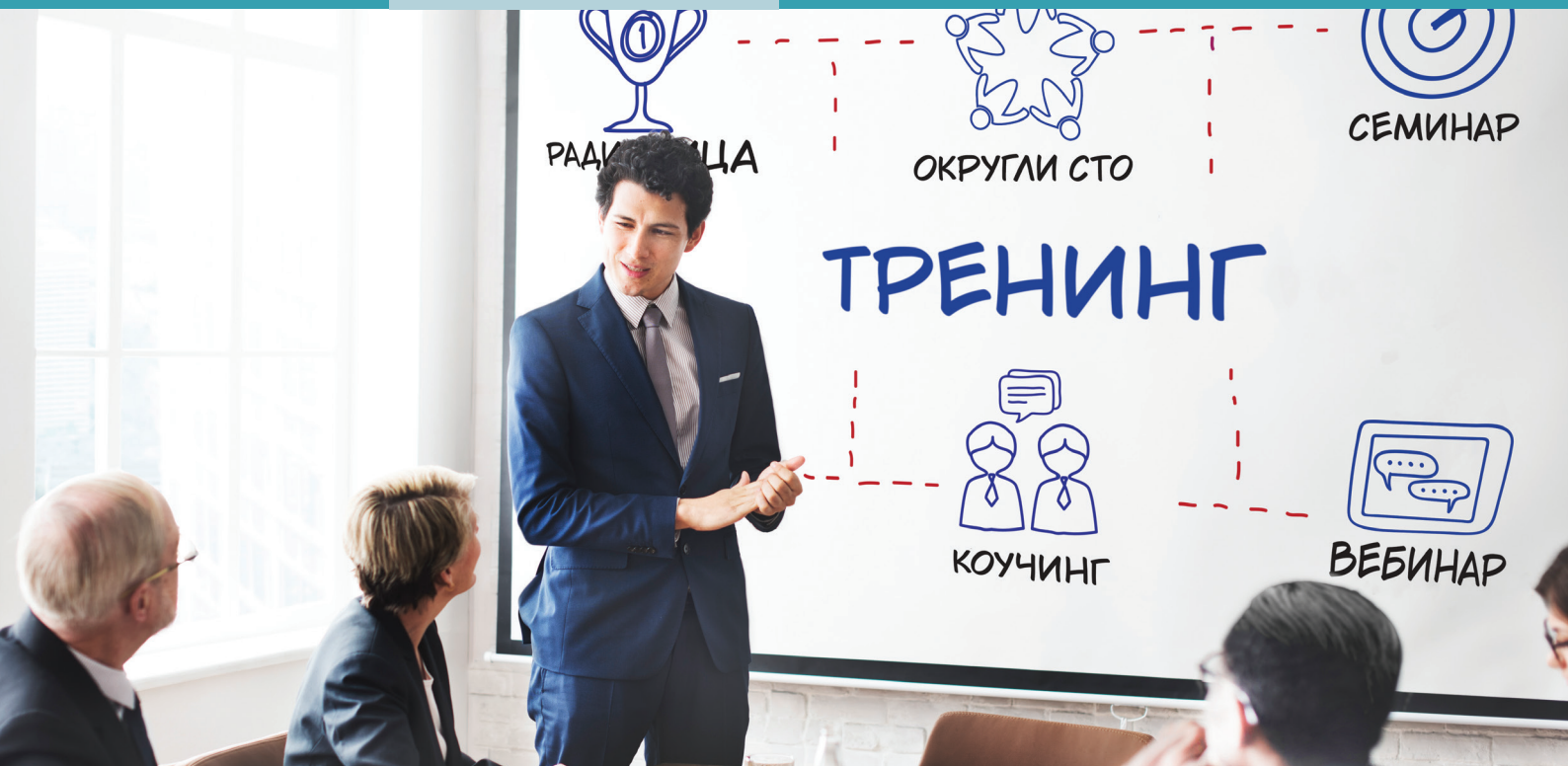


СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ У ЛОКАЛНИМ САМОУПРАВАМА



Водич за припрему и спровођење програма
стручног усавршавања за запослене
у јединицама локалне самоуправе

2022.

Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 2

Funded
by the European Union
and the Council of Europe



EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Implemented
by the Council of Europe

СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ У ЛОКАЛНИМ САМОУПРАВАМА

ВОДИЧ ЗА ПРИПРЕМУ И СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА
СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ
У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Аутори:

Мирјана Станковић
Владимир Михајловић

Савет Европе

Водич за припрему и спровођење програма стручног усавршавања за запослене у јединицама локалне самоуправе

Овај водич припремљен је у оквиру заједничког пројекта Европске уније и Савета Европе „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 2“, у сарадњи са пројектним партнерима, односно Министарством државне управе и локалне самоуправе, Националном академијом за јавну управу и Сталном конференцијом градова и општина.

Овај водич припремљен је уз финансијску подршку Европске уније и Савета Европе. Ставови изражени у њему не представљају званичне ставове Европске уније или Савета Европе.

Дозвољена је репродукција одломака (до 500 речи), изузев у комерцијалне сврхе, под условом да је очуван интегритет текста, да се одломак не користи изван контекста, да не даје непотпуне информације нити да на било који начин доводи читаоца у заблуду по питању природе, области или садржаја текста. Извор одломка мора бити наведен на следећи начин “© Савет Европе, 2022”.

Све друге захтеве за репродукцију/превод дела или целог текста треба упутити на Directorate of Communications, Council of Europe (F-67075 Strasbourg Cedex or publishing@coe.int).

Сву осталу преписку у вези водича треба упутити на Democratic Governance Department, Council of Europe (F-67075 Strasbourg Cedex or lsg.serbia@coe.int).

Дизајн и прелом: Кућа штампе плус доо

Фотографије: Савет Европе, ©Freepik

© Савет Европе, Април 2022. Сва права задржана.

Садржај

Предговор	5
1. Увод: Зашто је важно стручно усавршавање?	6
2. Правни, стратешки и институционални оквир	8
2.1 Правни оквир	8
Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе	8
Закон о Националној академији за јавну управу	9
Подзаконски акти у области стручног усавршавања	9
2.2 Стратешки оквир	10
Стратегија реформе јавне управе	11
Програм за реформу система локалне самоуправе	11
2.3 Институционални оквир	12
Министарство државне управе и локалне самоуправе	12
Национална академија за јавну управу	13
Савет за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе	14
Државни органи	14
Јединице локалне самоуправе	14
Реализатори и спроводиоци програма	15
3. Програми стручног усавршавања	16
3.1 Општи програм обуке	16
3.2 Програм обуке руководиоца	18
3.3 Посебни програми обуке	18

4.	Фазе у процесу стручног усавршавања	20
4.1	Фаза I – Анализа потреба за стручним усавршавањем	20
	Начин утврђивања потреба за стручним усавршавањем	22
	Кључни актери у процесу утврђивања потреба за стручним усавршавањем – улоге свих актера и сарадња са НАЈУ	26
4.2	Фаза II - Припрема и подношење програма обука	27
	Развој и припрема посебног програма стручног усавршавања у јединици локалне самоуправе	27
	Припрема годишњег обједињеног плана стручног усавршавања	37
	Финансирање програма стручног усавршавања	38
	Акредитација реализатора и спроводилаца стручног усавршавања	38
4.3	Фаза III – Организација и спровођење програма обука	43
	Ангажовање реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања	43
	Реализација програма стручног усавршавања	47
4.4	Фаза IV - Вредновање и верификација програма обука	54
	Вредновање процеса и ефеката програма стручног усавршавања	54
	Евиденција програма стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе	59
4.5	Календар фаза стручног усавршавања	63
5.	Релевантни прописи и друга литература	64
6.	Модел аката и обрасци	65

ПРЕДГОВОР

Област стручног усавршавања један је од приоритета коме Министарство државне управе и локалне самоуправе, у партнерству са Националном академијом за јавну управу, Саветом за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе и Сталном конференцијом градова и општина, али и свим јединицама локалне самоуправе, посвећује посебну пажњу.

У претходних неколико година, иновiran је и имплементиран нормативни оквир, који је омогућио увођење најсавременијих принципа и стандарда у систем стручног усавршавања у јавној управи.

Подржани донаторском заједницом, успели смо да уведемо систем квалитета у све процесе стручног усавршавања запослених и оно што је посебно важно – да он буде прихваћен од стране корисника којима је намењен.

Службеницима, али и њиховим руководиоцима на локалном нивоу власти, стручно усавршавање је по први пут постало доступно под истим условима као и осталим категоријама запослених у јавној управи, а прве анализе вредновања тог процеса указују да нови систем стручног усавршавања већ остварује своје реформске циљеве у изградњи и развоју личних и професионалних знања, вештина и способности запослених у јединицама локалне самоуправе.

Ово је посебно важно, будући да стручно усавршавање има кључни утицај на унапређење свих осталих функција у управљању људским ресурсима, због чега се очекује да у наредном периоду буде суштинска подршка процесу увођења новоуспостављеног система компетенција за рад службеника у јединицама локалне самоуправе.

Данас се на годишњем нивоу доноси репрезентативни број програма обуке за запослене у јединицама локалне самоуправе. Њихова припрема и развој је комплексан процес, који подразумева не само континуирано праћење потреба за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе, већ и планирање и реализацију низа других активности које обезбеђују успешност тог процеса, а посебно је важно да у њему сви актери учествују применом јединствених критеријума, мерила и стандарда, у складу са прописима.

