

## Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 2



# МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЛОКАЛ- НИМ САМОУПРАВАМА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Јул 2020. године

## САДРЖАЈ

<b>Увод</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Програми стручног усавршавања</b> .....	<b>5</b>
1.1 Врсте програма .....	5
1.2 Централна евиденција програма стручног усавршавања у јавној управи.....	6
1.3 Оцењивање програма стручног усавршавања .....	6
<b>2 Праћење и вредновање програма за стручно усавршавање у јединицама локалне самоуправе у Србији</b> .....	<b>8</b>
2.1 Вредновање: кратак преглед.....	8
2.2 Циљеви вредновања .....	8
2.3 Фазе вредновања.....	8
2.4 Предложени модел вредновања .....	10
<b>3 Имплементација методологије за праћење и вредновање програма стручног усавршавања у локалним самоуправама у Србији</b> .....	<b>12</b>
3.1 Корак 1 - Дефинисање контекста програма .....	13
3.2 Корак 2 - Дефинисање циљева праћења и вредновања.....	13
3.3 Корак 3 - Идентификација критеријума за вредновање, скупова индикатора и индикатора који ће се користити .....	13
3.3.1 Критеријуми за вредновање .....	13
3.3.2 Скупови индикатора и индикатори.....	14
3.4 КОРАК 4 - ИДЕНТИФИКАЦИЈА И ПРИПРЕМА ИНСТРУМЕНАТА ЗА ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА.....	18
3.5 КОРАК 5 - ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА .....	19
3.5.1 Анализа идентификованих потреба за обуком .....	19
3.5.2 Анализа усвојених програма стручног усавршавања .....	20
3.5.3 Организовање обуке .....	21
3.5.4 Идентификација очекивања учесника .....	21
3.5.5 Вредновање припреме учесника .....	22
3.5.6 Утврђивање степена задовољства учесника .....	23
3.5.7 Процена нивоа знања учесника.....	23
3.5.8 Процена имплементације обуке са стручног аспекта .....	24
3.5.9 Процена степена примене стечених знања и компетенција .....	25
3.5.10 Процена утицаја обуке.....	25
3.6 КОРАК 6 – ПРАЋЕЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА (МОНИТОРИНГ) .....	25
3.7 КОРАК 7 – ЗАВРШНО ВРЕДНОВАЊЕ (ЕВАЛУАЦИЈА).....	29
<b>4 Оцењивање програма стручног усавршавања</b> .....	<b>36</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....	<b>38</b>

## ИНДЕКС ТАБЕЛА

Табела 1: Преглед програма СУ и органа надлежних за њихову припрему и спровођење.....	8
Табела 2: Вредновање у оквиру животног циклуса програма СУ/обуке .....	110
Табела 3: Препоручени критеријуми и њихове емпиријске референце .....	115
Табела 4: Препоручени скуп индикатора/индикатори и њихов опис у односу на сродне критеријуме .....	116
Табела 5: Инструменти за прикупљање података .....	119
Табела 6: Кључна питања по критеријуму и фази.....	31
Табела 7: Преглед критеријума, повезаних скупова индикатора / индикатора и инструмената за прикупљање података .....	33
Табела 8: Нумеричке појединачне оцене за сваки критеријум и услов за њихово испуњење .....	38
Табела 9: Обједињена оцена програма у односу на критеријуме и услов за њено испуњење .....	38

## ИНДЕКС СЛИКА

Слика 1: Праћење и вредновање .....	10
Слика 2: Реални модел вредновања .....	111
Слика 3; Имплементација процеса праћења и вредновања .....	122
Слика 4: Преглед корака и подкорака у оквиру процеса праћења и вредновања програма СУ, описаних у одељцима 3.5-3.7 овог документа.....	31

## ЛИСТА СКРАЋЕНИЦА

СЕ	<i>Савет Европе</i>
ЕК	<i>Европска комисија</i>
УЉР	<i>Управљање људским ресурсима</i>
ЈЛС	<i>Јединица локалне самоуправе</i>
РЈУ	<i>Реформа јавне управе</i>
СКГО	<i>Стална конференција гадова и општина</i>
НАЈУ	<i>Национална академија за јавну управу</i>
УНДП	<i>Развојни програм Уједињених нација</i>

## УВОД

---

Савет Европе спроводи Програм "Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – 2. фаза", који заједнички финансирају Европска унија и Савет Европе. Пројекат се ослања на резултате и изазове прве фазе пројекта „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи“ (2016-2017). Осмишљен је да одговори на потребе које проистичу из примене кључних приоритета Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији, као и на захтеве новог законског оквира.

Главни партнери на пројекту су Министарство државне управе и локалне самоуправе Републике Србије (у даљем тексту: МДУЈС) и Стална конференција градова и општина (у даљем тексту: СКГО).

Општи циљ програма јесте да пружи подршку органима јавне управе у Србији да ефикасно одговоре на захтеве приступних преговора и да успешно управљају свеобухватним процесом европских интеграција и претприступном подршком за чланство у Европској унији, кроз фокусирање на кључне аспекте управљања људским ресурсима и развоја људских ресурса у јединицама локалне самоуправе.

Увођење новог система стручног усавршавања државних службеника и запослених у локалним самоуправама представља значајан корак у спровођењу реформи у области управљања људским ресурсима и развоја људских ресурса. Основна идеја програма је да успостави интегрисан национални систем стручног усавршавања, заснован на заједничком оквиру и стандардима за утврђивање потреба, развој програма и оцењивања резултата.

У оквиру прве фазе пројекта „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи“ (2016-2017), израђена је свеобухватна *Методологија за мониторинг и евалуацију програма стручног усавршавања у локалним самоуправама у Републици Србији*, са пратећим инструментима, у циљу подршке Савету за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе и новооснованој Националној академији за јавну управу (НАЈУ) у процесу праћења и вредновања програма стручног усавршавања на локалном нивоу.

Након формирања НАЈУ, започела је и примена ново-успостављеног система стручног усавршавања службеника на локалном нивоу, прописаног Законом о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе ("Сл. гласник РС", бр. 21/16, 113/17, 113/17 - др. закон, 95/18). Усвојен је и *Правилник о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања* ("Сл. гласник РС", бр. 101/18), којим се утврђују критеријуми и мерила за вредновање програма стручног усавршавања у јавној управи, оцене и оцењивачи програма.

Национална академија за јавну управу је препознала потребу за унапређењем система праћења и вредновања програма стручног усавршавања на локалном нивоу. С тим у вези, идентификована је и потреба за додатним унапређењем и поједностављењем Методологије, која би одговарала тренутним капацитетима НАЈУ и локалних самоуправа. Унапређена Методологија има за циљ да допринесе успостављању конкретних инструмената и процедура, које је потребно спровести у оквиру процеса праћења и вредновања програма стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе у Републици Србији. Стога овај документ није предвиђен да се користи као општа теоретска методологија, већ као инструмент, применљив у раду и прилагођен датом контексту.

Имајући у виду да је праћење и вредновање програма стручног усавршавања још увек у почетној фази примене на локалном нивоу у Републици Србији, предлаже се фазна примена Методологије, као и њено пилотирање од стране НАЈУ и неколико пилот локалних самоуправа. Овакав приступ ће омогућити тестирање решења датих Методологијом, као и њено детаљно усаглашавање са потребама у локалним самоуправама.

Предуслов за пуну примену Методологије односи се на неопходне измене и допуне прописа који регулишу ову област, као и усклађивање информационог система односно Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи.

# 1 ПРОГРАМИ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

---

## 1.1 Врсте програма

Према Закону о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, стручно усавршавање службеника заснива се на програмима, којима се одређују облици и садржина усавршавања и висина средстава за стручно усавршавање.

Програми стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе (у даљем тексту: Програми СУ) јесу:

- 1) Општи програм обуке;
- 2) Програм обуке руководиоца;
- 3) Посебни програми обуке у складу са специфичним потребама из делокруга и надлежности јединица локалне самоуправе.

Преглед програма СУ и органа надлежних за њихову припрему и спровођење дат је у Табели 1.

**Општи програм обуке** спроводи се ради обезбеђивања подизања нивоа знања и вештина за обављање послова јединице локалне самоуправе (у даљем тексту: ЈЛС), у складу са утврђеним потребама, и обухвата:

- 1) Уводни програм обуке;
- 2) Програм континуираног стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе:
  - (1) Општи програм континуираног стручног усавршавања,
  - (2) Секторски програм континуираног стручног усавршавања.

**Програм обуке руководиоца** има за циљ стручно усавршавање запослених који се припремају или налазе на руководећим радним местима, ради стицања знања и вештина, као и унапређења способности за успешно остваривање функције руковођења у ЈЛС и унапређење квалитета у процесу утврђивања и спровођења јавних политика. Програм обуке руководиоца припрема, спроводи и развија Национална академија, у сарадњи са Саветом.

**Посебни програми обуке** припремају се и спроводе ради стручног усавршавања запослених у ЈЛС, а у складу са специфичним потребама из делокруга и надлежности ЈЛС, односно потребама везаним за поједина радна места, врсте послова или посебне групе корисника, и обухвата:

- 1) секторски посебни програм обуке;
- 2) посебни програм стручног усавршавања у јединици локалне самоуправе.

Секторски посебни програм обуке спроводи се ради подизања нивоа знања запослених на појединим радним местима или врсти послова за обављање **поверених послова** ЈЛС из делокруга једног органа државне управе.

Посебни програм стручног усавршавања у јединици локалне самоуправе спроводи се ради подизања нивоа знања и вештина запослених на појединим радним местима или врсти послова из **изворног делокруга и надлежности** ЈЛС.

## 1.2 Централна евиденција програма стручног усавршавања у јавној управи

Централна евиденција програма стручног усавршавања у јавној управи (у даљем тексту: ЦЕ) води се у оквиру документационо информационе базе Националне академије, у којој се врши системско прикупљање и обрада података у вези са унапређењем рада и стручних капацитета јавне управе и података који су од значаја за развој, припрему, спровођење, верификацију и вредновање програма стручног усавршавања.

Према Закону о Националној академији за јавну управу ("Службени гласник РС", број 94/17), ЦЕ садржи податке о: програму; корисницима; учесницима; спроводиоцу коме је поверено извођење обуке; предавачима, менторима и коучима; оценама успешности спроведених програма и материјалима који су припремљени за потребе или су производ програма стручног усавршавања.

Органи јавне управе су дужни да Националној академији достављају податке и материјале који чине садржину евиденције.

У ЦЕ се води списак материјала који је припремљен за потребе појединог програма, односно који је резултат реализовања тог програма. Материјал се чува у збирци докумената која је посебна база података повезана са ЦЕ.

## 1.3 Оцењивање програма стручног усавршавања

Оцењивање програма стручног усавршавања је прописано *Правилником о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања ("Сл. гласник РС", бр. 101/18)*.

У складу са Правилником, Програмски савет Националне академије, као посебно стручно тело даје обједињену оцену програма СУ, у описном и наративном облику. За програме стручног усавршавања који су спроведени у јединицама локалне самоуправе, обједињену оцену програма даје Савет за стручно усавршавање.

Опис стратешког и правног оквира за програме стручног усавршавања у ЈЛС, као и улоге Програмског савета и Савета за стручно усавршавање дат је у Анексу 1 ове Методологије.

Табела 1: Преглед програма СУ и органа надлежних за њихову припрему и спровођење

Р.бр.	Врста програма	Опис	Надлежан за припрему	Надлежан за спровођење
<b>1</b>	<b>Општи програм обуке</b>			
<b>1.1</b>	<b>Уводни програм обуке</b>	Стручно оспособљавање запослених који први пут заснивају радни однос у јединици локалне самоуправе, као и ради припреме за полагање државног стручног испита.	Национална академија	Национална академија
<b>1.2</b>	<b>Програм континуираног стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе</b>			
<b>1.2.1</b>	Општи програм континуираног стручног усавршавања	Програм континуираног стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе обухвата опште и посебне теме из надлежности јединице локалне самоуправе, практична знања и вештине које су заједничке или одликују већину корисника.	Национална академија, при чему тематску област основи Европске уније припрема, спроводи и развија у сарадњи са органом надлежним у пословима координације у вези са процесом придруживања и приступања Европској унији.	Национална академија при чему тематску област основи Европске уније припрема, спроводи и развија у сарадњи са органом надлежним у пословима координације у вези са процесом придруживања и приступања Европској унији.
<b>1.2.2</b>	Секторски програм континуираног стручног усавршавања	Секторски програм континуираног стручног усавршавања обухвата теме које се односе на изворни делокруг јединице локалне самоуправе, а може да садржи и теме из става 6. овог члана и друге теме за које јединица локалне самоуправе искаже потребе.	Савет за стручно усавршавање, у сарадњи са Националном академијом	Јединица локалне самоуправе, која може одлучити да га спроведе самостално или да његово спровођење повери Националној академији или другом спроводиоцу обука у складу са законом.
<b>2</b>	<b>Програм обуке руководиоца</b>	Стручно усавршавање запослених који се припремају или налазе на руководећим радним местима, ради стицања знања и вештина, као и унапређења способности за успешно остваривање функције руковођења у јединици локалне самоуправе и унапређење квалитета у процесу утврђивања и спровођења јавних политика.	Национална академија, у сарадњи са Саветом за стручно усавршавање.	Национална академија, у сарадњи са Саветом за стручно усавршавање.
<b>3</b>	<b>Посебни програми обуке у складу са специфичним потребама из делокруга и надлежности јединица локалне самоуправе</b>			
<b>3.1</b>	Секторски посебни програм обуке	Спроводи се ради подизања нивоа знања запослених на појединим радним местима или врсти послова за обављање поверених послова јединице локалне самоуправе из делокруга једног органа државне управе	Јединица локалне самоуправе, у складу са овим и посебним законом, а у непосредној сарадњи са Националном академијом, може одлучити да секторски посебни програм обуке, односно посебни програм стручног усавршавања у јединици локалне самоуправе:	
<b>3.2</b>	Посебни програм стручног усавршавања у јединици локалне самоуправе.	Спроводи се ради подизања нивоа знања и вештина запослених на појединим радним местима или врсти послова из изворног делокруга и надлежности јединице локалне самоуправе.	1) самостално програмира и спроводи; 2) програмира Национална академија, односно да преузме припремљен програм Националне академије, а самостално га спроводи; 3) да сам програмира, а да спровођење повери Националној академији; 4) програмира и спроведе Национална академија.	

