати програма могу имати негативну конотацију. Међутим, неопходна побољшања не захтевају велику ревизију логике и спровођења програма.
Незадовољава	Постоје недостаци који су толико озбиљни да, ако се не адресирају, могу довести до неуспеха програма. Неопходна су прилагођавања и ревизија спровођења програма.

Сваки од дефинисаних критеријума се разрађује на одређене сегменте који су представљени у евалуационом гриду у наставку кроз питања за сваки од успостављених критеријума које ће екстерни експерт посебно да обради у евалуационом извештају:

Релевантност	<ul style="list-style-type: none"> • Колико је програм важан за циљну групу и подгрупе и до које мере се бави њиховим потребама и интересима? • Да ли програм адекватно рефлектује утврђене проблеме и потребе циљних група?
---------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Да ли је реализација програма у складу са постојећим законским и стратешким оквиром и утврђеним приоритетима и политикама развоја? • Да ли су обуке предвиђене програмом адекватне у односу на тренутни капацитет тржишта? • Да ли сви кључни актери показују приврженост реализацији програма (власништво)? • Да ли постоји ефикасан систем координације програма укључујући донаторе и друге релевантне актере? • Постоји ли комплементарност са другим текућим/планираним програмима из буџета и које финансирају донатори на које треба обратити пажњу? • Да ли постоји логика интервенције/стратешки приступ за покретање програма? • Индикатори: <ul style="list-style-type: none"> а) Да ли су дефинисани индикатори на нивоу резултата добро дефинисани и релевантни за мерење постизања циљева програма? б) Да ли су доступни сви повезани подаци? в) Да ли су постављене базичне вредности за сваки индикатор на основу којих ће се мерити напредак? г) Да ли су дефинисане циљне вредности које треба постићи за индикаторе и да ли су оне реалне или их је потребно ажурирати?
Ефикасност	<ul style="list-style-type: none"> • Да ли су изабрани механизми имплементације (облици организовања програма, модалитета имплементације, ентитета и уговорних аранжмана) погодне за постизање очекиваних резултата програма? • Да ли је координација програма ефикасна укључујући јасне линије одговорности и извештавања? • Да ли утрошени ресурси (финансијски и материјални) одговарају потребама програма? • Да ли сви партнери који су укључени у реализацију програма обезбеђују адекватне податке за ефикасно спровођење програма? • Да ли су постојали застоји у спровођењу програма и колико су они утицали на читав програм? • Да ли су идентификовани разлози за кашњење програма? • Да ли постоји план реализације и да ли су ревизије планирања правилно спроведене? • Да ли су остварени утврђени резултати програма и испоручени на време? • Да ли се активности реализације програма адекватно прате и оцењују од стране свих актера укључених у реализацију програма? • Постоје ли алтернативе за постизање истих резултата са мање трошкова односно јефтинија решења постизања дефинисаних резултата програма на одрживој основи?
Ефективност	<ul style="list-style-type: none"> • У којој мери су постигнути циљеви програма стручног усавршавања или се очекује да ће бити постигнути, узимајући у обзир њихов значај? • Да ли је очекивани напредак у смислу резултата (реакција, учење, понашање, резултат) постигнут на одговарајући начин? • Да ли је квалитет резултата задовољавајући?

	<ul style="list-style-type: none"> • Да ли ће остварени резултати водити до очекиваних утицаја на институције јавне управе? • Шта се догодило као резултат програма, чему доприноси? • Да ли постоје докази реализација програма подржава имплементацију или развој одређене политике/активности јавне управе? • Који су фактори били пресудни за постизање успеха или неуспеха програма до сада?
Одрживост	<ul style="list-style-type: none"> • Да ли је адекватан ниво људских и институционалних капацитета успостављен за реализацију овог и других програма/постизање циљева програма? • Да ли су позитивни ефекти реализације програма одрживи? • Да ли је улога НАЈУ у управљању и надгледању спровођења програма довољна и адекватна уважавајући водећу улогу у развоју капацитета? • До које мере се очекује наставак активности, резултата и ефеката након завршетка програма? • Ако је потребан финансијски допринос за реализацију програма могу ли циљне групе приуштити такво плаћање? • Да ли су надлежни органи предузели финансијске мере како би осигурали наставак спровођења програма? • Да ли је приватни сектор укључен како би се осигурала одрживост? • Да ли су неопходне мере узете у обзир како би се осигурало равноправно учешће и корист за жене и мушкарце?

Свако од наведених питања се посебно оцењује према мерилима која су постављена и даје се збирна оцена по сваком од критеријума у складу са мерилом које преовлађује. На сличан начин се даје и укупна оцена програма стручног усавршавања уз обавезне препоруке за унапређење које се морају заснивати на претходно добро прикупљеним и обрађеним подацима у вези спровођења програма. Све ово припрема и обједињује независни експерт у евалуационом извештају који подноси Програмском савету односно Савету за стручно усавршавање.

Формат за евалуациони извештај који се предлаже је следећи:

1. Основне информације о програму

2. Контекст:

- проблем који програм треба да адресира, циљна група, корисници програма
- опис логике интервенције: циљеви, резултати, индикатори

3. НАЛАЗИ:

- релевантност (опис и оцена)
- ефикасност (опис и оцена)
- ефективност (опис и оцена)
- одрживост (опис и оцена)

4. ПРЕПОРУКЕ