У жељи да подржимо овај процес, а пре свега јединице локалне самоуправе, припремили смо *Водич за припрему и спровођење програма стручног усавршавања за запослене у јединицама локалне самоуправе*, који даје детаљан приказ свих сегмената и фаза у развоју, припреми, доношењу и спровођењу програма обуке за запослене на локалном нивоу, уз моделе аката и образаца за спровођење поступака, неопходне и корисне за уједначавање праксе у раду органа јединица локалне самоуправе.

Посебно је потребно нагласити да смо у припреми Водича, али и свим поменутих активностима у унапређењу система стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе, имали велику подршку Пројекта „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 2“, који већ неколико година успешно реализују Канцеларија Савета Европе у Београду, Министарство државне управе и локалне самоуправе и Стална конференција градова и општина, уз финансијску подршку Европске уније и Савета Европе.

Марија Обрадовић

министар државне управе и локалне самоуправе

1. Увод: Зашто је важно стручно усавршавање?

Стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе је 2016. године усвајањем Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе ушло у нову фазу. Ступањем на снагу овог прописа, као и доношењем Закона о Националној академији за јавну управу и доношењем подзаконских аката, постављени су темељи новог модерног система стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе. Овим прописима нису само постављени нови правни и институционални оквири, већ је промењен целокупан приступ унапређењу знања, вештина, способности запослених, као и њихов однос према послодавцу и послу који обављају у органима јединица локалне самоуправе. Нови систем стручног усавршавања у фокус ставља квалитет обављања послова и непрестану потребу да се тај квалитет повећава. Стога се Законом о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе уређује да „службеник има право и дужност да се стручно усавршава у складу са потребама послодавца”¹, односно да „стиче знања и вештине, односно способности за извршавање послова радног места у складу са потребама послодавца”².

Стручно усавршавање представља једну од кључних функција управљања људским ресурсима у јединицама локалне самоуправе. Ова функција је у непосредној вези са осталим функцијама управљања људским ресурсима, као што су планирање кадрова и попуњавање радних места, оцењивање службеника, напредовање, награђивање и плате запослених. Сврха стручног усавршавања је да допринесе унапређењу потребних знања, вештина и способности запослених за делотворно обављање послова. Обуке би требало креирати у складу са потребама запослених, које произилазе из описа послова које они обављају, чиме се обезбеђује да похађање обуке води ка већој ефективности и ефикасности у раду јединица локалне самоуправе. Даље, похађањем адекватно креираних обука службеници не само да се оспособљавају за квалитетније обављање садашњих послова, већ се и припремају за нове послове који се на радном месту могу појавити у будућности. Стога је посебан аспект стручног усавршавања процена развојних потенцијала службеника која омогућава да руководиоци и службеници за управљање људским ресурсима имају ширу слику о знањима и вештинама службеника, како оних које службеник поседује, тако и оних које треба стицати и развијати.

Имајући и виду значај и комплексност система стручног усавршавања, важно је да се обезбеди системски приступ планирању, спровођењу и вредновању стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе. То подразумева да сви актери, од начелника управе и руководиоца ужих унутрашњих јединица, преко службеника који раде на пословима управљања људским ресурсима и стручног усавршавања, до свих запослених, разумеју сврху и значај стручног усавршавања, као и да познају стратешки, правни и институционални оквир стручног усавршавања запослених.

Препознајући потребу да се сви поменути актери додатно информишу и оснаже у процесима у вези са стручним усавршавањем, у оквиру заједничког пројекта „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 2”, који заједнички финансирају Европска унија и Савет Европе, а спроводи Канцеларија Савета Европе у Београду, уз подршку пројектних партнера Министарства

1 Члан 21. Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе,
- Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе („Службени гласник РС”, бр. 21/16,
113/17, 113/17 – др. закон, 95/18 и 114/21);
Доступно на: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2016/21/1/reg>

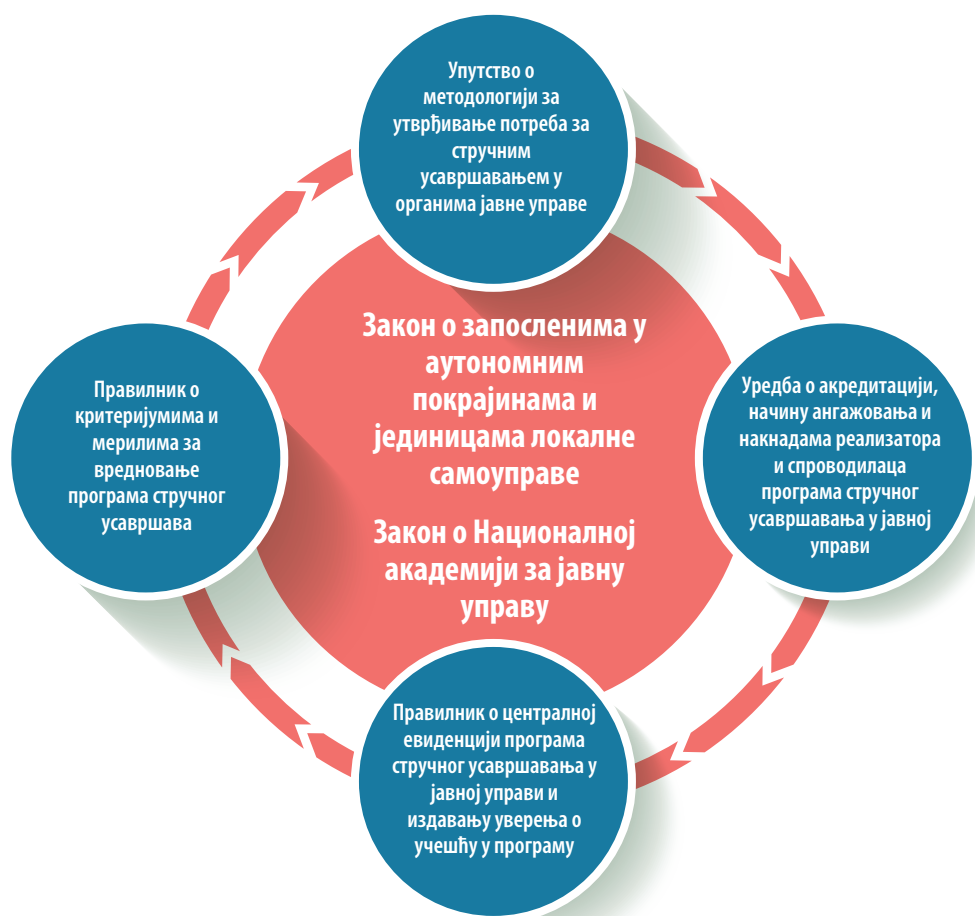
2 Члан 116. Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе.

државне управе и локалне самоуправе (МДУЛС) и Сталне конференције градова и општина (СКГО), иницирана је припрема Водича за припрему и спровођење програма стручног усавршавања за запослене у јединицама локалне самоуправе. Циљ овог Водича је да пружи јасан преглед свих фаза у једном циклусу стручног усавршавања, али и да буде практичан алат, пре свега службеницима за управљање људским ресурсима у јединицама локалне самоуправе приликом обављања послова у вези са стручним усавршавањем запослених, али и свим службеницима који раде на руководећим радним местима. Документ је намењен за интерну употребу са циљем да помогне службеницима да успешно спроведу све фазе циклуса стручног усавршавања, са посебним нагласком на посебне програме обука запослених, у складу са специфичним потребама из делокруга и надлежности јединица локалне самоуправе. Након уводног одељка, у посебном поглављу се обрађују правни, стратешки и институционални оквир стручног усавршавања. Затим следи централни део Водича у оквиру којег се обрађују елементи и циклус стручног усавршавања и то: утврђивање потреба за стручним усавршавањем, припрема и доношење посебног програма стручног усавршавања, акредитација програма, реализатора и спроводилаца стручног усавршавања, организација и спровођење програма и вредновање и верификација програма. На крају је дат преглед релевантних прописа, као и образаца и модела аката које службеници, који раде на пословима у вези са стручним усавршавањем, могу користити у пракси.

2. Правни, стратешки и институционални оквир

2.1 ПРАВНИ ОКВИР

Правни оквир стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе чине два закона и неколико подзаконских аката. У наставку је дат кратки преглед прописа, док су процеси које уређују ови прописи детаљно представљени у Поглављу 3 документа у оквиру којег су представљене све фазе циклуса стручног усавршавања.



ЗАКОН О ЗАПОСЛЕНИМА У АУТОНОМНИМ ПОКРАЈИНАМА И ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Законом о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе (у даљем тексту: Закон) уређено је да службеник има право и дужност да се стручно усавршава у складу са потребама послодавца, односно органа јединице локалне самоуправе.³ У посебном члану се ово ближе уређује као право и дужност службеника да стиче знања, вештине и способности за извршавање послова радног места, у складу са потребама послодавца.⁴ Стручно усавршавање службеника у јединицама локалне самоуправе се заснива на програмима обука којима се одређују облици и садржина стручног усавршавања и висина средстава за стручно усавршавање. Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе разликује: **Општи**

³ Члан 21. Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе.

⁴ Члан 116. Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе.

програм обуке, који обухвата Уводни програм обуке и Програм континуираног стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе, **Програм обуке руководиоца и посебне програме обука**, који обухватају секторске посебне програме обуке и посебне програме стручног усавршавања у јединици локалне самоуправе. Детаљнији приказ и разлике између врста програма обука дате су у поглављу 2.4. Програми обука. Сви програми обука се заснивају на анализи потреба за стручним усавршавањем, а Закон дефинише критеријуме, мерила и начин утврђивања потреба за стручним усавршавањем. Даље, Закон уређује и обавезне елементе (делове) програма стручног усавршавања, као и друге сегменте система стручног усавршавања од облика спровођења програма, преко селекције и акредитације реализатора и спроводилаца програма, њихове евиденције до вредновања и верификације програма, као и других питања.