## 2 ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА ЗА СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У СРБИЈИ

---

### 2.1 ВРЕДНОВАЊЕ: КРАТАК ПРЕГЛЕД

“Праћење и вредновање<sup>1</sup> имају за циљ да релевантним актерима обезбеде благовремену информацију о напретку или изостанку напретка у изради „output-а“ и постизању исхода. Ово служи као основ за доношење одлука у циљу побољшања програма и процеса учења”<sup>2</sup>.

Према Европској комисији, “вредновање јавне интервенције јесте процена њене вредности према експлицитним критеријумима и на основу информација које су посебно сакупљене и анализирание”<sup>3</sup>.

Вредновање се сматра неопходним за организације у јавном сектору, а сматра се да су општи циљеви вредновања<sup>4</sup>:

- Потврда образложења јавне интервенције;
- Идентификација успеха који се понављају и/или неуспеха које је потребно избегавати;
- Одговорност према грађанима.

Уз то, вредновање омогућава познавање и оцењивање свих ефеката јавног деловања (нпр. “побољшање рада надлежне и добро обучене јавне управе”)<sup>5</sup>.

### 2.2 ЦИЉЕВИ ВРЕДНОВАЊА

С посебним освртом на стручно усавршавање запослених у ЈЛС, могу се издвојити следећи циљеви вредновања:

- Одлучивање о вредностима програма, тј. одлучивање о могућностима за почетак, наставак, проширење уместо суспендовања или ограничења програма, уз истовремено упућивање заинтересованих страна у одлуку и њено образложење;
- Побољшање програма, односно увођење промена у процес имплементације;
- Унапређење знања о оперативним механизмима програма, односно знања о процесима друштвених промена и, индиректно, верификација примене теоријских концепата о друштвеним променама које подупиरे формулисање интервенције;
- Унапређење знања и вештина актера (тј. свих оних који су учествовали у програму или су били укључени у њега), кроз рефлексије и последице које су настале.

### 2.3 ФАЗЕ ВРЕДНОВАЊА

Животни циклус програма стручног усавршавања се обично развија кроз три кључна корака (тј. планирање, имплементацију и затварање програма). Може се извршити вредновање сваког од ових корака, како је описано у Табели 2:

---

<sup>1</sup>Енг. *Monitoring and Evaluation*

<sup>2</sup>УНДП (2003), УНДП Програмски приручник, Поглавље 4: Формулисање програма и пројеката, 18.

<sup>3</sup>[Процена јавне интервенције је процена сопствене вредности у односу на експлицитне критеријуме, на основу сакупљених и анализираних информација (аутори превели са француског)] *Fonds structurels communautaires (1999), Évaluer les programmes socio-économiques. Conception et conduite d'une évaluation. Том 1, Commission Européenne, 17* [[Евалуација социјално-економских програма. Израда и спровођење евалуације. Том 1, Европска комисија, 17 (Превели са француског аутору)].

<sup>4</sup>Ибид

<sup>5</sup>Идем, 19



Табела 2: Вредновање у оквиру животног циклуса програма СУ/обуке

Животни циклус програма обуке	Фаза вредновања	Циљ	Пример (у вези са средствима)
Планирање	<i>Ex-ante</i> вредновање	Вредновање израде програма СУ/обуке, како би се проценило колико добро би могао да одговори на потребе за које је израђен.	Да ли су додељена средства адекватна да би се постигли предвиђени циљеви?
Имплементација	Праћење ( <i>in itinere</i> вредновање)	Праћење (мониторинг) активности програма СУ/обуке, са главном сврхом пружања информација о потребним побољшањима током имплементације.	Да ли се средства користе у складу са планом?
Затварање	<i>Ex-post</i> вредновање	Вредновање читавог програма СУ/обуке, његовог/њеног спровођења и рада, механизма који су коришћени у остваривању резултата, као и заслуга за постигнуте резултате.	Да ли су доступна средства била адекватна за постизање предвиђених циљева?

Када се посматрају програми стручног усавршавања запослених у ЈЛС у Републици Србији, *ex-ante* вредновање, праћење (*in itinere* вредновање) и *ex-post* вредновање се могу фокусирати на два нивоа:

- Појединачне обуке и
- Програми стручног усавршавања.

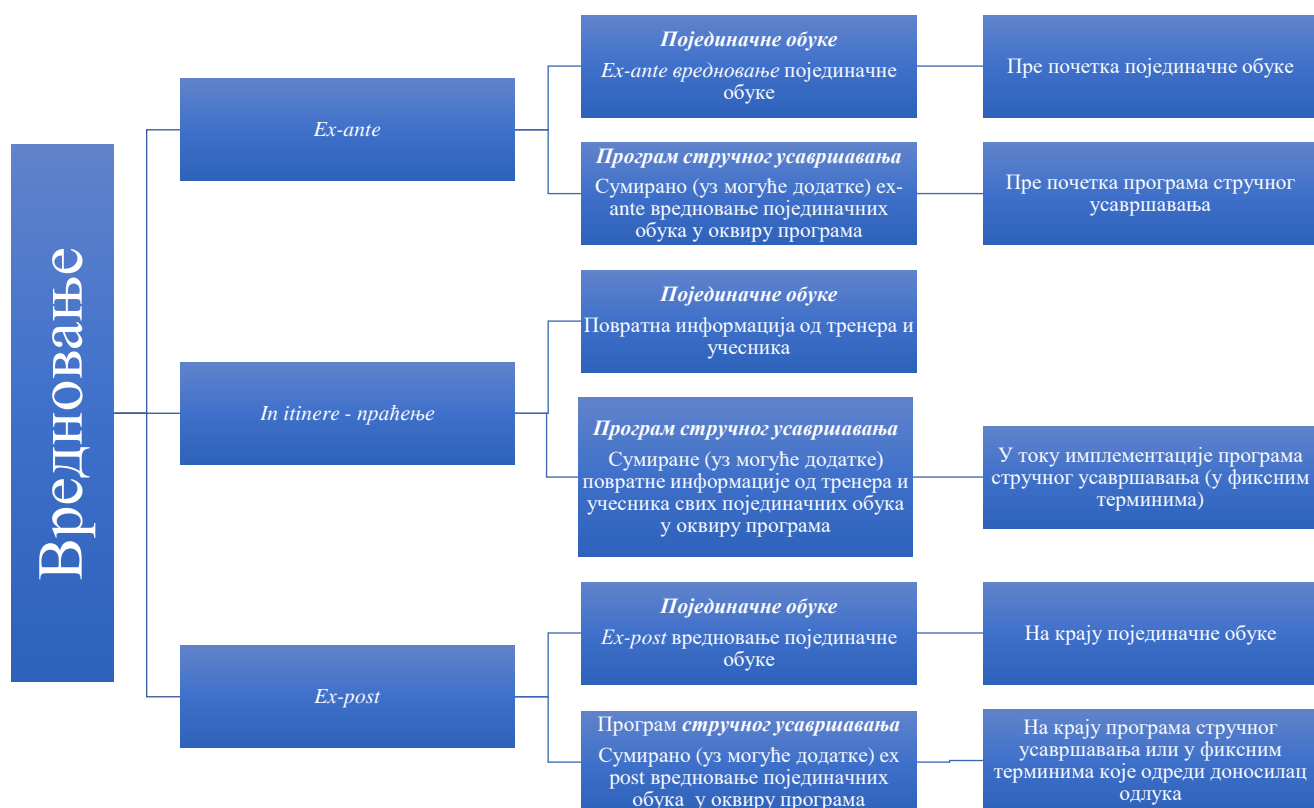
*Ex-ante* вредновање треба извршити пре почетка појединачне обуке и/или програма стручног усавршавања, током фазе планирања (видети табелу 2). *Ex-ante* вредновање подразумева разумевање стања постојеће ситуације (у смислу потреба за обуком унутар ЈЛС, очекивања учесника и реализатора обука (тренера), знања будућих учесника о темама обуке итд.). Једино у случају мапирања почетне ситуације, могуће је на крају проценити утицај програма (што се ради кроз компаративну анализу постојећег стања и крајњих достигнућа).

#### ***In itinere* вредновање (или праћење)**

- За појединачне обуке, праћење подразумева идентификацију учесталости похађања сесија обуке, као и прикупљање повратних информација од реализатора обука (тренера) и учесника током спровођења обуке. Праћењем редовности похађања сесија, организатору обуке се омогућава да усвоји потребне мере како би се спречило напуштање обуке (дијалог са полазницима обуке да би се идентификовали разлози за непохађање сесија, на пример, доводи до прилагођавања дневног реда, који омогућава редовно похађање свим учесницима). Такође, праћење омогућава и учесницима и реализаторима обука (тренерима) да укажу на потребу побољшања, како би обука постала кориснија за све.
- За програме стручног усавршавања, праћење подразумева *in itinere* вредновање сваке обуке, која је укључена у програм, у фиксним интервалима током имплементације програма стручног усавршавања. Ова фаза праћења омогућава заједничка потенцијална решења за настале проблеме (нпр. пратећи претходни пример, потреба за променама у распореду рада, у складу са потребама учесника, може бити заједнички проблем на различитим обукама). Стога се решење може пронаћи само узимајући у обзир резултате праћења сваке обуке.

*Ex-post* вредновање потребно је извршити на крају појединачне обуке, док ће сумирање вредновања свих појединачних обука допринети вредновању целог програма стручног усавршавања. Коначно вредновање, као што је претходно речено, заснива се на прикупљању података, који се затим упоређују са *ex ante* подацима (на пример, постигнућа учесника и побољшања у знању процењују се у односу на почетни ниво; ефикасност рада реализатора обука (тренера) процењује се на основу онога шта су полазници научили, а раније нису знали итд.). *Ex-post* вредновање, такође, разматра утицај извршене активности у ширим размерама (на пример, узима у обзир начин на који су полазници применили искуство са обуке у свом свакодневном радном окружењу).

Слика 1: Праћење и вредновање



## 2.4 ПРЕДЛОЖЕНИ МОДЕЛ ВРЕДНОВАЊА

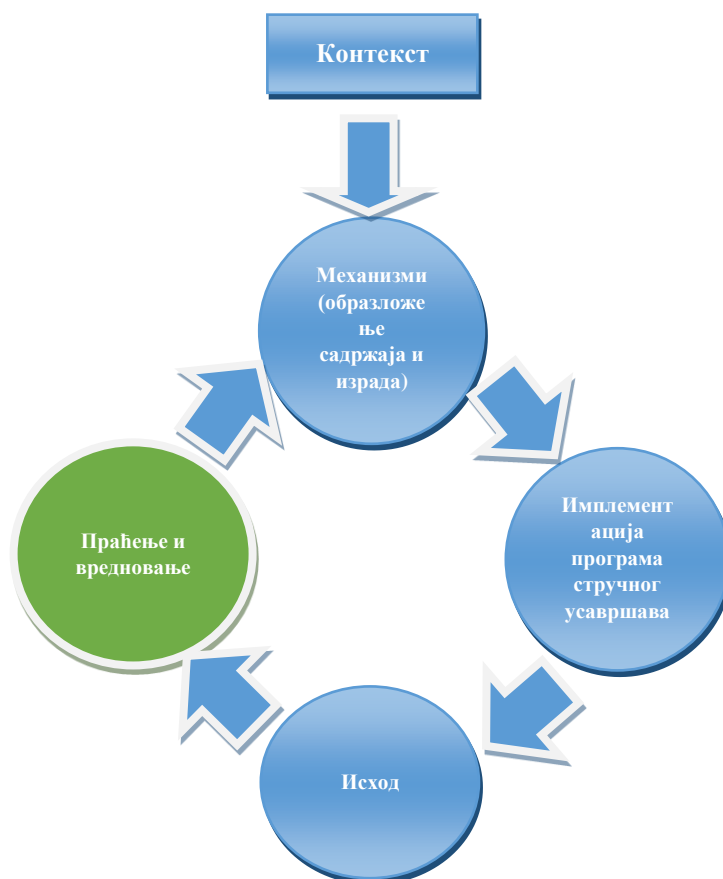
Предложени модел за вредновање програма стручног усавршавања у Републици Србији је тзв. **реално** вредновање. Овај модел претпоставља да **исход** зависи од интеракције **механизма** и специфичног **контекста** у којем се одвија програм стручног усавршавања.