Законом је уређено да Влада оснива Савет за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе (у даљем тексту: Савет), у циљу обезбеђења начела ефикасности, правичности и целовитости система стручног усавршавања, а ради давања стручних мишљења и препорука за његово спровођење и унапређење.⁵

ЗАКОН О НАЦИОНАЛНОЈ АКАДЕМИЈИ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

Закон о Националној академији за јавну управу⁶ има карактер организационог прописа јер се њиме оснива Национална академија за јавну управу (у даљем тексту: Национална академија) и уређују се друга питања од значаја за рад Националне академије и обављање стручног усавршавања у јавној управи. Додатно, овај пропис је важан јер се дефинише појам јавне управе у смислу тог прописа, те даје нешто шира дефиниција појма стручног усавршавања. Тиме се обезбеђује основ да се говори о системском приступу стручном усавршавању на свим нивоима власти. Јавна управа, у смислу овог закона, обухвата државне органе и самосталне и независне организације и тела чији састав бира Народна скупштина (надзорна и регулаторна тела), органе, организације и службе аутономне покрајине и јединице локалне самоуправе, јавне агенције и организације на које се примењују прописи о јавним агенцијама, а чији је оснивач Република Србија или аутономна покрајина или јединица локалне самоуправе и предузећа, установе, организације и појединци којима су поверена јавна овлашћења. Под стручним усавршавањем, у смислу овог закона, подразумева се организовани процес учења запослених у јавној управи на основу општих и посебних програма и програма обуке руководиоца, а ради стицања знања, вредности, ставова, способности и вештина усмерених на подизање нивоа компетенција неопходних за обављање послова из утврђеног делокруга и надлежности, односно послова јавне управе.⁷ Законом о Националној академији се уређује низ питања од значаја за рад Националне академије, од делокруга рада, преко стручне подршке и сарадње, до финансирања рада.

ПОДЗАКОНСКИ АКТИ У ОБЛАСТИ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

На основу Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе и Закона о Националној академији за јавну управу,⁸ донето је неколико подзаконских аката у циљу детаљнијег уређења одређених процеса у области стручног усавршавања. Влада је донела једну уредбу, док је директор Националне академије донео два правилника и једно упутство.

Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе⁹ се уређују методологија за утврђивање потреба за стручним усавршавањем, односно извори и врсте информација, начин прикупљања и обраде података, појединачне врсте метода и техника, чијом применом се обезбеђује прикупљање и анализа прикупљених информација о потребама за стручним усавршавањем запослених у органима јавне управе, извештај о анализи

⁵ Члан 117. Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе.

⁶ Закон о Националној академији за јавну управу, „Сл. гласник РС“, бр. 94/2017.

⁷ Члан 2. Закона о Националној академији за јавну управу.

⁸ Поред поменутих закона, основ за доношење подзаконских аката је и Закон о државним службеницима који се у овом документу не обрађује посебно, јер се он не односи на запослене у јединицама локалне самоуправе.

⁹ Упутство о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе, „Сл. гласник РС“, бр. 32/19.

потреба за стручним усавршавањем, као и друга питања од значаја за утврђивање потреба за стручним усавршавањем. У складу са Упутством, јединице локалне самоуправе су, уз подршку пројеката током 2020. године, по први пут спровеле процес утврђивања потреба за стручним усавршавањем запослених у ЈЛС за 2021. годину, на основу чега су припремљени Општи програм обуке запослених у јединицама локалне самоуправе за 2021. годину и Програм обуке руководилаца у јединицама локалне самоуправе за 2021. годину, као и посебни програми стручног усавршавања за 2021. годину.

Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи¹⁰ уређују се програм селекције, акредитације и начина ангажовања предавача, ментора, коуча и других реализатора програма стручног усавршавања у јавној управи, критеријуми и мерила којима се доказују услови за акредитацију спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, односно потврђује статус акредитоване високошколске установе или научноистраживачке организације или јавно признатог организатора активности образовања одраслих, износ накнада за њихов рад, као и облик, начин уписа и вођења сталне листе предавача и других реализатора обука и евиденције спроводилаца обука.

Даље, **Правилником о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму**¹¹ прописује се облик, начин уписа података и вођења централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи (у даљем тексту: ЦЕ), начин уписа података у евиденцију програма стручног усавршавања у државним органима и јединицама локалне самоуправе, условима издавања и облику уверења о програму и начину вођења евиденције о издатим уверењима. Коначно, **Правилником о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања**¹² утврђују се критеријуми и мерила за вредновање програма стручног усавршавања у јавној управи.

Доношењем ових подзаконских аката заокружен је правни оквир за спровођење стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе, а у наставку документа су детаљно представљене све фазе и процеси стручног усавршавања, који су прецизно уређени овим прописима.

СРЈУ 2021-2030. Посебан циљ: Иновирање система стручног усавршавања и стручних испита у јавној управи заснованих на анализи потреба за унапређењем компетенција, односно знања вештина и способности запослених у јавној управи.

2.2 СТРАТЕШКИ ОКВИР

У претходном периоду је стратешки правац за развој система стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе био дефинисан кроз два документа. То су Стратегија стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе у Републици Србији из 2015. године¹³ и Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији из 2014. године¹⁴. Ова два документа, уз пратеће акционе планове, су била основ за правно и институционално уређење области стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе. У складу са стратешким оквиром донети су прописи који су увели низ новина. То су, пре свега, усвајање Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе у марту 2016. године и усвајање Закона о Националној академији за јавну управу у октобру 2017. године.

10 Уредба о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, „Сл. гласник РС“, бр. 90/18, 71/19.

11 Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму, „Сл. гласник РС“, бр. 102/18.

12 Правилник о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања, „Сл. гласник РС“, бр. 101/18

13 Стратегија стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе у Републици Србији, „Службени гласник РС“, бр.27/15. Доступно на: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2015/27/1/reg>

14 Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији, „Службени гласник РС“, бр.9/14, 42/14 (исправка), 54/18. Доступно на: <http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2014/9/1/reg>

СТРАТЕГИЈА РЕФОРМЕ ЈАВНЕ УПРАВЕ

У априлу 2021. године, Влада је усвојила нову Стратегију реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године¹⁵ у којој је стручно усавршавање добило посебно место на нивоу посебног циља, чиме су престале да се примењују поменуће две стратегије. Стратегија реформе јавне управе је усвојена за десетогодишњи период са визијом јавне управе која је управа по мери свих нас, односно по мери грађана и привреде, која је ефикасна, одговорна и транспарентна и која пружа квалитетне и лако доступне услуге, али и која је по мери службеника, деполитизована, професионална и делотворна и која је носилац промена, реформи и пуноправног чланства земље у ЕУ. Један од осам посебних циљева, дефинисаних Стратегијом, подразумева иновирање система стручног усавршавања и стручних испита у јавној управи заснованих на анализи потреба за унапређењем компетенција, односно знања вештина и способности запослених у јавној управи.

Да би се остварио овај посебан циљ, Стратегијом је предвиђено да се спроведу следеће мере:

- Унапређење јединственог система стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе;
- Унапређење програма стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе и начина њиховог организовања и спровођења;
- Унапређење нормативног оквира који уређује област стручног усавршавања у јавној управи;
- Успостављање стандардизације процеса и система квалитета у области стручног усавршавања у јавној управи, уз пуну примену ИКТ;
- Успостављање система планирања и управљања процесом целоживотног стручног усавршавања у јавној управи (мастер план целоживотног стручног усавршавања);
- Успостављање инструмената сарадње институција у чијем су делокругу послови стручног усавршавања запослених у државним и другим органима;
- Увођење јединствених мерила и стандарда у области стручних испита у систему државне управе;
- Развој сарадње са високошколским установама ради подршке у школовању, односно додатном образовању кадра за јавну управу.

Ове мере су детаљно разрађене низом активности у Акционом плану за спровођење Стратегије, који је као њен саставни део усвојен за првих пет година важења Стратегије 2021-2025. године.

ПРОГРАМ ЗА РЕФОРМУ СИСТЕМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

У јулу 2021. године усвојен је Програм за реформу система локалне самоуправе у Републици Србији за период 2021-2025. године. Ово је први документ јавне политике у области реформе локалне самоуправе којим се планира стратешки развој система локалне самоуправе, са акционим планом за прве три године спровођења.

Програм за локалну самоуправу је интегрални део Стратегије реформе јавне управе, којим се разрађује посебан циљ 8 Стратегије, као Општи циљ, са четири посебна циља.¹⁶

15 Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021-2030. године, „Службени гласник РС“, бр. 42/2021. Доступно путем линка: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2021/42/1/reg>

16 Програм за реформу система локалне самоуправе за период од 2021. до 2025. године доступан је путем линка: <http://mduls.gov.rs/obavestjenja/program-za-reformu-sistema-lokalne-samouprave-u-republici-srbiji-za-period-od-2021-do-2025-godine/?script=lat>

Општи циљ	Успостављање система локалне самоуправе који омогућава ефикасно и одрживо остваривање права грађана на локалну самоуправу
Посебни циљ 1	Унапређење положаја и одговорности локалне самоуправе
Посебни циљ 2	Унапређење система финансирања локалне самоуправе
Посебни циљ 3	Унапређена организација и капацитети локалне самоуправе
Посебни циљ 4	Унапређење квалитета и доступности услуга локалних органа управе, комуналних услуга и услуга јавних установа

У оквиру Посебног циља 3, планирана је *Мера 3.2. Унапређење процеса стручног усавршавања запослених у органима ЈЛС*. Већина планираних активности у оквиру ове мере утврђена је у Акционом плану СРЈУ, а у Програму и његовом Акционом плану се приказују да би се имао комплетан увид у активности које се спроводе на локалном нивоу. У складу са тим, део ове мере чине и активности из АП СРЈУ из Посебног циља 4 – Развијен и примењен функционалан и иновативан систем стручног усавршавања и стручних испита у јавној управи заснован на анализи потреба за унапређењем компетенција, односно знања, вештина и способности запослених у јавној управи¹⁷.

2.3 ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ОКВИР

Поменути прописима и стратешким документима су прецизно уређене надлежности јединица локалне самоуправе за обављање послова у области стручног усавршавања запослених. Дефинисане надлежности прате и покривају све фазе стручног усавршавања, од утврђивања потреба за обукама, преко припреме програма и спровођења обука, до вредновања програма.



МИНИСТАРСТВО ДРЖАВНЕ УПРАВЕ И ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Чланом 11. Закона о министарствима уређено је да Министарство државне управе и локалне самоуправе, између осталих, обавља и послове државне управе који се односе на изградњу капацитета и стручно усавршавање запослених у органима јединица локалне самоуправе.¹⁸ Такође, Законом о Националној академији за јавну управу уређено је да надзор над радом Националне академије врши министарство у чијем делокругу су послови који се односе на систем државне управе, односно Министарство државне управе и локалне самоуправе.

¹⁷ Акциони план СРЈУ – Посебан циљ 4, активности бр. 4.1.2, 4.1.3, 4.1.4, 4.1.5, 4.1.6, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5, 4.3.2, 4.3.3, 4.3.5, 4.3.7, 4.3.8, 4.5.2 и 4.8.2.

¹⁸ Закон о министарствима, „Сл. гласник РС“, бр. 128/20.

НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

Национална академија за јавну управу је централна институција система стручног усавршавања у јавној управи Републике Србије, са статусом јавно признатог организатора активности неформалног образовања одраслих.

Надлежности Националне академије у домену стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе уређене су Законом о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, док су у посебном пропису којим је основана Национална академија за јавну управу таксативно наведени стручни и с њима повезани извршни

и други послови државне управе које Национална академија обавља.¹⁹ У члану 4. Закона о Националној академији уређен је делокруг рада Националне академије, који обухвата бројне активности у вези са припремом, креирањем, реализацијом и евалуацијом програма стручног усавршавања. Национална академија спроводи процес утврђивања потреба за стручним усавршавањем за оне програме обука које она припрема и спроводи. Програми стручног усавршавања, које НАЈУ припрема и спроводи, у складу са Законом о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, су: 1) Општи програм обуке и 2) Програм обуке руководиоца. Додатно, НАЈУ пружа стручну помоћ и врши координацију послова у вези са припремом и спровођењем посебних програма стручног усавршавања са носиоцима обавезе припреме и спровођења тих програма. Посебна стручна тела Националне академије за јавну управу су: Програмски савет и сталне програмске комисије. Програмски савет је посебно стручно тело НАЈУ које разматра и утврђује предлог општег програма обуке, програма обуке руководиоца и других програма које самостално припрема и спроводи НАЈУ, утврђује методологију потреба за стручним усавршавањем, расправља о битним стручним питањима рада НАЈУ и директору даје мишљења и иницијативе у вези с обављањем и развојем области стручног усавршавања; утврђује препоруке у вези са развојем нових тематских целина у оквиру програма, утврђује правце за унапређење садржаја (тематских целина) у оквиру програма, утврђује препоруке у вези са јачањем мреже стручњака за развој и методологије спровођења програма; утврђује опште и посебне стандарде за вредновање квалитета спроведених

На пример, Министарство државне управе и локалне самоуправе, као надлежно за политику у области стручног усавршавања у јавној управи донело је два Секторска посебна програма обуке матичара за 2020. и 2021. годину, након спроведених поступака утврђивања потреба за обукама матичара и њихових заменика, а на основу Извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем матичара за 2020. и 2021. годину. Значај ових обука се огледа и у броју полазника. На пример, у 2021. години, овај програм је до сада похађало преко 1600 полазника.

Током 2020. године је преко 90 јединица локалне самоуправе спровело поступак утврђивања потреба и усвојило посебне програме стручног усавршавања, након добијеног позитивног мишљења Савета за стручно усавршавање.

¹⁹ У члану 4. Закона о Националној академији су наведени послови који се односе на: системско прикупљање и обраду 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 и вођење одговарајуће документационо информационе базе; креирање и развој методологије и стандардних инструмената за припрему и спровођење програма стручног усавршавања; акредитацију програма стручног усавршавања у јавној управи; акредитацију спроводиоца обука у јавној управи; припрему, спровођење и развој општих програма стручног усавршавања и програма обуке руководиоца; пружање стручне помоћи и координацију остваривања послова у вези са припремом и спровођењем посебних програма стручног усавршавања носиоцима обавезе припреме и спровођења тих програма; спровођење других програма стручног усавршавања, утврђених у складу са законом, који јој буду поверени; припрему и спровођење програма обуке предавача, ментора, коуча и других реализатора програма стручног усавршавања, као и на њихову селекцију и акредитацију; праћење ефеката спровођења програма стручног усавршавања и развоја; сарадњу са службом, односно телом надлежним за послове управљања кадровима, односно стручно усавршавање запослених у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе; истраживачко-аналитичке послове и сарадњу са научним организацијама; учешће у успостављању и одржавању сарадње са домаћим, страним и међународним институцијама, организацијама и удружењима и управљање пројектима међународне подршке у вези са пословима које обавља; старање о чувању материјала припремљених у оквиру програма стручног усавршавања (депозит), организовање и чување библиотечко-информационе грађе и медијатеке, литературе, предавања, дидактичких материјала, презентација и других релевантних докумената који настану у току остваривања стручног усавршавања; издавање публикација и обављање друге издавачке делатности; друге послове утврђене законом.

програма и вредновање резултата успешности полазника у стручном усавршавању, учествује у утврђивању задатака који се односе на припрему и ажурирање приручника по областима у којима се стручно усавршавање спроводи, утврђује потребу и предлаже образовање сталних програмских комисија, размењује искуства са другим учесницима у обезбеђивању, праћењу и унапређивању квалитета образовања одраслих.

САВЕТ ЗА СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Законом о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе предвиђено је оснивање Савета за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе. У члану 119. уређено је да Савет:

- прати ефекте примене овог закона у области стручног усавршавања и предлаже могућа унапређења;
- сарађује са Националном академијом за јавну управу и њеним посебним стручним телима ради остваривања циља утврђеног чланом 117. Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе;
- сарађује са јединицама локалне самоуправе и њиховим асоцијацијама ради сагледавања њихових потреба за стручним усавршавањем и учествује у развоју утврђивања потреба за стручним усавршавањем у јединицама локалне самоуправе;
- даје препоруке у погледу садржине и спровођења утврђених општих програма обуке, ради њихове примене у складу са потребама запослених у јединицама локалне самоуправе;
- прати специфичне потребе јединица локалне самоуправе и даје одговарајуће препоруке и смернице јединицама локалне самоуправе у вези са посебним програмима обуке;
- разматра утврђене потребе за посебним програмима стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе и даје мишљење о предлогу посебних програма обуке у јединицама локалне самоуправе;
- доноси пословник о свом раду;
- обавља и друге послове.²⁰

ДРЖАВНИ ОРГАНИ

Државни органи имају важну улогу када је реч о секторским посебним програмима обуке који се спроводе ради подизања нивоа знања запослених за обављање поверених послова из делокруга органа државне управе у јединицама локалне самоуправе. У складу са чланом 122ђ Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, Секторски посебни програм обуке доноси, за сваку годину, орган државне управе у чијем суделокругу поверени послови. Приликом доношења програма, државни орган је дужан да прибави позитивно мишљење Савета. Такође, у фази која претходи припреми секторског посебног програма, државни органи спроводе и поступак утврђивања потреба за обукама запослених у јединицама локалне самоуправе, у складу са Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе.

ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Јединице локалне самоуправе имају кључну улогу у систему стручног усавршавања јер је у њиховој надлежности утврђивање потреба за стручним усавршавањем, припрема посебних програма, обезбеђивање дела средстава за стручно усавршавање својих запослених итд. Успешан процес припреме програма обука подразумева укључивање свих јединица локалне самоуправе и то у

²⁰ Савет за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе основала је Влада Републике Србије 23. децембра 2016. године, у циљу обезбеђења начела ефикасности, правичности и целовитости система стручног усавршавања запослених у органима јединица локалне самоуправе. Детаљније видети на: <http://mduls.gov.rs/sektori/strucno-usavrsavanje/savet-za-strucno-usavrsavanje-zaposlenih-u-jedinicama-lokalne-samouprave/?script=cir>

оквиру њихових руководилаца, службеника који раде на пословима управљања људским ресурсима и свих запослених као потенцијалних полазника програма обука. Њихова улога је посебно значајна када је реч о посебним програмима стручног усавршавања, јер у том процесу јединице локалне самоуправе имају и централну улогу.