Слика 2 приказује процес предложеног модела вредновања, који чине:

- **Контекст**, који чине све карактеристике и услови који карактеришу припрему и имплементацију програма стручног усавршавања у датој области у одређено време. Контекст треба посматрати кроз призму:
  - утицаја и доприноса обуке реализацији утврђених циљева организације, односно унапређења учинка органа јединица локалне самоуправе.
  - проблема који програм треба да адресира
  - циљних група - корисника програма.
- **Механизми (образложење садржаја и израда програма)** који представљају основне теоријске претпоставке, које долазе из различитих дисциплина (психологија, социологија, педагогија, итд.). Механизмима се пружа легитимност логици програма СУ (нпр. савладавање знања из области информационих технологија ће побољшати ефикасност на послу, интерактивне технике обуке ће олакшати учење итд.). Механизми се могу сматрати образложењем на којем су засновани садржај програма и његова израда.
- **Имплементација програма стручног усавршавања** која подразумева све акције које се спроводе како би се постигао очекивани исход (нпр. спровођење конкурса за спроводиоца/реализатора програма, организација програма, одржавање обука итд.).
- **Постигнути исходи** који представљају резултате / ефекте који се бележе на крају програма стручног усавршавања (постигнути исход може се разликовати од очекиваних исхода), нпр. да ли је обука задовољила исказане потребе пре спровођења обуке;
- **Праћење и вредновање** који представља процес у којем се релевантне информације о програму, *output*-има и постигнутим исходима прикупљају и анализирају тако да се провери

усклађеност између очекиваних *output*-а/исхода и текућих активности (нпр. да ли су очекивања учесника од обуке испуњена самом обуком; да ли је унапређено знање полазника у складу са планираним циљевима; да ли је стечено знање примењено у раду, како је и планирано итд.).

Слика 2: Реални модел вредновања



Осим тога, такав процес омогућава побољшање / интеграцију / модификацију будућих сличних иницијатива. Ово резултује кружним процесом (видети Сliku 2 у наставку), где резултати коначног вредновања представљају основ за ревидовање и утемељивање програма стручног усавршавања.

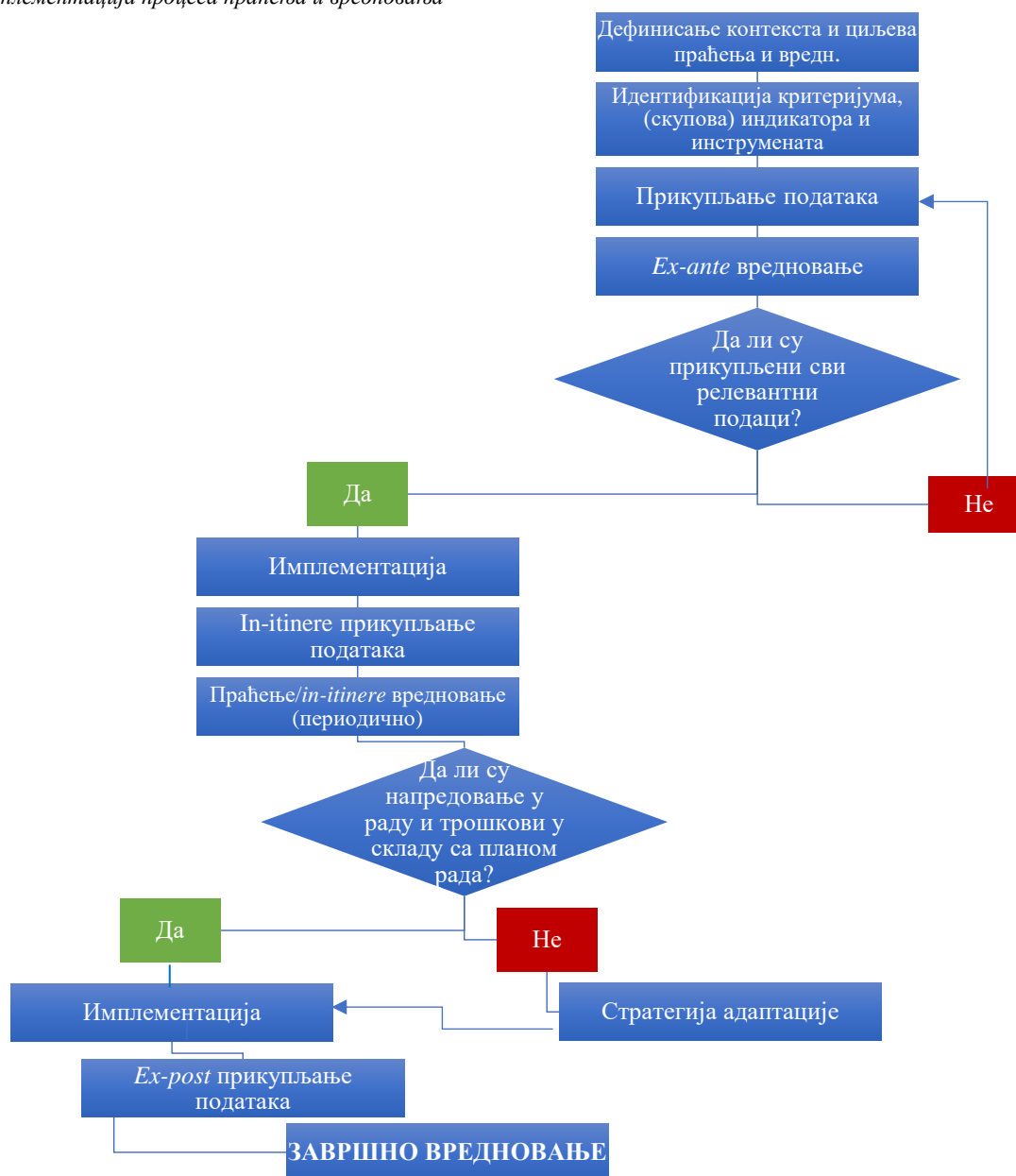
Тако је задатак вредновања да анализира и контекст у којем се одвија програм стручног усавршавања и исход, али и да покуша да објасни како су различите карактеристике контекста, у интеракцији са механизмима, допринеле постизању исхода, насупротив иницијално планираним исходима. Дакле, предложени модел вредновања оставља простор за постављање релевантних питања о вези између контекста, механизма и исхода (нпр. Да ли ниво исхода зависи од нивоа *inputa*, Да ли ниво исхода зависи од очекивања учесника итд.).

### 3 ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА МЕТОДОЛОГИЈЕ ЗА ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЛОКАЛНИМ САМОУПРАВАМА У СРБИЈИ

Праћење и вредновање програма стручног усавршавања подразумева одређени број **корака** које је **потребно предузети**, укључујући:

- Корак 1 - Дефинисање контекста програма стручног усавршавања;
- Корак 2 - Дефинисање циљева праћења и вредновања;
- Корак 3 - Идентификација критеријума за вредновање, скупова индикатора и специфичних индикатора који ће се користити;
- Корак 4 - Идентификација и припрема инструмената за прикупљање података;
- Корак 5 - Прикупљање података;
- Корак 6 - Праћење;
- Корак 7 - Завршно вредновање.

Слика 3: Имплементација процеса праћења и вредновања



### 3.1 КОРАК 1 - ДЕФИНИСАЊЕ КОНТЕКСТА ПРОГРАМА

Контекст програма стручног усавршавања садржи информације о окружењу у којем се одвија интервенција. Контекст је замишљен као констелација услова који карактеришу припрему и имплементацију програма стручног усавршавања у датој области у одређено време, ставове и искуства учесника, окружење у којем се спроводи програм и сл.

У завршној фази вредновања, важно је проценити и разумети како и колико је контекст утицао на исход обуке и израдити стратегију о томе како усмерити институције ка повољнијим јавним политикама.

Дефинисање контекста програма стручног усавршавања је у надлежности Националне академије за јавну управу или организационе јединице / службеника за УЉР у ЈЛС (уколико ЈЛС самостално спроводи праћење и вредновање).

### 3.2 КОРАК 2 - ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉЕВА ПРАЋЕЊА И ВРЕДНОВАЊА

Следећи корак укључује дефинисање циљева праћења и вредновања програма стручног усавршавања. Ови циљеви могу укључивати доношење закључака о вредностима програма, побољшање програма стручног усавршавања, унапређење знања о механизмима рада у оквиру програма стручног усавршавања, повећање способности учења актера итд.

Дефинисани циљеви служе као основа за даље кораке у избору релевантних индикатора, критеријума и инструмената - елемената који би коначно довели до истих тих циљева.

Дефинисање циљева праћења и вредновања је у надлежности Националне академије за јавну управу или организационе јединице / службеника за УЉР у ЈЛС (уколико ЈЛС самостално спроводи праћење и вредновање).

### 3.3 КОРАК 3 - ИДЕНТИФИКАЦИЈА КРИТЕРИЈУМА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ, СКУПОВА ИНДИКАТОРА И ИНДИКАТОРА КОЈИ ЋЕ СЕ КОРИСТИТИ

#### 3.3.1 Критеријуми за вредновање

Критеријуми су вредносне премисе и истовремено - концептуалне референце које могу довести до формулисања закључка у фази вредновања, на основу емпиријских доказа. Критеријуми за вредновање помажу у спровођењу вредновања, јер пружају основ за постављање релевантних питања о вези између контекста, механизма и исхода.

Због чињенице да је успостављање организованог система стручног усавршавања запослених у ЈЛС још увек у току, без довољно ресурса и капацитета за свеобухватно праћење и вредновање, ова Методологија препоручује примену "кључних" критеријума и релевантних индикатора за праћење, о којима ће у наставку бити реч.

У будућности, након што се систем у потпуности успостави, обезбеде довољни ресурси и изградне капацитети одговорних актера, могу се применити сви наведени критеријуми и индикатори, дати у свеобухватној *Методологији за праћење и вредновање програма стручног усавршавања у локалним самоуправама у Републици Србији (2017)* и тиме успоставити свеобухватнији систем праћења и вредновања. Према томе, одговорни актери могу одлучити да прошире или скрате препоручену листу, на основу потреба и могућности у дато време.

Табела 3 приказује препоручену листу критеријума и њихове емпиријске референце.

Табела 3: Препоручени критеријуми и њихове емпиријске референце

КРИТЕРИЈУМ	ДЕФИНИЦИЈА	ЕМПИРИЈСКА РЕФЕРЕНЦА ЗА EX-ANTE	ЕМПИРИЈСКА РЕФЕРЕНЦА ЗА EX-POST
		вредновање	вредновање
<b>Ефикасност</b>	Однос између трошкова и output-а / исхода интервенције	Коефицијент трошкова/output-а Коефицијент трошкова/исхода	Коефицијент стварних трошкова/стварних output-а Коефицијент стварних трошкова/стварних исхода
<b>Ефективност</b>	Веза између интервенције и њеног исхода	Потенцијал интервенције за стварање исхода	Исход који је стварно произведен интервенцијом
<b>Релевантност</b>	Усклађеност са релевантним јавним политикама и регулаторним оквиром	Логичка повезаност између циља, јавних политика и регулаторног оквира, које циљ треба да побољша	Логичка повезаност између постигнутог циља, јавних политика и регулаторног оквира, које циљ треба да побољша
<b>Усклађеност</b>	Испуњавање потреба и очекивања корисника	Способност интервенције да задовољи очекивања корисника	Постигнути ниво покривености очекивања корисника
<b>Поузданост</b>	Поузданост одговорних структура за имплементацију интервенције	Поузданост одговорних структура за имплементацију интервенције	Доказана поузданост структура које су спровеле интервенцију
<b>Утицај</b>	Укупни очекивани ефекти (позитивни/негативни, намеравани/ненамеравани) у контексту имплементације	Укупни очекивани ефекти (позитивни/негативни, намеравани/ненамеравани), у ситуацији у којој се интервенција мора спровести.	Укупни ефекти (позитивни/негативни, намеравани/ненамеравани), у ситуацији у којој је интервенција спроведена

### 3.3.2 Скупови индикатора и индикатори

У вези са сваким критеријумом, идентификују се расположиве емпиријске информације како би се омогућило мерење нивоа, који је обука/програм СУ постигао за сваки критеријум.

Индикатори представљају низ информација које су посебно прикупљене за потребе вредновања. Они су груписани у хомогене скупове индикатора, који се односе на конкретне области. Списак најчешће коришћених релевантних скупова / индикатора за потребе праћења и вредновања програма обуке дат је у Табели 4.

Избор специфичних индикатора за праћење заснива се на одабраним критеријумима за вредновање, који су, како је претходно наведено, предмет одлуке на вишим нивоима.