РЕАЛИЗАТОРИ И СПРОВОДИОЦИ ПРОГРАМА²¹

Конечно, важну улогу имају и акредитовани реализатори и спроводиоци програма стручног усавршавања који, заправо, спроводе суштину стручног усавршавања, а то је пренос знања и вештина полазницима обука. У складу са Законом о запосленима у АП и ЈЛС, програме стручног усавршавања, по правилу, реализују предавачи акредитовани у складу са програмом селекције, обуке и акредитације предавача. Ментори реализују програм стручног усавршавања када је, кроз групни или појединачни рад са полазницима и у поступку обављања послова њиховог радног места, потребно обезбедити непосредну подршку и преношење комплетних знања, искустава, способности и вештина које, за рад у области која је предмет програма, има ментор, а које треба да стекне полазник. Коучи обезбеђују реализацију програма пружањем подршке полазницима која је усмерена на то да се, заједничким или међусобним подстицањем за размену искустава коуча и полазника, развију вештине за ефикасније решавање проблема и остваривање професионалних интереса и унапређење радног учинка на радном месту, односно за остваривање надлежности јединице локалне самоуправе.

Селекцију и акредитацију предавача и других реализатора и спроводиоца програма спроводи Национална академија.

²¹ За детаље о акредитацији и ангажовању реализатора и спроводилаца стручног усавршавања видети поглавља 4.5 и 4.6 у овом Приручнику.

3. Програми стручног усавршавања

Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе разликује: **Општи програм обуке**, који обухвата Уводни програм обуке и Програм континуираног стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе, **Програм обуке руководица** и **посебне програме обука** и то секторске посебне програме обука и посебне програме стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе.



3.1 ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ

Општи програм обуке спроводи се ради обезбеђивања подизања нивоа знања и вештина за обављање послова јединице локалне самоуправе, у складу са утврђеним потребама, и обухвата: 1) Уводни програм обуке и 2) Програм континуираног стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе, који се састоји из Општег програма континуираног стручног усавршавања и Секторског програма континуираног стручног усавршавања.

Уводни програм обуке²² обухвата стручно оспособљавање запослених који први пут заснивају радни однос у јединици локалне самоуправе, као и ради припреме за полагање државног стручног

²² [Мапа Уводног програма обуке запослених у ЈЛС за 2022.](#)

испита. Уводни програм обуке, за службенике са стеченим средњим и Уводни програм обуке за службенике са стеченим високим образовањем, припрема и спроводи Национална академија, а садржи основне елементе програма државног стручног испита. Корисници Уводног програма обуке пријављују се током године, у складу са роком и условима пријаве које утврђује и објављује Национална академија, а могу бити упућени и од стране руководиоца.

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. **Општи програм континуираног стручног усавршавања**²³ обухвата нарочито теме као што су: планирање, припрема и израда прописа и општих аката, управно право, управни поступак и израда управних аката, надзор, стратешко планирање и управљање, развој аналитичких вештина, заштита људских права, борба против корупције, основи Европске уније (основне функције Европске уније, односно институције, право и процедуре, секторске политике и правне тековине Европске уније) и друго. Општи програм континуираног стручног усавршавања припрема, спроводи и развија 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. **Секторски програм континуираног стручног усавршавања**²⁴ обухвата теме које се односе на изворни делокруг јединице локалне самоуправе, а може да садржи и друге теме за које јединица локалне самоуправе искаже потребе. Секторски програм припрема и развија Савет, у сарадњи са Националном академијом, а спроводи га јединица локалне самоуправе или може одлучити да његово спровођење повери Националној академији или другом спроводиоцу обука у складу са законом.



23 [Мапа Општег програма континуираног стручног усавршавања запослених у ЈЛС за 2022.](#)

24 [Мапа Секторског програма континуираног стручног усавршавања запослених у ЈЛС за 2022.](#)

3.2 ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА

Програм обуке руководилаца

Припрема, спроводи
и развија НАЈУ,
у сарадњи
са Саветом
за стручно
усавршавање

Програм обуке руководилица²⁵ 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 јединици локалне самоуправе и унапређење квалитета у процесу утврђивања и спровођења јавних политика. Програм обуке руководилица припрема, спроводи и развија Национална академија, у сарадњи са Саветом за стручно усавршавање.

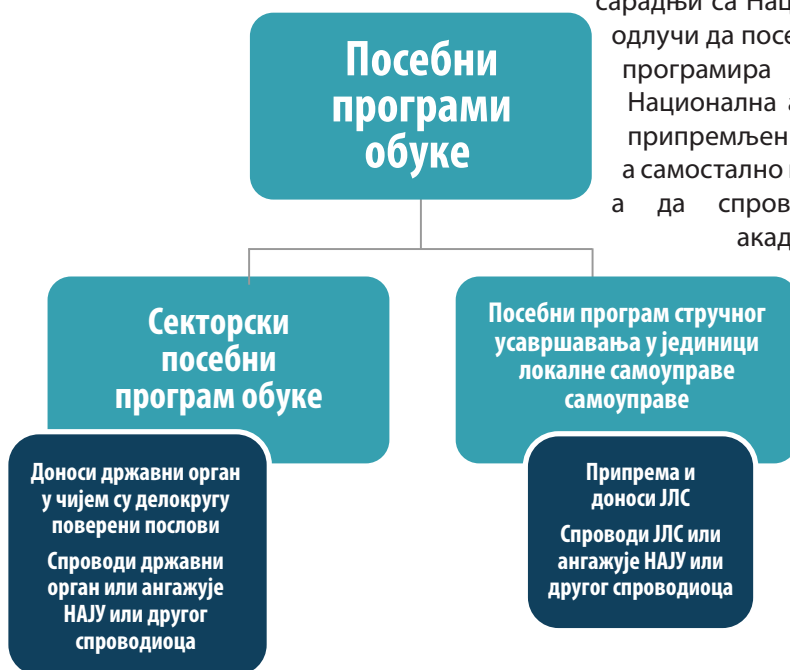
Програм обука руководилица за 2020. годину је, уз подршку пројекта Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 2, усаглашен са Програмом Академије за лидере Савета Европе.

3.3 ПОСЕБНИ ПРОГРАМИ ОБУКЕ

Посебни програми обуке припремају се и спровode ради стручног усавршавања запослених у јединици локалне самоуправе, а у складу са специфичним потребама из делокруга и надлежности јединице локалне самоуправе, односно потребама везаним за поједина радна места, врсте послова или посебне групе корисника, и обухвата: секторски посебни програм обуке и 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 јединице локалне самоуправе 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 јединице локалне самоуправе. Орган државне управе (у случају Секторског посебног програма обуке), односно јединица локалне самоуправе (у случају Посебног програма стручног усавршавања у јединици локалне самоуправе), у непосредној сарадњи са Националном академијом, може да одлучи да посебан програм обуке: самостално програмира и спроводи, програмира Национална академија, односно да преузме припремљен програм Националне академије, а самостално га спроводи, да сам програмира, а да спровођење повери Националној академији или да програмира и спровode Национална академија.



25 Програм обуке руководилица у јединицама локалне самоуправе за 2021

Програм	Припрема	Спроводи	Сврха-циљ
Уводни програм обуке (Општи програм)	Национална академија за јавну управу	Национална академија за јавну управу	Увођење у посао и припрема за полагање државног испита.
Општи програм континуираног стручног усавршавања (Општи програм - Програм континуираног стручног усавршавања)	Национална академија за јавну управу	Национална академија за јавну управу	Стицање знања, вештина и способности у областима и на теме од општег значаја за све ЈЛС у складу са крвним законима и на основу исказаних потреба већине ЈЛС.
Секторски програм континуираног стручног усавршавања (Општи програм - Програм континуираног стручног усавршавања)	Савет за стручно усавршавање запослених у ЈЛС у сарадњи са Националном академијом за јавну управу	Јединица локалне самоуправе	Обуке у циљу унапређења општих знања, вештина и способности из делокруга изворних надлежности ЈЛС и примене секторских закона и прописа.
Програм обуке руководиоца	Национална академија за јавну управу у сарадњи са Саветом за стручно усавршавање запослених у ЈЛС	Национална академија за јавну управу	Унапређење знања и вештина будућих и садашњих руководиоца.
Секторски посебни програм обуке (Посебни програми обуке)	Државни орган у чијој су надлежности поверени послови	Државни орган	Обуке у циљу стицања конкретних знања, вештина и способности запослених ради бољег извршавања специфичних поверених послова.
Посебни програм стручног усавршавања у јединици локалне самоуправе (Посебни програми обуке)	Јединица локалне самоуправе	Јединица локалне самоуправе	Обуке у циљу стицања специфичних знања, вештина и способности, неопходних за поједина радна места или врсте послова на појединим радним местима или врсте послова из изворног делокруга и надлежности, на основу утврђених потреба на нивоу ЈЛС.

4. Фазе у процесу стручног усавршавања

Циклус стручног усавршавања се састоји од четири фазе, које се спроводе у девет корака описаних у даљем тексту. Циклус почиње утврђивањем потреба за стручним усавршавањем, да би се на основу тога припремили и развили програми стручног усавршавања, који се затим спроводе и, на крају, вреднују и анализирају се ефекти. Један циклус стручног усавршавања траје 3 године.²⁶



4.1 ФАЗА I - АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ

Анализа потреба за обукама представља прву фазу у циклусу стручног усавршавања. Сврха анализе потребе је да се утврди ниво знања и вештина које запослени поседују у односу на знања и вештине које су потребне за квалитетно обављање послова које службеник обавља на свом радном месту. Бенефит код спровођења анализе потреба за стручним усавршавањем је чињеница да она може помоћи у идентификовању простора за унапређење знања код запослених пре него што, због тог мањка, настане проблем или се посао не обави на адекватан начин. Анализа потреба за стручним усавршавањем пружа могућност за проактиван приступ, у ком се запослени благовремено упућују на програме стручног усавршавања.

Анализа потреба за стручним усавршавањем неопходан је предуслов и почетни корак у развоју програма стручног усавршавања. Утврђивање потреба за стручним усавршавањем се спроводи на годишњем нивоу, како би годишњи програми обука одговарали реалним и актуелним потребама запослених за обукама. Добро спроведен поступак утврђивања потреба је кључан за припрему програма стручног усавршавања и планирање обука на такав начин да њихово спровођење доприноси побољшању ефикасности, ефективности и професионалности у обављању послова

²⁶ Детаљније видети у: Планирање циклуса стручног усавршавања за запослене у јединицама локалне самоуправе, Савет Европе, Београд, 2020. Доступно на: http://www.skgo.org/storage/app/uploads/public/158/141/684/1581416848_Bro%C5%A1u-ra%20Planiranje%20ciklusa%20SU%20za%20JLS%20online%20verzija.pdf

службеника и посредно до бољег квалитета услуга које јединице локалне самоуправе пружају грађанима и привреди. Такође, анализа потреба доводи до тога да прави људи похађају праве обуке, као и да се стручно усавршавање спроводи на адекватан и економичан начин - да се вештине, знања и способности запослених побољшају, а да притом буде осигурана „најбоља вредност за уложени новац“.

Утврђивање потреба за стручним усавршавањем је процес који показује да ли је обука запослених уопште потребна и, уколико јесте, коме је обука потребна, шта треба да буде предмет обуке и које организационе циљеве треба да подржи.

Анализа потреба за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе уређена је:

- Законом о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе,
- Законом о Националној академији за јавну управу и
- Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе.

Стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе заснива се на програмима обука, чијој припреми и доношењу претходи поступак утврђивања потреба за стручним усавршавањем.

Чланом 122. закона, прописани су критеријуми, мерила и начин утврђивања потреба за стручним усавршавањем. Потреба за стручним усавршавањем постоји нарочито:

- ако се донесу нови прописи које примењују органи јединица локалне самоуправе, или ако измена тих прописа налаже суштинске потребе у поступању запослених у органима јединица локалне самоуправе, у вези са њиховом применом, или ако то захтева да запослени стекну, или усвоје нове, или унапреде своја знања и вештине за њихову примену;
- ако се у органу јединице локалне самоуправе касни са извршавањем утврђених обавеза, или поступањем у утврђеним роковима – у најмање 10% обавеза и поступака;
- ако у поступку управне или судске контроле законитости управних аката, које доноси орган јединице локалне самоуправе, буде укинута или поништено најмање 10% аката који су били предмет контроле;
- ако у поступку инспекцијског надзора или другог облика контроле законитости и сврсисходности рада органа јединица локалне самоуправе надлежни орган наложи меру или утврди препоруку за отклањање утврђених недостатака у односу на употребу стечених знања и вештина за обављање послова радног места запослених;
- ако руководицац органа јединице локалне самоуправе оцени да опште стање у области којом руководи указује на потребу стручног усавршавања запослених;
- ако непосредни руководицац у сарадњи са лицем одговорним за управљање кадровима у органу јединице локалне самоуправе у поступку оцењивања утврди потребно унапређење знања и вештина запослених.

Такође, чланом 122. став 5. Закона уређено је да јединица локалне самоуправе, уз стручну подршку Националне академије, спроводи поступак утврђивања потреба за стручним усавршавањем, које је у вези са специфичним потребама из изворног делокруга јединице локалне самоуправе, на основу унапред наведених критеријума и стандардних инструмената које припрема и развија Национална академија²⁷. Извори и врсте информација, начин прикупљања и обраде података, појединачне врсте метода и техника, чијом применом се обезбеђује прикупљање и анализа прикупљених информација о потребама за стручним усавршавањем запослених у органима јавне управе, извештај о анализи потреба за стручним усавршавањем, као и друга питања од значаја за утврђивање потреба, ближе су уређени Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе.

27 На сајту НАЈУ <https://www.napa.gov.rs/tekst/605/analiza-potreba-za-strucnim-usavrsavanjem.php> дата су упутства, смернице и инструменти за спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем.

НАЧИН УТВРЂИВАЊА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ

Како би се што боље испланирала анализа потреба за стручним усавршавањем, потребно је обезбедити одговоре на следећа питања:

- Која је конкретна сврха анализе потреба за стручним усавршавањем?
- Ко ће спроводити анализу, запослени или ће се ангажовати спољни сарадници?
- Која знања поседују запослени о анализи потреба за стручним усавршавањем?
- Које обуке су се спроводиле у претходном периоду?
- Ко је све похађао обуке?
- Каква су искуства полазника обуке?

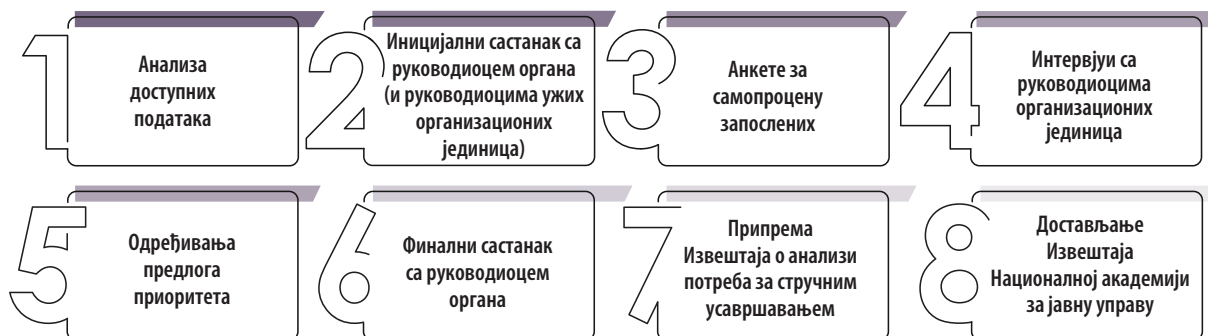
У циљу разраде и конкретизације Упутства, Национална академија је припремила предлог корака у спровођењу анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи, који подразумева осам корака и то: анализу доступних података и припрему за анализу потреба, иницијални састанак са руководиоцем органа, спровођење анкете међу запосленима, разговоре са руководиоцима организационих јединица, одређивање предлога приоритета међу идентификованим потребама за стручним усавршавањем, завршни разговор са руководиоцем органа, припрему Извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем и достављање Извештаја Националној академији за јавну управу.²⁸

За прикупљање података користе се квалитативне и квантитативне методе и технике: анализа садржаја (правних аката, стратешких докумената, извештаја итд.), анкетање (упитник), интервјуи и фокус групе.

За прикупљање података користе се квалитативне и квантитативне методе и технике: анализа садржаја, структурирани интервју са претходно дефинисаним питањима, фокус група и упитник.

Након уводних размишљања о анализи потреба за стручним усавршавањем, потребно је спровести саму анализу путем употребе инструмената, који су представљени у наставку документа.

Први корак је да се сви запослени обавесте да се започиње са процесом утврђивања потреба и да се представе очекивања од свих актера. Препорука је да се одрже усмени састанци са руководиоцима и да се на њима представе очекивања од њих, док се путем електронске поште дистрибуира информација свим запосленима.



Анализа доступних података

Први корак у анализи подразумева анализу доступних података и информација. Преглед документације (анализа садржаја) може се посматрати на неколико нивоа. На стратешком нивоу целе организације могу се прегледати документа од важности за пословање управе, као што су стратегије развоја, правни захтеви, организациона политика и поступци и процедуре које морају да се узимају у разматрање, извештаји о извршеном инспекцијском надзору, контролама (екстерним или интерним) и слична документа из којих можемо стећи увид у нове захтеве, који прописи

²⁸ Документ Кораци у спровођењу анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи доступан је на: <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/1947/Koraci%20TNA2.pdf>

Преглед документације (анализа садржаја) може се посматрати на неколико нивоа. На стратешком нивоу целе организације могу се прегледати документа од важности за пословање управе, као што су стратегије развоја, правни захтеви, организациона политика и поступци и процедуре које морају да се узимају у разматрање, извештаји о извршеном инспекцијском надзору, контролама (екстерним или интерним) и слична документа из којих можемо стећи увид у нове захтеве, који прописи треба да се примењују и да ли има измена које ће утицати на сам начин рада службеника.

треба да се примењују и да ли има измена које ће утицати на сам начин рада службеника. Овај корак се, по правилу, ради када се у органу први пут спроводи анализа потреба за стручним усавршавањем и препорука је да се ради на неколико циклуса стручног усавршавања или ако дође до промена у стратешким смерницама или законодавном оквиру, дакле не нужно сваке године. Извори информација за анализу садржаја укључују правне акте и стратешка документа и стратегију организационог развоја органа, извештаје о оцењивању службеника, извештаје произашле из управне и судске контроле законитости рада, као и евиденције о запосленима који укључују податке о планираном броју новозапослених, податке о броју запослених који су напредовали на руководећа радна места, податке о броју запослених који су променили радно место и податке о стручном усавршавању запослених (податке о извршеној евалуацији реализованог програма

стручног усавршавања у претходној години, извештај у вези са утврђеним потребама за стручним усавршавањем насталих у оквиру пројекта), као и извештаје о задовољству корисника услуга.

Најбољи начин да се започне процес утврђивања потреба за стручним усавршавањем у јединици локалне самоуправе је да се крене од мисије градске/општинске управе и вредности које она негује, кроз следећа питања:

- Шта је мисија градске/општинске управе? Која је њена улога и значај?
- Која знања треба да поседују запослени како би допринели остварењу мисије?

Са јасном визијом где организација треба да се налази, биће вам јасно која знања и вештине запослени треба да поседују како би и остварили мисију организације.