Табела 4: Препоручени скуп индикатора/индикатори и њихов опис у односу на сродне критеријуме

Скуп индикатора	Индикатори	Опис индикатора		Односни критеријуми
		Ex-ante	Ex-post	
<b>1. Финансијски ресурси</b>	1.1 Трошкови спровођења обуке	Индикатор показује планирани буџет за спровођење обуке	Индикатор показује стварни буџет за спровођење обуке	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ефикасност</i></li> </ul>
	1.2 Трошкови путовања и смештаја реализатора обука (тренера) и учесника	Индикатор показује планирани буџет за путовање и смештај реализатора обука (тренера) и учесника.	Индикатор показује стварни буџет за путовање и смештај реализатора обука (тренера) и учесника.	
	1.3 Различити извори финансирања (нпр. сопствена средства, допринос од јавних, приватних, међународних организација итд.)	Индикатор показује да ли планирани буџет предвиђа различите изворе финансирања.	Индикатор показује да ли је стварни буџет ангажовао различите изворе финансирања и каква је била дистрибуција различитих извора финансирања.	
	1.4 Наменска средства за потенцијалне додатне трошкове	Индикатор показује да ли планирани буџет предвиђа наменска средства за потенцијалне додатне трошкове.	Индикатор показује да ли је било потребе за додатним средствима за покривање непредвиђених трошкова током имплементације обуке, да ли је стварним буџетом обезбеђено покриће за непредвиђене трошкове и колики је био износ непредвиђених трошкова.	
<b>2. Дидактичка организација обуке</b>	2.1 Однос броја реализатора обука (тренера) / учесника	Индикатор показује колико је реализатора обука (тренера) по учеснику предвиђено да се ангажује за обуку.	Индикатор показује колико је реализатора обука (тренера) по учеснику ангажовано за обуку.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ефикасност</i></li> </ul>
	2.2 Поступак тестирања за процену улазног нивоа знања учесника	Индикатор показује да ли обука предвиђа спровођење поступака тестирања како би се проценио улазни ниво припремљености учесника.	Индикатор показује да ли су реализатори обука (тренери) оценили улазни ниво припремљености учесника, колико је учесника оцењено и који су били резултати.	
	2.3 Поступак тестирања за процену исхода обуке	Индикатор показује да ли обука предвиђа спровођење поступка тестирања како би се проценио исход учења.	Индикатор показује да ли су реализатори обука (тренери) оценили исход учења, који су били резултати, која је била разлика у оцењивању, у односу на улазни тест (нпр. по учеснику / просеку / итд.).	
	2.4 Наставне методе и технике	Индикатор показује да ли су наставне методе и технике јасно дефинисане.	Индикатор показује које су наставне методе и технике коришћене на обуци и да ли су наставне методе и технике биле јасне и усклађене с потребама и очекивањима учесника.	

Скуп индикатора	Индикатори	Опис индикатора		Односни критеријуми
		Ex-ante	Ex-post	
	2.5 Структура обуке (нпр. календар, распоред, дужина, итд.)	Индикатор показује која је предвиђена структура обуке и које врсте активности су предвиђене на обуци.	Индикатор показује каква је била структура обуке, коју врсту активности је омогућила обука и да ли је структура обуке била у складу са потребама и очекивањима учесника.	
	2.6 Доступност потрошног материјала / тренинг материјала;	Индикатор показује да ли обука предвиђа обезбеђивање потрошног материјала / тренинг материјала.	Индикатор показује да ли је потрошни материјал / тренинг материјал достављен свим учесницима и да ли су били у складу са потребама и очекивањима учесника.	
<b>3. Усклађеност са стратешким и регулаторним оквиром</b>	3.1 Усклађеност са циљевима стратешког и регулаторног оквира	Индикатор показује да ли су планирани циљеви обуке у складу са циљевима стратешког и регулаторног оквира.	Индикатор показује да ли су циљеви обуке били усклађени са циљевима стратешког и регулаторног оквира.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Релевантност</i></li> </ul>
	3.2 Усклађеност са темама / садржајем стратешког и регулаторног оквира	Индикатор показује да ли су теме обуке у складу са темом / садржајем стратешког и регулаторног оквира.	Индикатор показује да ли су теме обуке биле у складу са темом / садржајем стратешког и регулаторног оквира.	
	3.3 Усклађеност са циљним групама стратешког и регулаторног оквира	Индикатор показује да ли су циљне групе обуке у складу са циљним групама стратешког и регулаторног оквира.	Индикатор показује да ли су циљне групе обуке биле у складу са циљним групама стратешког и регулаторног оквира.	
	3.4 Усклађеност планова обука (интерни конкурси) са усвојеним програмима СУ	Индикатор показује да ли су планови обука (интерни конкурси) усклађени са усвојеним програмима СУ		
<b>4. Систем евиденције присуства</b>	4.1 Минимални захтев за присуство	Индикатор показује да ли обука предвиђа минималне захтеве за присуство.	Индикатор показује да ли је у организацији примењен минимални захтев за присуство.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ефикасност</i></li> <li>• <i>Ефективност</i></li> </ul>
	4.2 Присуство учесника	/	Индикатор показује да ли је присуство учесника задовољило минималне постављене захтеве.	
<b>5. Очекивања / задовољство учесника</b>	5.1 Очекивања/задовољство исходом	Индикатор показује која су очекивања учесника у вези са исходом обуке	Индикатор показује колики је степен задовољства учесника исходом обуке.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ефикасност</i></li> <li>• <i>Усклађеност</i></li> </ul>
	5.2 Очекивања/задовољство активностима обуке	Индикатор показује која су очекивања учесника у односу на предвиђене активности обуке.	Индикатор показује колико је задовољство учесника активностима обуке.	
	5.3 Очекивања/задовољство садржајем	Индикатор показује која су очекивања учесника у вези са предвиђеним садржајем обуке.	Индикатор показује колико је ниво задовољства учесника реализованим садржајем обуке.	



Скуп индикатора	Индикатори	Опис индикатора		Односни критеријуми
		Ex-ante	Ex-post	
<b>6. Знања учесника</b>	6.1 Ниво знања	Индикатор показује улазни ниво знања учесника на теме обуке, пре обуке.	Индикатор показује ниво побољшаног знања учесника на теме обуке, након обуке.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ефективност</i></li> </ul>
<b>7. Мотивација учесника</b>	7.1 Интересовање за садржај обуке	Индикатор показује да ли су учесници заинтересовани за теме обуке.	Индикатор показује да ли је обука била занимљива за учеснике, у смислу садржаја.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Усклађеност</i></li> </ul>
	7.2 Интересовање за учешће на обуци (контекст обуке)	Индикатор показује да ли учесници показују интересовање за учествовање пре обуке.	Индикатор показује да ли су учесници показали интересовање за обуку и да ли је обука била занимљива учесницима, у смислу повезивања и умрежавања, контекста итд.	
<b>8. Компетентност реализатора обука (тренера)</b>	8.1 Знање и припремљеност реализатора обука (тренера) на тему обуке (нпр. образовање)	Индикатор показује ниво образовања / припреме / квалификације реализатора обука (тренера) за тему која је у питању.	Индикатор показује да ли су реализатори обука (тренери) задовољили очекивања / потребе учесника у смислу знања и припреме на тему обуке.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Поузданост</i></li> </ul>
	8.2 Наставне вештине и технике реализатора обука (тренера)	Индикатор показује које наставне вештине поседују изабрани реализатори обука (тренери) и које наставне технике предвиђају да спроведу.	Индикатор показује да ли су реализатори обука (тренери) задовољили очекивања / потребе учесника у смислу вештине и техника наставе.	
<b>9. Примена стечених компетенција</b>	9.1 Примена знања / информација	/	Индикатор показује до које мере је стечено знање применљиво у радном окружењу.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Утицај</i></li> </ul>
	9.2 Примена вештина	/	Индикатор показује до које мере су стечене вештине применљиве у радном окружењу.	
<b>10. Резултати и понашање запослених - учесника обуке (утицај на остваривање организационих циљева)</b>	10.1 Резултати запослених - учесника обуке	/	Индикатор показује да ли су се радни резултати запослених променили након обуке.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Утицај</i></li> </ul>
	10.2 Понашање запослених - учесника обуке	/	Индикатор показује да ли се понашање запослених променило након обуке (на пример, проактивнији су, сигурнији у својим задацима итд.).	

### 3.4 КОРАК 4 - ИДЕНТИФИКАЦИЈА И ПРИПРЕМА ИНСТРУМЕНАТА ЗА ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА

Прикупљање података је неопходан корак за спровођење свих активности процеса праћења, као и коначног вредновања програма. Ако се подаци не прикупе правилно пре, током и након завршетка програма, процена у свим фазама ће бити нарушена. Стога је неопходно идентификовати специфичне инструменте за прикупљање потребних података, на основу наведених критеријума и индикатора.

У Табели 5 приказани су инструменти, које је потребно користити за прикупљање релевантних података у различитим фазама процеса праћења и вредновања. Модели већине препоручених инструмената су дати у анексима ове Методологије, али је такве моделе потребно додатно прилагодити специфичном контексту сваке обуке / програма стручног усавршавања. Инструменти под р.бр. 4 и 6 су специфични за сваку обуку, док су инструменти под р.бр. 1 и 14. раније израђени и у употреби су.

Табела 5: Инструменти за прикупљање података

Бр.	Инструменти	Сврха	Фаза
1.	Извештај о анализи потреба за стручним усавршавањем	Идентификовање потребе за обуком као неопходне претпоставке за развој програма стручног усавршавања за локалне самоуправе	<i>Ex-ante</i>
2.	План обуке (Анекс 2)	Утврђивање свих аспеката организовања одређене обуке	<i>Ex-ante</i>
3.	Упитник о очекивањима учесника (Анекс 3)	Ефикасно праћење обуке у погледу могућности за испуњавање очекивања учесника	<i>Ex-ante</i>
4.	Улазни тест знања	Утврђивање степена припремљености учесника	<i>Ex-ante</i>
5.	Упитник за вредновање обуке (Анекс 4)	Прикупљање података о перцепцији учесника о обуци	<i>In-itinere</i>
6.	Завршни тест знања	Процена нивоа знања учесника на крају обуке	<i>In-itinere</i>
7.	Тренински извештај (Анекс 5)	Процена имплементације обуке из перспективе сручњака	<i>In-itinere</i>
8.	Упитник о корисности и примени унапређених и стечених компетенција/стечених знања (Анекс 6)	Процена степена примене знања и компетенција стечених током обуке, у радном окружењу учесника	<i>Ex-post</i>
9.	Делимично-структуриран интервју са руководиоцима (Анекс 7) или Упитник за руководиоце	Процена утицаја обуке на радни учинак и целокупно радно окружење учесника	<i>Ex-post</i>
10.	Планирани буџет (Анекс 8)	Идентификовање предвиђених ресурса и трошкова, неопходних за спровођење обуке и адекватно планирање	<i>Ex-ante</i>
11.	Преглед трошкова (Анекс 9)	Омогућавање правилног финансијског праћења током имплементације обуке	<i>In-itinere</i>
12.	Коначни преглед трошкова (Анекс 10)	Вредновање <i>inputa</i> и ефикасности обуке	<i>Ex-post</i>
13.	Листа учесника (Анекс 11)	Омогућавање праћења присуства учесника на обукама	<i>In-itinere</i>
14.	Извештај о реализацији обуке	Праћење појединачних обука и идентификација потребе за модификацијама	<i>In-itinere</i>
15.	Извештај о праћењу програма СУ (Мониторинг извештај) (Анекс 12)	Предлагање и оправданост модификације или побољшања стратегије за имплементацију програма стручног усавршавања Доступност резултата праћења свим заинтересованим странама	<i>In-itinere</i>
16.	Финални извештај о вредновању програма стручног усавршавања (Анекс 13)	Комуницирање о постигнутим циљевима и резултатима анализе Доступност резултата коначног вредновања свим заинтересованим странама	<i>Ex-post</i>

## 3.5 КОРАК 5 - ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА

У наставку документа приказан је преглед процеса прикупљања података по одређеним под-корацима, укључујући предложене инструменте, индикаторе, критеријуме, процедуре, одговорне актере и надлежности за реализацију мониторинга и вредновања обука.

### 3.5.1 Анализа идентификованих потреба за обуком

Претпоставка за израду програма стручног усавршавања је утврђивање потреба за обуком, која се дефинише у *ex-ante* фази имплементације програма. Према Закону о запосленима у АП и ЈЛС, Национална академија спроводи поступак утврђивања потреба за стручним усавршавањем, које је у вези са континуираним стручним усавршавањем у јединицама локалне самоуправе и обуком руководиоца, у сарадњи са Саветом за стручно усавршавање, као и одговорним лицима за послове управљања кадровима у органима јединица локалне самоуправе, а разматра их и усваја Програмски савет Националне академије.

За прикупљање података, могу се користити и остале квалитативне и квантитативне методе и технике: анализа садржаја, структурирани интервју, фокус група и упитник.

Приликом спровођења процеса вредновања, неопходно је изанализирати *Извештај о анализи потреба за стручним усавршавањем* и утврдити у којој мери је програм СУ одговорио на утврђене потребе запослених у ЈЛС.

#### 3.5.1.1 Инструменти

Идентификација потреба за обуком се реализује на годишњем нивоу, кроз инструмент за утврђивање потреба за обукама запослених на локалу - *Упитник за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у ЈЛС*, који испитује стварне потребе запослених на локалу. Након испуњавања анкетног упитника од стране запослених у локалној самоуправи, руководиоци сумирају потребе запослених и сопствене потребе кроз *Упитник за руководиоце*. Потом се припрема *Извештај о анализи потреба за стручним усавршавањем*, који прецизира приоритетне теме које ће бити предмет Општег програма стручног усавршавања ЈЛС и Програма за руководиоце, укључујући и облике СУ и предвиђени број учесника, као и теме које би требало да буду предмет посебних програма, које локалне самоуправе самостално припремају.