Иницијални састанак са руководиоцем органа (и руководиоцима ужих организационих јединица)

Паралелно са анализом садржаја, дакле на самом почетку поступка утврђивања потреба за стручним усавршавањем, препоручује се да службеник који спроводи поступак одржи састанак са руководиоцем органа и да га упозна са предстојећим активностима, те да добије подршку за спровођење даљих корака. Сврха састанка је да се припреми „терен“ за анализу потреба за стручним усавршавањем и добије подршка од стране доносилаца одлука. Кључно је да, пре него што започнете испитивање запослених на ову тему, добијете подршку начелника градске/општинске управе. За вођење овог интервјуа се препоручује неструктуриран интервју, те за његово вођење није потребно припремати детаљан списак питања унапред. Основна вредност овог корака није прикупљање квалитативних нити квантитативних података, већ да се добије пуна подршка од руководиоца за процес, а како би запослени активно учествовали у поступку.

Поред састанка са начелником управе, може се одржати један додатни састанак већ у овој фази са руководиоцима ужих унутрашњих јединица, а како би се обезбедило да се процес адекватно спроведе на нивоу свих организационих јединица у јединици локалне самоуправе, као и да сви руководиоци добију јасна и прецизна упутства за спровођење ове активности, са дефинисаном динамиком рада и роковима за достављање резултата спроведене анализе на нивоу организационих јединица. Веома је важно да су сви руководиоци разумели план и инструкције.

У овој фази је чак могуће и да службеник за управљање људским ресурсима одржи полудневну радионицу за све руководиоце, на којој ће их детаљно упознати са корацима у анализи потреба за стручним усавршавањем и њиховој улози и одговорностима у том процесу. Ово није неопходно уколико службеник процени да су руководиоци разумели која су очекивања од њих и уколико је на састанку са начелником добио пуну подршку и разумевање за спровођење процеса.

Спровођење анкете

Анкетирање међу запосленима је наредни препоручени корак за утврђивање потреба за обукама. Метод анкетирања запослених се врши путем упитника са затвореним, отвореним и/или полуотвореним питањима, који може бити електронски постављен. Циљ анкетирања је да се испита мишљење запослених о: 1) областима које су, по њиховом мишљењу, од највеће важности за посао који обављају и 2) захтеваном и тренутном нивоу компетенција у областима које су им најважније за обављање посла. У циљу обезбеђивања квалитета и једнообразности, модел упитника за спровођење анкетирања је дат у прилогу као Образац 1²⁹, али би он требало да буде прилагођен потребама и делокругу рада јединице локалне самоуправе. Налази и закључци из анкетирања службеника се користе као улазни подаци за разговор са руководиоцима ужих унутрашњих јединица.

Упитници и анкете

су инструменти који се веома често користе. Могу бити у електронској, папирној форми или се могу обављати телефонски. Препорука је да се спроведу у електронској форми. Предност анкетирања је да, за релативно кратко време, могу бити доступни подаци које би на неки други начин прикупљали дуже и може да обухвати велики број испитаника истовремено. Такође, предност овог инструмента је да је попуњавање анонимно, тако да испитаници могу да отворено искажу своје ставове о неким питањима које обрађује анкета/упитник.

Питања у упитнику могу бити отвореног или затвореног типа, али је препорука да, уколико је узорак већи, упитник у већој мери буде структурисан, затворен, са понуђеним одговорима, како би сама обрада била лакша.

Интервјуи и фокус групе са руководиоцима и приоритизација тема

Након анкетирања запослених, препорука је да се спроведу интервјуи са руководиоцима организационих јединица у циљу прикупљања додатних квантитативних и квалитативних информација. Квалитет информација добијених путем анкетирања знатно се може унапредити кроз разговор са руководиоцем, јер он омогућава увид са друге стране. Улазни подаци у овој фази, поред резултата анкетирања, могу бити и подаци добијени из извештаја о оцењивању службеника, али и сви други налази из анализе садржаја. Такође, као полазна основа за анализу и разговоре може се користити и Индивидуални план развоја запосленог, који заједнички дефинишу руководилац уже унутрашње јединице и службеник. У прилогу је као Образац 2³⁰ дат формулар индивидуалног плана развоја. Сврха овог корака је да се, кроз разговор са руководиоцима организационих јединица, стекне увид у то који је захтевани, а који тренутни ниво компетенција запослених и који су основни разлози за постојање ове разлике, те шта би запослени требало да унапреде како би остварили постављене организационе циљеве, као и да се идентификују групе запослених којима је потребно унапређење рада у складу са резултатима оцењивања. Како би се разговор водио по тачно утврђеном плану и како би се системски прикупиле све потребне

Интервју

омогућава да се води разговор са особом која је директно задужена за неку област посла. Како су сами извршиоци или непосредни руководиоци најбоље упућени у проблеме са којима се сусрећу на послу, ово је врло користан метод да се путем разговора управо од њих дође до тема које би могле да буду предмет обуке.

Уколико је протокол интервјуа добро структуриран, најчешће омогућава да се препозна шта је све потребно да би се што боље и квалитетније обавили послови.

Интервјуи могу бити структурирани, полуструктурирани или неструктурирани, према томе колико су питања која смо припремили чврсто одређена, односно, колико су питања отворена. Затворена питања су она на која се добија одговор да или не. Отворена питања су она која омогућавају квалитативно разрађен одговор. Препорука је да се користе отворена питања.

Пример затвореног питања: Да ли вам је потребно стручно усавршавање?

Пример отвореног питања: Са којим проблемима се суочавате у обављању посла и због чега? Шта би вам помогло да унапредите своја знања и вештине и на који начин?

29 Образац је преузет са сајта НАЈУ <https://www.napa.gov.rs/tekst/605/analiza-potreba-za-strucnim-usavrsavanjem.php>

30 Образац је преузет из Упутства о методологији за утврђивање потреба.

информације, препорука је да се за овај корак користи структурирани интервју са претходно дефинисаним питањима. Модел упитника, односно водич за вођење структурираног интервјуа са руководиоцима организационих јединица дат је у прилогу као Образац 3.³¹

Фокус групе
окупљају више заинтересованих страна на састанку, како би учесници могли да искажу своје потребе и на основу којих би испитивачи добили корисне информације о потребама за даљим усавршавањем. Препорука је да се на фокус групи окупе сродни организациони делови, који могу имати заједничка интересовања да деле послове у неком сегменту, па ће тако најбоље знати да процене шта је од знања и вештина важно да имају како би што квалитетније обављали посао.

Поред интервјуа са руководиоцима организационих јединица, након анкетирања запослених је могуће спровести и фокус групе, као облик групног интервјуа са мањим бројем људи, који имају поједина заједничка обележја или који обављају послове у областима рада од посебног значаја, а у циљу прикупљања додатних квалитативних података. Фокус групе нису обавезан део процеса анализе потреба за стручним усавршавањем, већ се организују по потреби, а нарочито уколико је потребно да се додатно провере неки налази у циљу приоритизације тема за обуке, што је наредни корак. Фокус групе се могу организовати са руководиоцима организационих јединица или са одређеним групама запослених који су већ учествовали у анкетирању, а за које је након анализе резултата анкете утврђено да је потребно додатно прикупити неке квалитативне податке. С обзиром на то да квалитет прикупљених података умногоме зависи од способности модератора да води дискусију, Национална академија је припремила документ Упутство за спровођење фокус групе³² и документ Фокус групе као кратак водич онима који учествују у овом процесу.³³

Приоритизација тема и завршни разговор са руководиоцем органа

Након прикупљања података, следи приоритизација тема. Овај корак заправо подразумева сумирање налаза из претходна два корака – интервјуа са руководиоцима и фокус група са запосленима и/или руководиоцима. Такође, анализа садржаја из првог корака у утврђивању потреба се користи за приоритизацију тема, односно потребних обука за стручно усавршавање службеника.

Циљ састанка са руководиоцем органа је двојак. Прво, да се руководиоцу представе добијени резултати и предлог приоритета међу идентификованим потребама за стручним усавршавањем, а затим да се кроз разговор утврде стратешки и организациони циљеви које стручно усавршавање запослених подржава. Кроз разговор са руководиоцем, преиспитује се релевантност добијених резултата и проширују се стратешком визијом руководиоца органа. Модел упитника, односно водич за вођење структурираног интервјуа са руководиоцем органа, дат је у прилогу као Образац 4³⁴, док је Модел закључака са састанка са руководиоцем дат у прилогу као образац 5³⁵.

Структура и припрема извештаја о утврђеним потребама за стручним усавршавањем

Након финалног састанка са руководиоцем органа, следи сумирање прегледа потреба за стручним усавршавањем на нивоу органа и израда извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем у јединици локалне самоуправе. Извештај има за циљ да укаже на сврху анализе потреба за стручним усавршавањем, период у коме је анализа спроведена, фазе у процесу, учеснике у процесу и њихове улоге, коришћене методе за прикупљање података и разлоге за њихов избор, ограничења коришћених метода, кључне налазе по фазама у процесу, анализу доступне стратешке документације, разговор са руководиоцем органа, анализу извештаја о оцењивању, разговоре са руководиоцима организационих јединица, анкету међу запосленима, податке о запосленима и друге изворе информација, као и на збирни преглед потреба за стручним усавршавањем, које су основа

31 Образац је преузет из Упутства о методологији за утврђивање потреба.

32 Документ Упутство за спровођење фокус групе је доступан на: <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/1950/Uputstvo%20fokus%20grupe1.pdf>

33 Документ Фокус групе је доступан на: <https://www.napa.gov.rs/tekst/605/analiza-potreba-za-strucnim-usavrsavanjem.php>

34 Образац је преузет из Упутства о методологији за утврђивање потреба.

35 Образац је преузет из Упутства о методологији за утврђивање потреба.