Додатно прикупљање података на квалитативном нивоу могло би се спровести кроз фокус групу са потенцијалним учесницима на обукама. Методологија фокус групе подразумева организацију састанка са релевантним учесницима, од којих се траже додатне информације у погледу потреба, могућности и спремности да побољшају своје капацитете, у циљу пружања што ефикаснијих услуга грађанима. Фокус групе се организују у најбољем случају за 10 до 20 учесника и најбоље резултате остварују када модератор унапред изради конкретна упутства и кључна питања.

Кључна питања о којима се расправља у овом случају треба да се односе на потребе учесника за стручним усавршавањем и побољшањем услуга локалне самоуправе, у којој су запослени. Такође би било важно испитати спремност учесника да се укључе у процес обука, уважити уочену спремност учесника да учествују на обуци, промовисати њихово залагање, истаћи потенцијалне користи учешћа на обуци и указати на отежавајуће околности у погледу учешћа на обукама.

Још једна техника која се може употребити за ову сврху је интервју са руководиоцима, који може бити полуструктурирани или неструктурирани – зависно од тога колико су питања чврсто одређена. Што је већа фиксираност питања за интервју, он се по својим карактеристикама више приближава анкетном истраживању.

Све прикупљене податке (помоћу упитника, путем наменских фокус група и интервјуа) потребно је анализирати заједно за сваки специфични контекст (*Извештај о анализи потреба за стручним усавршавањем*), како би се прецизно планирали општи и специфични циљеви сваког програма стручног усавршавања.

### 3.5.1.2 Одговорности и надлежности

Прикупљање података врши се дистрибуирањем упитника путем имејла од стране организационе јединице/службеника за УЉР у ЈЛС свим запосленима. Ако дистрибуција упитника треба да се изврши електронским путем, пошиљалац линка мора бити упознат са програмом у коме је рађен упитник, а сви запослени морају имати електронску адресу, како би примили линк и попунили упитник.

Организација прикупљања података преко фокус група може бити надлежност организационе јединице НАЈУ или организационе јединице/службеника за УЉР у ЈЛС, у сарадњи са НАЈУ. Фокус групу је потребно да води стручни модератор, из разлога што динамиком групе најбоље и најефикасније управља особа, која је стручна у коришћењу инструмената, намењених за прикупљање података. Такође је препоручљиво да стручњак, који буде задужен за анализирање резултата *Упитника за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у ЈЛС* буде присутан током фокус групе, како би се омогућила свеобухватна анализа података, која ће на крају постати основа за развој програма стручног усавршавања и која ће користити као основ за упоређивање потреба и постигнутих резултата на крају програма (завршна фаза вредновања).

Израда *Извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем* је надлежност организационе јединице/службеника за УЉР у ЈЛС, у сарадњи са НАЈУ. Утврђивање у којој мери је програм СУ одговорио на потребе запослених у ЈЛС спроводи НАЈУ или организациона јединица/службеник за УЉР у ЈЛС, приликом спровођења финалног вредновања програма СУ.

## 3.5.2 Анализа усвојених програма стручног усавршавања

Приликом вредновања програма СУ, неопходно је утврдити у којој мери је програм СУ усклађен са идентификованим потребама (*Анализа потреба за стручним усавршавањем* и друге релевантне технике) и да ли је спровођење програма одговорило на потребе запослених у ЈЛС.

### 3.5.2.1 Инструменти

Подела програма стручних усавршавања је описана у Одељку 1 ове Методологије. Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе прописује обавезне елементе (делове) програма стручног усавршавања, које чине:

- 1) разлог који је условио доношење програма и циљ који се жели остварити његовом реализацијом;
- 2) област стручног усавршавања;
- 3) опис програма и тематских целина;
- 4) орган из члана 1. овог закона коме је намењен;
- 5) опис циљне групе корисника обуке и број полазника по органу за који је, сагласно обезбеђеним средствима, могуће обезбедити спровођење обуке;
- 6) пројекција трошкова програма;
- 7) облици, методе и носиоци реализације;
- 8) очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника;
- 9) начин вредновања и верификације;
- 10) трајање програма.

Надлежни органи су у обавези да уврсте све наведене обавезне елементе у програм СУ, који израђују.

### 3.5.2.2 Одговорности и надлежности

Табела 1 прецизира све врсте програма СУ у ЈЛС и органе надлежне за припрему и спровођење програма. Утврђивање у којој мери је програм СУ усклађен са идентификованим потребама (*Анализа потреба за стручним усавршавањем* и друге релевантне технике) и да ли је спровођење програма одговорило на потребе запослених у ЈЛС је у надлежности НАЈУ или организационе јединице/службеника за УЉР у ЈЛС, приликом спровођења вредновања програма СУ.

### 3.5.3 Организовање обуке

Да би се јасно идентификовали сви аспекти организовања одређене обуке, важно је елаборирати детаљан План обуке, који садржи све аспекте у вези са његовом применом. План обуке прецизира следеће елементе: назив тематске целине, опис тематске целине, кратак опис облика и метода реализације обуке, предлог материјала који је потребно припремити за потребе реализације обуке, списак литературе, предлог дидактичког материјала и опреме потребне за реализацију обуке и временски распоред обуке. Припрема Плана обуке се ради у *ex-ante* фази имплементације обуке.

#### 3.5.3.1 Инструменти

Предложени образац за *План обуке* је дат у Анексу 2 ове Методологије.

#### 3.5.3.2 Процедуре

Спроводилац/реализатор обуке припрема и шаље овај документ НАЈУ или ЈЛС (уколико ЈЛС самостално спроводи обуку) у оквиру објављеног конкурса.

#### 3.5.3.3 Одговорности и надлежности

Препоручује се да одговорна особа за припрему Плана обуке буде координатор, запослен ког самог спроводиоца обуке и/или реализатор обуке (тренер). План обуке одобрава НАЈУ или ЈЛС (уколико ЈЛС самостално организује обуку).

### 3.5.4 Идентификација очекивања учесника

Да би се ефикасно пратили и оценили резултати програма обуке у погледу испуњености очекивања учесника, препоручљиво је да се очекивања учесника обуке идентификују у *ex-ante* фази, пре њеног почетка.

Нека од кључних питања могла би да буду:

- Повезана са очекивањима о компетенцијама које је потребно стећи (теоретски, практично, емпиријски, повезано са методологијом решавања проблема, односно специфичним процедурама за дефинисање проблема итд.);
- Повезана са искуством учесника у претходним програмима обуке (Да ли су присуствовали другим обукама? Када? Каква су била њихова очекивања? Да ли су испуњена њихива очекивања? итд.);
- Повезана са искуствима учесника као запослених у ЈЛС;
- Повезана са подстицањем залагања запослених у ЈЛС да учествују у стручном усавршавању.

#### 3.5.4.1 Инструменти

Учесници обуке треба да попуне *Упитник о очекивањима учесника*, чији је образац дат у Анексу 3 Методологије.

### 3.5.4.2 Процедуре

Пре дистрибуције упитника, требало би спровести тестирање упитника, где би се од пилот-испитаника тражило да одговоре на упитник како би се проверила његова јасноћа и прилагођеност испитаницима. Стручњаци за вредновање би потом требало да анализирају пилот податке, како би утврдили да ли осмишљена структура упитника омогућава релевантну обраду података и резултата. Након тестирања и ревизије, упитник би требало изградити у електронској форми, а линк би требало дистрибуирати свим будућим учесницима, путем електронске поште. Попуњавање упитника треба навести као обавезну активност пре почетка обуке.

### 3.5.4.3 Одговорности и надлежности

Општа одговорност за утврђивање очекивања учесника треба да буде на НАЈУ односно на ЈЛС, уколико ЈЛС обуку организује самостално.

Ако се дистрибуција упитника спроводи електронски, пошиљаоц линка мора бити упознат са програмом у коме је рађен упитник, а сви запослени морају имати електронску адресу, како би примили линк и попунили упитник.

Елаборацију и анализу попуњених упитника врши спроводилац или реализатор обуке (тренер).

## 3.5.5 Вредновање припреме учесника

Вредновање припреме учесника кроз улазни тест знања спроводи се у *ex-ante* фази и олакшава процену постигнутог успеха током обуке, унакрсним упоређивањем са резултатима завршног теста обуке. Како би се адекватно утврдили исходи програма СУ, предлаже се да се уведе обавезност вредновања припреме учесника пре сваке обуке.

### 3.5.5.1 Инструменти

Да би се јасно идентификовао ниво припремљености учесника, користи се *Улазни тест знања*. *Улазни тест знања* би требало да буде стандардизован за све обуке у оквиру конкретног програма стручног усавршавања, што подразумева:

- Око 10 конкретних питања у вези са темом / програмом обуке;
- Питања са више понуђених одговора, ради лакше обраде и анализе.

### 3.5.5.2 Процедуре

Пре обуке, реализатор обуке (тренер) треба да процени знања учесника. Реализатор обуке припрема кратак тест, како би се проценио почетни ниво знања / припремљености учесника у вези са темом обуке. Тест је пожељно урадити у електронској форми, ради лакше обраде података.

Реализатор обуке (тренер) или координатор обуке, запослен код спроводиоца обуке шаље линк ка упитнику координатору из НАЈУ или координатору из ЈЛС (уколико ЈЛС самостално спроводи обуку), који га даље дистрибуира пријављеним учесницима обуке.

Алтернативно, упитник се у штампаној форми (или електронски, ако постоје услови) може дистрибуирати учесницима на попуњавање на самом почетку обуке.

### 3.5.5.3 Одговорности и надлежности

Припрему улазног теста, обраду података и анализу одговора учесника на тестовима треба да обави реализатор обуке (тренер). Реализатор обуке или координатор, запослен код спроводиоца обуке, обавља

вештава координатора из НАЈУ или координатора из ЈЛС (уколико ЈЛС самостално спроводи обуку) са резултатима улазног теста.

### 3.5.6 Утврђивање степена задовољства учесника

Циљ утврђивања задовољства је прикупљање података о перцепцији учесника о обуци, у циљу вредновања обуке. Ово представља *in-itinere* поступак прикупљања података, јер ће коначно вредновање програма бити извршено проценом резултата добијених из свих упитника свих појединачних обука у оквиру програма.

#### 3.5.6.1 Инструменти

За ову потребу користи се *Упитник за вредновање обуке*, који је дат у Анексу 4 ове Методологије.

#### 3.5.6.2 Процедуре

*Упитник за вредновање обуке* је потребно дистрибуирати учесницима у штампаној форми, на крају обуке. Потребно је да упитници буду анонимни. Прикупљање података може се вршити и путем електронског упитника, који се доставља имејлом свим учесницима непосредно након обуке.

Попуњавање упитника треба да буде обавезан услов за стицање потврде/сертификата о похађању обуке. Наиме, овим приступом учесници се подстичу да врате/пошаљу упитнике, чиме се омогућава праћење и побољшање обуке током трајања програма, чиме се омогућава одрживост процеса праћења.

Завршно вредновање програма врши се анализом резултата, добијених из попуњених упитника са свих обука.

#### 3.5.6.3 Одговорности и надлежности

Дистрибуцију упитника на крају сваке обуке, након завршног теста, обавља координатор из НАЈУ или координатор из ЈЛС (уколико ЈЛС самостално спроводи обуку). Ако се дистрибуција упитника врши електронским путем, пошиљач линка мора бити упознати са програмом у коме је рађен упитник, а сви учесници морају имати електронску адресу, како би примили линк и попунили упитник.

Анализу резултата свих упитника са обуке обавља координатор из НАЈУ, када НАЈУ спроводи обуку. Када ЈЛС спроводи обуку, анализу резултата спроводи реализатор обуке (тренер) и/или координатор, запослен код спроводиоца обуке.

### 3.5.7 Процена нивоа знања учесника

Завршни тест представља кључни аспект вредновања, јер омогућава процену нивоа знања учесника на крају обуке, упоређивањем са резултатима улазног теста обуке. Процена нивоа знања се спроводи као *in-itinere* поступак за прикупљање података, јер служи за припрему тренерског извештаја, који треба да обезбеди упоређивање нивоа компетенција пре/на почетку обуке и на завршном тесту. Како би се адекватно утврдили исходи програма СУ, предлаже се да се уведе обавезност процене нивоа знања учесника на крају сваке обуке.

#### 3.5.7.1 Инструменти

Да би се јасно оцениле компетенције које су учесници стекли, користи се *Завршни тест знања*. Његов формат би требало да буде стандардизован за све обуке у оквиру програма стручног усавршавања, што подразумева:

- Око 10 конкретних питања у вези са предметом / програмом обуке;

- Питања са више понуђених одговора, ради лакше обраде и анализе.

### 3.5.7.2 Процедуре

*Завршни тест* треба да буде развијен на основу почетног нивоа знања учесника обуке, а усмерен на тестирање стечених компетенција и вештина.

На крају саме обуке, *Завршни тест обуке* треба поделити учесницима. Реализатор обуке (тренер) треба да прикупи завршне тестове, провери и изанализира резултате. Реализатор обуке или координатор, запослен код спроводиоца обуке, обавештава координатора из НАЈУ или координатора из ЈЛС (уколико ЈЛС самостално спроводи обуку) са резултатима завршног теста.

### 3.5.7.3 Одговорности и надлежности

Завршни тест би требало да изради реализатор обуке (тренер), узимајући у обзир улазни ниво знања учесника обуке (погледати Одељак 3.5.5) са циљем испитивања стечених компетенција и вештина.

Прикупљање, проверу и анализу резултата треба такође да обавља реализатор обуке (тренер). Сви релевантни подаци треба да буду наведени у Тренерском извештају.

## 3.5.8 Процена имплементације обуке са стручног аспекта

### 3.5.8.1 Инструменти

*Тренерски извештај* омогућава процену имплементације обуке из перспективе експерта (реализатора обука – тренера). Извештај резимира све аспекте везане за имплементацију и фокусира се на компетенције које су стечене током обуке (код групе у целини).

Овај извештај требало би да буде стандардизован за све реализаторе. Основни елементи односе се на:

- идентификацију стечених кључних компетенција;
- упоређивање нивоа компетенција на почетку обуке и на завршном тесту (са оценама на завршном тесту);
- идентификацију уведених кључних инструмената / методологије;
- идентификацију степена познавања горе наведених инструмената / методологија од стране учесника.
- степен учешћа на обуци.

Предложени образац *Тренерског извештаја* дат је у Анексу 5 ове Методологије.

### 3.5.8.2 Процедуре

Тренерски извештај треба да припреми сваки тренер / тренерски тим и достави га координатору обуке, запосленом код спроводиоца обуке, координатору из НАЈУ или из ЈЛС (уколико ЈЛС самостално спроводи обуку), у року од месец дана од завршетка завршног теста обуке или краће, уколико је тако договорено.

### 3.5.8.3 Одговорности и надлежности

Задатак сваког тренера / тренерског тима је да у извештају сумира компетенције, које су развијене током обуке.

Компетенције, потребне за попуњавање извештаја, које треба да поседује сваки професионални реализатор обуке обухватају: објективност, способност да се идентификују стечене компетенције учесника, уважавање залагања на обуци, способност сумирања кључних елемената како би се омогућило укупно вредновање обуке.



### 3.5.9 Процена степена примене стечених знања и компетенција

Процена нивоа примене стечених знања и компетенција у окружењу, у којем учесници раде, спроводи се у *ex-post* фази имплементације, најмање 6 месеци од завршетка обуке (процењује се нпр. 1. потенцијал - да ли је радно окружење адекватно за примену стечених компетенција или 2. ефективност - да ли су запослени који су похађали обуку спремни да примењују стечене компетенције итд.).

#### 3.5.9.1 Инструменти

Предлаже се употреба *Упитника о корисности и примени унапређених компетенција/стечених знања* за ове потребе. Образац *Упитника* је дат у Анексу 6 ове Методологије.

#### 3.5.9.2 Процедуре

Дистрибуирање упитника треба планирати 6 месеци након завршетка обуке. Упитник се може дистрибуирати путем линка на електронску адресу учесника. Упитник се може попунити и током разговора, по *принципу лицем у лице*.

#### 3.5.9.3 Одговорности и надлежности

Надлежност за овај задатак има НАЈУ или организациона јединица / службеник за УЈР из ЈЛС (уколико ЈЛС самостално спроводи обуку). За анализу упитника, могуће је ангажовати експерте за које је битно да поседују специјалистичко знање о: 1. процесу вредновања и 2. систему јавне управе у Србији.

### 3.5.10 Процена утицаја обуке

*Процена утицаја обуке* се реализује у *ex-post* фази имплементације обуке, најмање 6 месеци од њеног завршетка. Може се спровести путем делимично-структурираног интервјуа или дистрибуцијом електронског упитника за руководиоце.

#### 3.5.10.1 Инструменти

Предложени образац за *делимично-структуриран интервју са руководиоцима* дат је у Анексу 7 ове Методологије.

#### 3.5.10.2 Процедуре

Полу-структуриране интервјуе треба планирати након најмање 6 месеци од завршетка обуке. Интервјуи се такође могу обављати и преко телефона, скајпа итд.

#### 3.5.10.3 Одговорности и надлежности

Надлежност за овај задатак има НАЈУ или организациона јединица / службеник за УЈР из ЈЛС (уколико ЈЛС самостално спроводи обуку). За спровођење и анализу интервјуа/упитника, могуће је ангажовати експерте - научне истраживаче / евалуаторе или стручњаке /експерте у јавној управи, за које је важно да поседују посебно знање у области: 1. процеса вредновања и 2. система јавне управе у Републици Србији.

## 3.6 КОРАК 6 – ПРАЋЕЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА (МОНИТОРИНГ)

Након прикупљања података, како је детаљно описано у Одељку 3.5, следи корак праћења програма стручног усавршавања (мониторинг). Праћење програма СУ укључује анализу података

прикупљених пре (*ex-ante*) и током процеса (*in-itinere*), како би се предложиле модификације или побољшања у имплементацији.

Уколико на план имплементације негативно утичу спољни фактори, Извештај о праћењу програма се користи као основа за усвајање стратегија за прилагођавање, како би се постигли постављени циљеви и задовољили идентификовани критеријуми квалитета. Образац за *Извештај о праћењу програма СУ (Мониторинг извештај)* дат је у Анексу 12 ове Методологије.

Праћење програма стручног усавршавања (мониторинг) се спроводи применом следећих корака:

1. Праћење финансија (финансијски мониторинг)
2. Праћење присуства на обукама
3. Вредновање појединачних обука
4. Израда *Извештаја о праћењу програма СУ (Мониторинг извештај)*.

Следи опис сваког од корака.

### 3.6.1 Праћење финансија (финансијски мониторинг)

Процедуре финансијског мониторинга подразумевају анализу образаца за преглед трошкова у поређењу са иницијалним планом трошкова (који су унапред дефинисани проценом средстава / прихода). Ова периодична провера омогућава редистрибуцију ресурса (уколико се неке буџетске ставке мање искоришћавају од других) или умањење трошкова тако да се задовоље све потребе за завршетком програма обуке. Прекомерни трошкови такође би могли навести координатора обуке из НАЈУ или ЈЛС да затражи додатна средства (ако је потребно), како би се омогућио завршетак обуке. Ово би требало имати у виду приликом развоја и израде плана буџета за нови програм СУ. Праћење финансија се спроводи у све три фазе – *Ex-ante*, *In-itinere* и *Ex-post* фази процеса вредновања. Следи разрада сваке од њих.

#### 3.6.1.1 *Ex-ante* фаза - идентификација предвиђених ресурса и трошкова

Пре почетка програма обуке, постоји потреба за идентификовањем и правилном систематизацијом свих предвиђених трошкова и ресурса у посебном обрасцу за прикупљање финансијских података. Такве ставке могу се односити на:

- Прикупљање "најбоље понуде" од различитих понуђача роба и услуга;
- Идентификацију плана путовања (километража) за реализаторе обуке (тренере) и учеснике и трошкова транспорта;
- Идентификацију "најбољих понуда" од различитих понуђача у вези са опремом потребном за почетак обуке;
- Квантификовање других управљачких и организационих трошкова, на основу претходног искуства или искустава других организација/институција у спровођењу обука.

##### 3.6.1.1.1 Инструменти

*Планирани буџет* је инструмент који омогућава идентификацију предвиђених ресурса и трошкова који су потребни за спровођење програма обуке. Пример попуњеног обрасца *Планираног буџета* дат је у Анексу 8 ове Методологије.

Да би се јасно идентификовали сви назначени трошкови и расположиви ресурси за имплементацију програма обуке, важно је прикупити све податке о трошковима, како је детаљно наведено у Анексу 8. Ова систематизација података треба да се упореди са паралелном табелом, која садржи детаље о свим расположивим ресурсима програма обуке. Поређење између података прикупљених у оба система ће показати изводљивост активности у оквиру датих трошкова.

### 3.6.1.1.2 Одговорности и надлежности

Компетенције особе задужене за прикупљање података у погледу планирања трошкова односе се на:

- Способност комуницирања са пружаоцима потенцијалних услуга или роба, како би се прикупиле њихове најбоље понуде;
- Способност да се предвиде сви потенцијални организациони трошкови;
- Капацитет да се уредно чувају сви прикупљени подаци како би се омогућила детаљна анализа разлике између предвиђених трошкова и ресурса.

У складу са наведеним, препоручљиво је да релевантна организациона јединица НАЈУ или организациона јединица / службеник за УЉР из ЈЛС (уколико ЈЛС самостално спроводи програм СУ) буде одговорна за овај поступак. Међутим, потребно је да финансијски руководилац надгледа и контролише тачност података.

### 3.6.1.2 *In-itinere* фаза – праћење финансијских трошкова

Процес праћења финансијских трошкова подразумева анализу финансијских података који се прикупљају периодично на посебним обрасцима и поређење са првобитним планираним трошковима и средствима. Ова периодична провера дозвољава редистрибуцију ресурса (ако су неке буџетске ставке мање искоришћене од других) или умањење трошкова, како би се задовољиле све потребе у погледу спровођења програма обуке. НАЈУ или ЈЛС (уколико самостално спроводи програм СУ) би о овоме свакако требало да обрати пажњу приликом планирања трошкова за нови програм обуке.

#### 3.6.1.2.1 Инструменти

Важно је да се финансијски подаци доследно прикупљају и чувају тако да се омогући правилно финансијско праћење програма, као и да се процене улазна финансијска средства (*inputi*) и ефикасност.

Да би се то учинило, важно је имати стандардне обрасце за преглед трошкова. Предложен пример *Прегледа трошкова* дат је у Анексу 9 ове Методологије.

#### 3.6.1.2.2 Процедуре

Процедура за попуњавање образаца за преглед трошкова, као у примеру у Анексу 9, подразумева уредан, структуриран, јасан и организован административни процес.

Пре него што се попуни табела, фактуре / рачуне и остале доказе о уплатама би требало завести и класификовати у административном протоколу/архиви.

Препоручљиво је да се креира образац за сваку ставку буџета (у примерима који су наведени у Анексу 9 - ОТ се користи за остале трошкове, О за опрему итд.), како би се лако могли пратити изворни финансијски документи током финансијског мониторинга.

#### 3.6.1.2.3 Одговорности и надлежности

Компетенције особе која прикупља финансијске податке односе се на:

- Уредност (уредно чување доказа о плаћању, примању фактура итд. у складу са стандардним процедурама);
- Прецизност и тачност (исправно попуњавање података у свим пољима, у складу са релевантним прописима и правилима, које посебно примењује организатор обуке).

Препоручљиво је да релевантна организациона јединица НАЈУ или организациона јединица / службеник за УЉР из ЈЛС (уколико ЈЛС самостално спроводи програм СУ) буде одговорна за овај поступак. Међутим, потребно је да финансијски руководилац надгледа и контролише тачност података.

---

### 3.6.1.3 *Ex-post* фаза – финансијско вредновање

Коначно финансијско вредновање подразумева компаративну анализу планираних трошкова и коначног буџета (скуп свих *in itinere* образаца за преглед трошкова).

#### 3.6.1.3.1 Инструменти

*Коначни преглед трошкова* представља резиме свих детаљних годишњих или периодичних извештаја о трошковима, насталим током спровођења обуке. Предложени образац *Коначног прегледа трошкова* дат је у Анексу 10 ове Методологије.

#### 3.6.1.3.2 Процедуре

Прикупљање свих релевантних података за коначно финансијско вредновање подразумева прикупљање свих *in itinere* образаца за преглед трошкова и њихову анализу.

#### 3.6.1.3.3 Одговорности и надлежности

Препоручљиво је да релевантна организациона јединица НАЈУ или организациона јединица / службеник за УЈР из ЈЛС (уколико ЈЛС самостално спроводи програм СУ) буде одговорна за овај поступак. Међутим, као и у прве две фазе, потребно је да финансијски руководилац надгледа и контролише тачност података.

## 3.6.2 Праћење присуства на обукама

Праћење присуства на обукама, током њиховог трајања, врши се анализом потписаних листа учесника и њиховим поређењем са листама пријављених учесника. Ова упоредна анализа доводи до разумевања учесталости присуства на свакој обуци: ако је учесталост присуства прилично слаба за све учеснике, потребно је додатно испитати мотивацију. Појединачни позиви упућени учесницима могу указати да ли је проблем повезан са логистиком (нпр. недовољно простора у учионици, недовољна рачуарска и друга ИТ опрема, распоред који онемогућава похађање итд.) или са квалитетом наставе (нпр. недовољна комуникација са реализатором обуке (тренером), теме учења које се сматрају небитним итд.).

Праћење присуства на обукама врши се анализом потписаних листа учесника и поређењем са листама пријављених учесника. Ово подразумева *in-itinere* поступак прикупљања података, јер се финално вредновање програма врши прегледом резултата присуства учесника на свим појединачним обукама.

Упоредном анализом долази се до резултата о учесталости похађања сваке обуке: ако се учини да је учесталост похађања обуке прилично мала код свих учесника, потребно је додатно испитати мотивацију. Појединачни разговори са учесницима могу указати да ли је проблем везан за логистику (нпр. претрпана учионица, недостатак рачуарске опреме, распоред који отежава похађање, итд.) или за квалитет наставе (нпр. недовољна комуникација са реализатором обуке (тренером), теме учења које се сматрају небитним, итд.).

### 3.6.2.1 Инструменти

*Листа учесника* користи се за евиденцију присуства. Предложени образац *Листе учесника* дат је у Анексу 11 ове Методологије.

### 3.6.2.2 Процедуре

Прикупљање података и потписа учесника потребно је да координира административни асистент, запослен код спроводиоца обуке или реализатор обуке (тренер). На крају сваке обуке, потписана листа се шаље координатору обуке запосленом код спроводиоца обуке.

Све потписане листе учесника треба да се архивирају у посебном досијеу у административној јединици спроводиоца обуке. Скениране копије и / или оригинале потребно је доставити координатору НАЈУ или координатору из ЈЛС (уколико ЈЛС самостално спроводи обуке), након обуке и / или као део извештаја о реализацији обуке.

### 3.6.2.3 Одговорности и надлежности

Иако нису потребне посебне компетенције како би се припремиле и одштампале листе учесника, веома је важно да се ове листе уредно чувају и стављају на располагање у сврху праћења. Као што је горе наведено, препоручљиво је да административни асистент буде одговоран за овај задатак.

### 3.6.3 Вредновање појединачних обука

Вредновање појединачних обука представља основ за завршно вредновање програма СУ. Након сваке обуке, припрема се *Извештај о реализацији обуке*, који омогућава идентификацију компетенција стечених на крају сваке обуке. Вредновање појединачних обука спроводи се на основу анализе тренерских извештаја, као и упитника за вредновање обуке, које попуњавају учесници.

Након прикупљања попуњених упитника о вредновању обуке и тренерског извештаја, координатор из НАЈУ или организациона јединица / службеник за УЉР из ЈЛС (уколико ЈЛС самостално спроводи програм СУ) припрема *Извештај о реализацији обуке*.

### 3.6.4 Израда Извештаја о праћењу програма СУ (Мониторинг извештај)

*Извештај о праћењу програма СУ (Мониторинг извештај)* обухвата аспекте финансија, присуства на појединачним обукама и вредновања појединачних обука, уз евентуалну стратегију прилагођавања. Ове извештаје припрема НАЈУ на годишњем нивоу, у циљу доношења одлука о евентуалним променама у спровођењу програма СУ, које би се увеле. Модел *Извештаја о праћењу програма СУ (Мониторинг извештај)* дат је у Анексу 12 ове Методологије.

## 3.7 КОРАК 7 – ЗАВРШНО ВРЕДНОВАЊЕ (ЕВАЛУАЦИЈА)

Завршно вредновање (евалуација) подразумева упоређивање података прикупљених пре, током и на крају имплементације програма стручног усавршавања, како би се идентификовали постигнути циљеви и спровела анализа недостатака у процесу имплементације обука (eng. gap analysis). Активност се реализује у *ex-post* фази имплементације програма.

У конкретном случају, завршно вредновање (евалуација) омогућава планирање и / или редефинисање одговарајућих активности (нпр. о организацији обуке, њеној структури итд.) како би се убудуће побољшали исходи програма СУ.

### 3.7.1 Критеријуми и кључна питања

Ово поглавље има за циљ да усмери евалуатора у погледу доношења закључка о прикупљеним емпијским доказима, као што је наведено у претходном поглављу.

Након прикупљања потребних података, како је објашњено у претходним поглављима, критеријуми ће послужити за спровођење вредновања програма, уз директно упућивање на одређене скупове индикатора. Кључна питања за вредновање су дата у Табели 6 за сваки критеријум. На овај начин, евалуатор се усмерава у процесу доношења закључка. Где је релевантно, кључна питања су формулисана и за *ex-ante* и *ex-post* фазу, дајући простора за процес вредновања у обе фазе.

Табела 6: Кључна питања по критеријуму и фази

Критеријум	Фаза	Кључна питања
Ефективност	<i>Ex-ante</i>	Да ли се може очекивати да ће наведени елементи да произведу очекивани исход?
	<i>Ex-post</i>	Како су наведени елементи допринели остваривању исхода?
Релевантност	<i>Ex-ante/Ex-post</i>	Да ли је тема обуке логично повезана са стратешким и регулаторним оквиром?
		Да ли циљ обуке доприноси постизању укупних циљева стратешког и регулаторног оквира?
Ефикасност	<i>Ex-ante/Ex-post</i>	Какав је степен ефикасности програма?
		Да ли је степен ефикасности задовољавајући?
Усклађеност	<i>Ex-ante/ Ex-post</i>	Да ли је програм (био) у стању да испуни очекивања учесника?
		Да ли је програм (био) у стању да задовољи потребе учесника за учењем?
Поузданост	<i>Ex-post</i>	Да ли акредитација обезбеђује поузданост организације?
Утицај	<i>Ex-post</i>	Како су побољшани резултати учесника? Да ли је радно окружење адекватно за примену стечених компетенција? Да ли су запослени који су похађали обуке и даље спремни да примењују стечене компетенције, у наредном периоду? На који начин је модификована / побољшана процедура рада? За колико се увећало задовољство учесника на радном месту?

### 3.7.2 Инструменти

За ову сврху, предлаже се коришћење обрасца за *Финални извештај о вредновању програма стручног усавршавања* (дат је у Анексу 13 ове Методологије).

### 3.7.3 Процедуре

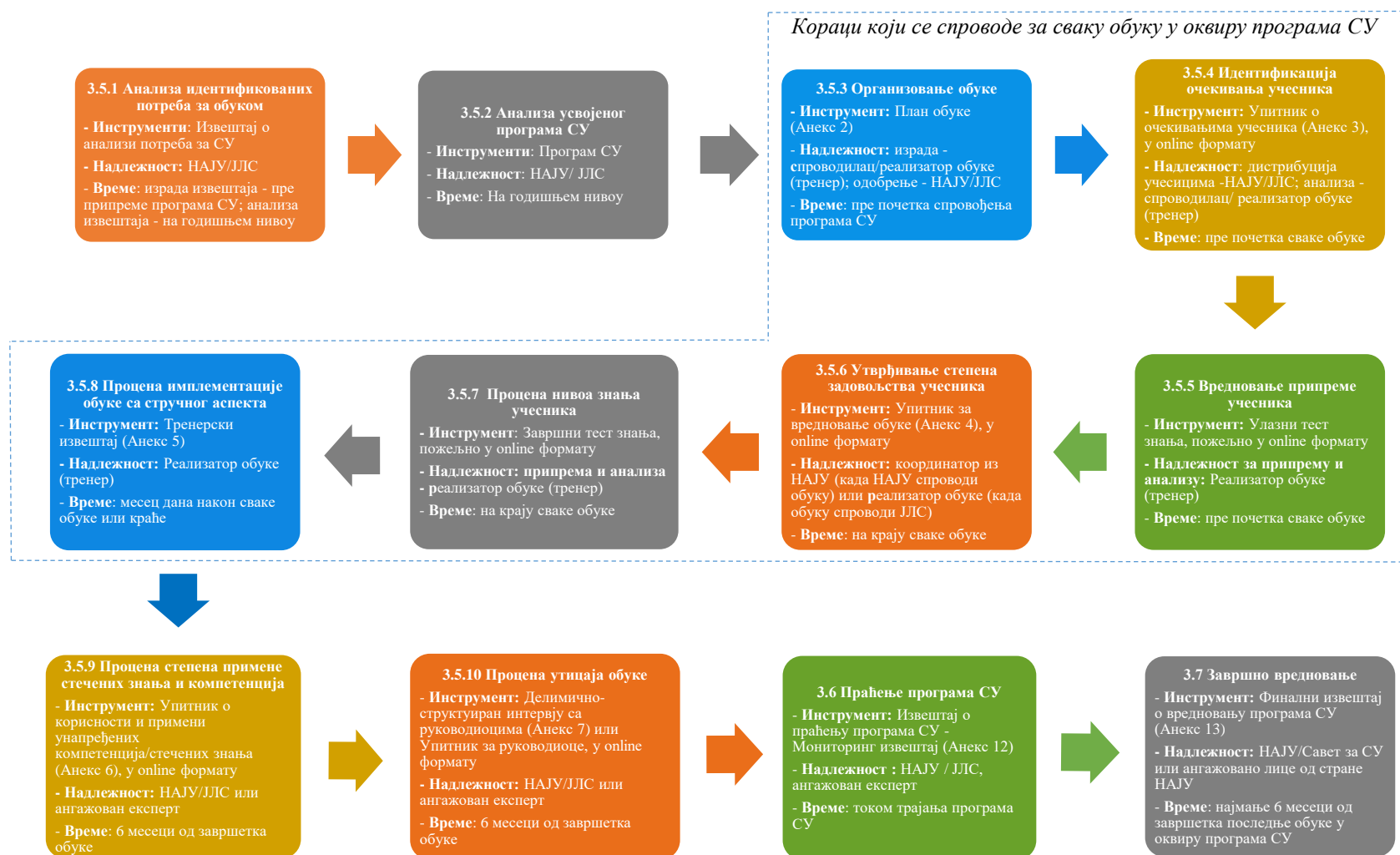
Сва *in itinere* вредновања сваке конкретне обуке и обука на годишњем нивоу допринеће изради *Финалног извештаја о вредновању програма стручног усавршавања*. Вредновање програма подразумева анализу свих резултата и образложење прикупљених података у претходним фазама. Вредновање треба да се спроведе у складу са свим утврђеним критеријумима. Коначно финансијско вредновање (евалуација) подразумева компаративну анализу планираних трошкова и коначног прегледа трошкова (обухвата све *in itinere* обрасце за преглед трошкова).

### 3.7.4 Одговорности и надлежности

За припрему *Финалног извештаја о вредновању програма стручног усавршавања* надлежна је НАЈУ. Могуће је ангажовати експерте за вредновање, који би пружили подршку у изради овог извештаја. Међутим, ова активност предвиђа блиску сарадњу са запосленима у организационој јединици за финансије и координатором програма СУ из НАЈУ.

Ради сумирања, у наставку је приказан преглед корака и подкорака у оквиру процеса праћења и вредновања програма СУ, описаних у одељцима 3.5-3.7 овог документа (Слика 4).

Слика 4: Преглед корака и подкорака у оквиру процеса праћења и вредновања програма СУ, описаних у одељцима 3.5-3.7 овог документа



У Табели 7 дат је сумарни преглед критеријума, повезаних скупова индикатора / индикатора, инструмената за прикупљање података и надлежне особе/тела за израду/прикупљање информација као контролне листе намењене одговорним актерима у процесу праћења и вредновања програма стручног усавршавања у локалним самоуправама.

Табела 7 - Преглед критеријума, повезаних скупова индикатора / индикатора и инструмената за прикупљање података

КРИТЕРИЈУМ	ФАЗА	КЉУЧНА ПИТАЊА	СКУП ИНДИКАТОРА	ИНДИКАТОРИ	ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА	НАДЛЕЖНА ОСОБА/ТЕЛО ЗА ИЗРАДУ/ПРИКУПЉАЊЕ ИНФОРМАЦИЈА				
<b>ЕФИКАСНОСТ – Однос између трошкова и output - а / исхода интервенције</b>	<i>Ex-ante/Ex-post</i>	Какав је степен ефикасности програма?	2. Дидактичка организација обуке	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.1 Однос броја реализатора обуке (тренера) / учесника</li> <li>• 2.2 Поступак тестирања за процену улазног нивоа знања учесника;</li> <li>• 2.3 Поступак тестирања за процену исхода обуке;</li> <li>• 2.4 Наставне методе / технике</li> <li>• 2.5 Структура обуке (нпр. календар, распоред, дужина, итд.);</li> <li>• 2.6 Доступност потрошног материјала / тренинг материјала;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• План обуке (Анекс 2 Методологије)</li> <li>• Упитник за вредновање обуке (Анекс 4 Методологије)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спроводилац обуке</li> <li>• НАЈУ координатор обуке, реализатор обуке (тренер) у ЈЛС</li> </ul>				
		Да ли је степен ефикасности задовољавајући?					4. Систем евиденције присуства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4.1 Минимални захтеви за присуство</li> <li>• 4.2 Присуство учесника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тренерски извештај (Анекс 5 Методологије)</li> <li>• Листа учесника (Анекс 11 Методологије)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализатор обуке (тренер)</li> <li>• НАЈУ/ЈЛС координатор обуке</li> </ul>
							5. Очекивања / задовољство учесника	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5.1 Очекивање / задовољство исходом;</li> <li>• 5.2 Очекивања / задовољство обуком;</li> <li>• 5.3 Очекивања /</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Упитник о очекивањима учесника (Анекс 3)</li> <li>• Упитник за вредновање обуке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• НАЈУ/ЈЛС координатор обуке</li> <li>• НАЈУ координатор обуке, реализатор обуке (тренер) у ЈЛС</li> </ul>



КРИТЕРИЈУМ	ФАЗА	КЉУЧНА ПИТАЊА	СКУП ИНДИКАТОРА	ИНДИКАТОРИ	ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАКА	НАДЛЕЖНА ОСОБА/ТЕЛО ЗА ИЗРАДУ/ПРИКУПЉАЊЕ ИНФОРМАЦИЈА
				задовољство садржајем;	(Анекс 4)	
			1. Финансијски ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Трошкови спровођења обуке</li> <li>1.2 Трошкови путовања и смештаја реализатора обуке (тренера) и учесника;</li> <li>1.3 Различити извори финансирања (нпр. сопствена средства, допринос од јавних, приватних, међународних организација итд.)</li> <li>1.4 Наменска средства за потенцијалне додатне трошкове</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирани буџет (Анекс 8)</li> <li>Преглед трошкова (Анекс 9)</li> <li>Коначни преглед трошкова (Анекс 10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>НАЈУ/ЈЛС координатор обуке</li> </ul>
<b>ЕФЕКТИВНОСТ - Веза између интервенције и њеног исхода</b>	<i>Ex-ante</i>	<i>Да ли се може очекивати да ће наведени елементи да произведу очекивани исход?</i>	6. Знања и вештине учесника	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.1 Ниво знања</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Улазни тест знања</li> <li>Завршни тест знања</li> <li>Тренерски извештај (Анекс 5 Методологије)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реализатор обуке (тренер)</li> <li>Реализатор обуке (тренер)</li> <li>Реализатор обуке (тренер)</li> </ul>
	<i>Ex post</i>	<i>Како су наведени елементи допринели остваривању исхода?</i>	4. Систем евиденције присуства	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Минимални захтеви за присуство</li> <li>4.2 Присуство учесника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Тренерски извештај (Анекс 5 Методологије)</li> <li>Листа учесника (Анекс 11 Методологије)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реализатор обуке (тренер)</li> <li>НАЈУ/ЈЛС координатор обуке</li> </ul>
<b>РЕЛЕВАНТНОСТ - Усклађеност релевантним јавним</b>	<i>Ex-ante/Ex-post</i>	Да ли је тема обуке логично повезана са релевантним јавним	3. Усклађеност са стратешким и регулаторним	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Усклађеност са циљевима стратешког и регулаторног</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Програм стручног усавршавања</li> <li>Извештај спроводиоца</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>НАЈУ/ЈЛС координатор обуке</li> <li>Спроводиоца обуке</li> </ul>

КРИТЕРИЈУМ	ФАЗА	КЉУЧНА ПИТАЊА	СКУП ИНДИКАТОРА	ИНДИКАТОРИ	ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА	НАДЛЕЖНА ОСОБА/ТЕЛО ЗА ИЗРАДУ/ПРИКУПЉАЊЕ ИНФОРМАЦИЈА
политикама и регулаторним оквиром		политикама и регулаторним оквиром?  Да ли циљ обуке доприноси постизању укупних циљева релевантних јавних политика и регулаторног оквира?	оквиром	оквира; • 3.2 Усклађеност са темама / садржајем стратешког и регулаторног оквира; • 3.3 Усклађеност са циљним групама стратешког и регулаторног оквира • 3.4 Усклађеност планова обука (интерни конкурс) са усвојеним програмима обука	обуке	
УСКЛАЂЕНОСТ - Испуњавање потреба и очекивања корисника	Ex-ante/Ex-post	Да ли је програм (био) у стању да испуни очекивања учесника?  Да ли је програм (био) у стању да задовољи потребе учесника за учењем?	5. Очекивања / задовољство учесника	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5.1 Очекивања / задовољство исходом</li> <li>• 5.2 Очекивања / задовољство активностима обуке</li> <li>• 5.3 Очекивања / задовољство садржајем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Упитник о очекивањима учесника (Анекс 3 Методологије)</li> <li>• Упитник за вредновање обуке (Анекс 4 Методологије)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• НАЈУ/ЈЛС координатор обуке</li> <li>• НАЈУ координатор обуке, реализатор обуке (тренер) у ЈЛС</li> </ul>
			7. Мотивација учесника	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7.1 Интересовање за садржај обуке</li> <li>• 7.2 Интересовање за учешће на обуци (контекст обуке)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Упитник о очекивањима учесника (Анекс 3 Методологије)</li> <li>• Упитник за вредновање обуке (Анекс 4 Методологије)</li> <li>• Листа учесника (Анекс 11 Методологије)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• НАЈУ/ЈЛС координатор обуке</li> <li>• НАЈУ координатор обуке, реализатор обуке (тренер) у ЈЛС</li> <li>• НАЈУ/ЈЛС координатор обуке</li> </ul>
ПОУЗДАНОСТ - Поузданост одговорних структура за имплементацију интер-	Ex-ante	Да ли акредитација обезбеђује поузданост реализатора обука?	8. Компетентност реализатора	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8.1 Знање и припремљеност реализатора обука</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Упитник за вредновање обуке (Анекс 4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• НАЈУ координатор обуке, реализатор обуке (тренер) у ЈЛС</li> </ul>

КРИТЕРИЈУМ	ФАЗА	КЉУЧНА ПИТАЊА	СКУП ИНДИКАТОРА	ИНДИКАТОРИ	ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА	НАДЛЕЖНА ОСОБА/ТЕЛО ЗА ИЗРАДУ/ПРИКУПЉАЊЕ ИНФОРМАЦИЈА
венције			обука (тренера)	(тренера) на тему обуке (нпр. образовање) <ul style="list-style-type: none"> <li>8.2 Наставне вештине и технике реализатора обука (тренера)</li> </ul>	Методологије) <ul style="list-style-type: none"> <li>База акредитованих реализатора обука</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>НАЈУ/ЈЛС координатор обуке</li> </ul>
УТИЦАЈ - Укупни очекивани ефекти (позитивни/негативни, намеравани/ненамеравани) у контексту имплементације	<i>Ex-post</i>	<p><i>Како су се побољшани резултати учесника?</i></p> <p><i>Да ли је радно окружење адекватно за примену стечених компетенција?</i></p> <p><i>Да ли су запослени који су похађали обуке и даље спремни да примењују стечене компетенције, у наредном периоду?</i></p> <p><i>На који начин је модификована / побољшана процедура рада?</i></p> <p><i>За колико се увећало задовољство учесника на радном месту?</i></p>	9. Примена стечених компетенција	<ul style="list-style-type: none"> <li>9.1 Примена знања / информација</li> <li>9.2 Примена вештина</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Упитник о корисности и примени унапређених компетенција/стечених знања (Анекс 6 Методологије)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>НАЈУ/ЈЛС или ангажовано лице од стране НАЈУ/ЈЛС</li> </ul>
			10. Резултати и понашање запослених – учесника обуке (утицај на остваривање организационих циљева)	<ul style="list-style-type: none"> <li>10.1 Резултати запослених – учесника обуке</li> <li>10.2 Понашање запослених – учесника обуке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Делимично-структуриран интервју са руководиоцима (Анекс 7 Методологије) или Упитник за руководиоце</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>НАЈУ/ЈЛС или ангажовано лице од стране НАЈУ/ЈЛС</li> </ul>

## 4 ОЦЕЊИВАЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

---

Према *Правилнику о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања*, за програме СУ се даје:

- 1) оцена полазника о реализованом програму;
- 2) оцена реализатора програма;
- 3) годишња оцена непосредног руководиоца о утицају похађања обука на унапређење обављања посла;
- 4) екстерна оцена;
- 5) оцена Програмског савета Националне академије;
- 6) оцена Савета за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе.

**Оцена Програмског савета Националне академије** представља обједињену оцену програма, која се даје у описном и наративном облику. Оцена Програмског савета утврђује се по протеклу програма, односно за програм спроведен у току једне календарске године.

**Оцена Савета за стручно усавршавање** представља обједињену оцену програма стручног усавршавања за програме стручног усавршавања који су у претходној календарској години спроведени у јединицама локалне самоуправе.

Аналитичку основу за утврђивање оцене програма чине дате оцене полазника, реализатора и руководиоца, 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.

Према важећем *Правилнику*<sup>6</sup>, мерило вредновања програма за описну оцену Програмског савета је:

- 1) задовољава – ако програм остварује очекиване ефекте у подизању нивоа знања и вештина полазника предвиђене програмом;
- 2) задовољава уз потребе за унапређење – ако програм остварује већину очекиваних ефеката у подизању нивоа знања и вештина полазника предвиђених програмом и ако се према аналитичкој основи може установити могућност унапређења програма;
- 3) не задовољава – ако програм не остварује већину очекиваних ефеката у подизању нивоа знања и вештина полазника предвиђених програмом.

Како *Правилник* не прописује прецизно приступ у оцењивању програма СУ од стране Програмског савета Националне академије и Савета за стручно усавршавање, овом *Методологијом* се предлаже примена следећег приступа (која ће изискивати измене и допуне *Правилника*):

- 1) **Донети нумеричке појединачне оцене (НПО) за сваки од 6 критеријума**, предложених овом *Методологијом*, на начин представљен у Табели 8.

---

<sup>6</sup> "Сл. гласник РС", бр. 101/18.

---

Табела 8: Нумеричке појединачне оцене за сваки критеријум и услов за њихово испуњење

Нумеричке појединачне оцене (НПО) за сваки критеријум	Услов за испуњење појединачне оцене
1) оцена 1 (не задовољава) – даје се за програм који не испуњава критеријум за вредновање;	Мање од 50% испуњених индикатора за сваки критеријум
2) оцена 2 (задовољава) – даје се за програм који делимично испуњава критеријум за вредновање;	50% - 75% испуњених индикатора за сваки критеријум
3) оцена 3 (добар) – даје се за програм који у потпуности испуњава критеријум за вредновање;	Више од 75% испуњених индикатора за сваки критеријум
4) оцена 4 (изузетан) – даје се за програм који превазилази очекивања у погледу критеријума за вредновање.	100% испуњених индикатора за сваки критеријум

**Напомена:** Опис оцена у табели је модификован у односу на опис прописан Правилником, с обзиром на предлог приступа, по коме се оцена даје по сваком од критеријума.

- 2) **Израчунати Нумеричку оцену програма (НОП)** као аритметичку средину нумеричких појединачних оцена (НПО) за сваки критеријум:

$$\text{НОП} = \frac{\text{НПО(ефикасност)} + \text{НПО(ефективност)} + \text{ПО(релевантност)} + \text{ПО(усклађеност)} + \text{ПО(поузданост)} + \text{ПО(утицај)}}{6}$$

- 3) **Дати Обједињену оцену програма**, на основу Нумеричке оцене програма (НОП), на начин представљен у Табели 9.

Табела 9: Обједињена оцена програма у односу на критеријуме и услов за њено испуњење

Обједињена оцена програма у односу на критеријуме	Услов за испуњење описне оцене
1) Задовољава – ако програм испуњава предвиђене критеријуме;	Нумеричка оцена програма: 3,1-4,0
2) Задовољава уз потребе за унапређење – ако програм испуњава већину предвиђених критеријума и ако се према аналитичкој основи може установити могућност унапређења програма;	Нумеричка оцена програма: 2,1-3,0
3) Не задовољава – ако програм не испуњава већину предвиђених критеријума.	Нумеричка оцена програма: мање или једнако 2,0

**Напомена:** Опис оцена у табели је модификован у односу на опис прописан Правилником, с обзиром на предлог приступа, по коме се оцена даје по сваком од критеријума, а затим рачуна Нумеричка оцена програма.

Предлаже се и **елиминациони услов**, који предвиђа да, уколико један (или више) критеријума има нумеричку појединачну оцену 1, програм се оцењује описном оценом „Не задовољава“, без обзира на висину нумеричких појединачних оцена за преостале критеријуме.

## ЛИТЕРАТУРА

---

- Савет Европе*. (15. октобар 1985. год.). Европска повеља о локалној самоуправи. *ЕТС бр. 122*. Стразбур.
- Савет Европе*, & УНДП. (2005). Приступ контроли квалитета у обуци локалне управе. Са адресе: <https://fr.scribd.com/document/21391324/CoE-UNDP-Quality-Assurance>.
- Делбјанко, Д, Јеринић, Ј. и Павловић-Крижанић Т. (2016). Извештај о међународним праксама у погледу обавезних елемената и стандарда стручног усавршавања и поступака акредитације. Београд, Србија.
- Делбјанко, Д. и Трутковски, С. (2017), Извештај о процени потреба за обуком запослених у локалној самоуправи, *Савет Европе*, Београд.
- Commission Européenne. (1999). Fonds structurels communautaires Évaluer les programmes socio-économiques. Collection MEANS, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- 1999 I, *Conception et conduite d'une évaluation, Volume 1*
- 1999 II, *Choix et utilisation des indicateurs pur le suivi et l'évaluation, Volume 2*
- 1999 III, *Principales techniques et outils d'évaluation, Volume 3*
- 1999 IV, *Solutions techniques pour évaluer dans un cadre de partenariat, Volume 4*
- 1999 V, *Evaluation transversale des Impacts sur l'environnement, l'emploi et les autres priorités d'intervention, Volume 5*
- 1999 VI, *Glossaire de 300 concepts et termes techniques, Volume 6*
- Kirkpatrick Partners. (2017). The Kirkpatrick Model. Доступно на интернет адреси: <http://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model>.
- УНДП. (2003). УНДП Програмски приручник, Поглавље 4: Формулисање програма и пројеката, 18.
-