за планирање посебног програма стручног усавршавања и преглед потреба по организационим јединицама (уколико је могуће направити), број запослених, начин спровођења, степен приоритета, преглед по темама за целу организацију, теме обуке, број очекиваних полазника, начин спровођења, степен приоритета и закључна разматрања. У извештају би требало да буду наведене и напомене о препрекама које постоје за адекватну примену знања и вештина, које ће се стећи кроз обуке и друге методе развоја, као и могућностима за њихово превазилажење, као и идентификоване узроке проблема у раду које није могуће уклонити стручним усавршавањем (како би се очекивања од стручног усавршавања свела на реални ниво). Ово је важно, како би се организовале обуке које постижу жељене ефекте, уз рационални утрошак времена и средстава. У циљу уједначавања праксе, као и лакшег обједињавања података, Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе је прописана структура извештаја, која је дата у прилогу овог документа као Образац б³⁶. Између осталог, у самом извештају се налази и посебно поглавље које садржи збирни преглед потреба, које су основа за планирање програма стручног усавршавања на теме из Општег програма обуке у јединицама локалне самоуправе и Програма обуке руководиоца у јединицама локалне самоуправе, а који се доставља Националној академији и то до 15. маја текуће, за припрему програма за наредну годину. Национална академија сваке године припрема електронски упитник који је потребно попунити у прописаном року, а линк ка упитнику се јединицама локалне самоуправе доставља у току априла месеца. Достављање Извештаја Националној академији за јавну управу је, уједно, и последњи корак у спровођењу анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у јединици локалне самоуправе. Модел извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем, који се доставља Националној академији за јавну управу, је дат у прилогу као Образац 7.

КЉУЧНИ АКТЕРИ У ПРОЦЕСУ УТВРЂИВАЊА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ – УЛОГЕ СВИХ АКТЕРА И САРАДЊА СА НАЈУ

Службеници за УЉР и систем стручног усавршавања

Кључну улогу у процесу утврђивања потреба за стручним усавршавањем имају службеници који спроводе поступак. Њихова улога је вишеструка. Прво, они су као носиоци поступка дужни да направе план анализе и да кроз све кораке воде остале колеге, од запослених, преко руководиоца организационих јединица, до начелника управе. Друго, службеници би требало да идентификују све кључне информације и документа, потребна за анализу садржаја.

Даље, они су задужени за припрему, односно прилагођавање упитника за анкетирање, који је дат као модел. Затим, комуникација са руководиоцима организационих јединица и начелником управе је такође веома важан аспект процеса, о којем службеник који спроводи поступак мора да води рачуна. Повезано са тим, службеници су задужени за израду оквира питања која ће се користити за интервјуе или фокус групе. Након тога, важна улога је у приоритизацији тема коју службеник заједно спроводи са руководиоцима. Коначно, са израдом извештаја и достављањем потребних делова извештаја Националној академији у предвиђеном року, завршавају се обавезе службеника у овој фази циклуса стручног усавршавања.

Службеник за управљање људским ресурсима има кључну улогу координатора и фасилитатора у целокупном процесу утврђивања потреба за стручним усавршавањем.

Руководилац органа

Руководиоци органа имају двојаку улогу у процесу утврђивања потреба за стручним усавршавањем запослених. Прво, на самом почетку поступка је веома важно да пружи подршку службенику који спроводи поступак, тако што ће послати јасну поруку запосленима да је важно да узму активно учешће и да искажу своје потребе. Након тога, руководиоца органа игра активну улогу приликом провере добијених резултата и везе са стратешком визијом за развој органа, а за чије остваривање су потребне компетенције запослених.

³⁶ Образац је преузет из Упутства о методологији за утврђивање потреба.

Руководиоци унутрашњих јединица

Руководиоци унутрашњих јединица такође имају веома важну улогу у поступку и то, пре свега, контролно-корективну. Након анализе резултата анкете, која се заснива на самопроцени запослених које су им обуке потребне, степену приоритета и облику реализације, задатак руководиоца организационих јединица, као непосредно надређених запосленима, је да службенику који спроводи поступак помогну да добијене налазе упореди са налазима из других извора, као и са организационим циљевима и захтевима послова на радним местима на којима службеници раде. Ипак, могуће је да се јединица локалне самоуправе определи да руководиоци имају и активнију улогу у процесу, односно да они спроведу део истраживања у својим организационим јединицама и да поднесу извештај службенику за управљање људским ресурсима, који координира процес.

Запослени

Конечно, и запослени у јединицама локалне самоуправе – као крајњи корисници стручног усавршавања, односно полазници обука – такође имају веома важну улогу у поступку утврђивања потреба за стручним усавршавањем и то пре свега кроз учешће у анкети о самопроцени нивоа постојећих знања и вештина, те потреба за њихово унапређење. Имајући у виду да су резултати анкете запослених, уз анализу садржаја, кључни инпути за разговоре са руководиоцима и приоритизацију тема, веома је важно да запослени у великој мери учествују у анкети и искрено одговоре на питања из упитника.

4.2 ФАЗА II - ПРИПРЕМА И ПОДНОШЕЊЕ ПРОГРАМА ОБУКА

РАЗВОЈ И ПРИПРЕМА ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЕДИНИЦИ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

У поглављу 3 наведени су сви програми обуке на којима се заснива стручно усавршавање у јединицама локалне самоуправе.

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. Овај програм има нарочит значај, јер треба да одговори на **специфичне, претходно утврђене и анализираних потребе сваке локалне самоуправе понаособ**. Он се спроводи ради подизања нивоа знања и вештина запослених на појединим радним местима или врсти послова из **изворног делокруга и надлежности јединице локалне самоуправе**. Посебни програм стручног усавршавања у ЈЛС за сваку годину доноси надлежни орган у јединици локалне самоуправе, по прибављеном мишљењу Савета за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе.

Изворне надлежности општина/градова као јединица локалне самоуправе утврђене су чланом 190. Устава Републике Србије, а детаљније су разрађене чланом 20. Закона о локалној самоуправи, који у тачки 15. дефинише да ЈЛС, поред конкретно наведених послова, „обавља и друге послове од локалног значаја одређене законом (нпр. у областима одбране, заштите и спасавања, заштите од пожара, омладинске политике, зоохигијене и др.), као и послове од непосредног интереса за грађане, у складу са Уставом, законом и **статутом**.“ У складу са ставом 2. наведеног члана, *Министарство државне управе и локалне самоуправе* у сарадњи са *Свјетском конференцијом градова и општина* је утврдило **јединствени попис послова који су у надлежности јединице локалне самоуправе**, на основу података добијених од ЈЛС и органа државне управе. Јединствени попис послова је објављен на веб презентацији Министарства државне управе и локалне самоуправе³⁷.

За разлику од посебног програма стручног усавршавања у јединици локалне самоуправе, секторски посебни програм обуке, се спроводи ради подизања нивоа знања запослених на појединим радним местима или врсти послова за обављање поверених послова јединице локалне самоуправе

37 <http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/Copy-of-Jedinstveni-popis-poslova.pdf?script=lat>

из делокруга једног органа државне управе (нпр. образовања, становања, финансија, локалне самоуправе и сл.). Законом о запосленима у АП и ЈЛС предвиђено је да секторски посебни програм обуке доноси за сваку годину орган државне управе (односно ресорно министарство), у чијем су делокругу поверени послови, по прибављеном мишљењу Савета.

ПОСЕБНИ ПРОГРАМИ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	
ПОСЕБНИ ПРОГРАМИ СУ У ЈЛС	СЕКТОРСКИ ПОСЕБАН ПРОГРАМИ
Изворни послови	Поверени послови
Припрема и доноси локална самоуправа, по прибављеном мишљењу Савета за СУ.	Припрема и доноси надлежни орган државне управе у чијем су делокругу поверени послови, по прибављеном мишљењу Савета за СУ.
Примери изворних надлежности ЈЛС: <ul style="list-style-type: none"> • Одбрана, заштита и спасавање • Заштита од пожара • Омладинска политика • Зоохигијена. 	Примери поверених послова ЈЛС: <ul style="list-style-type: none"> • Послови вођења матичних књига • Пољопривреда и рурални развој • Инспекцијски надзор • Заштита животне средине

Ко припрема предлог посебног програма у ЈЛС?

Предлог посебног програма стручног усавршавања у ЈЛС припрема организациона јединица/службеник за управљање људским ресурсима у сарадњи са начелником градске/општинске управе и руководиоцима организационих јединица, у чијем су делокругу изворне надлежности за које су дефинисане специфичне теме обуке, на основу извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем у јединици локалне самоуправе, за календарску годину за коју се припрема предлог посебног програма стручног усавршавања у јединици локалне самоуправе.

Обавезни елементи програма стручног усавршавања

Чланом 122д Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе су прописани обавезни елементи (делови) програма стручног усавршавања:

- Разлог који је условио доношење програма и циљ који се жели остварити његовом реализацијом;
- Област стручног усавршавања;
- Опис програма и тематских целина;
- Орган из члана 1. Закона, коме је програм намењен;
- Опис циљне групе корисника обуке и број полазника по органу за који је, сагласно обезбеђеним средствима, могуће обезбедити спровођење обуке;
- Пројекција трошкова програма;
- Облици, методе и носиоци реализације;
- Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника;
- Начин вредновања и верификације и
- Трајање програма.

Опис елемената програма стручног усавршавања³⁸

Разлог који је условио доношење Посебног програма и циљ који се жели остварити програмом (образложење).

Разлози који су условили да се на одређену тему развије и спроведе програм стручног усавршавања проистичу из резултата анализе потреба за стручним усавршавањем, чиме је дефинисана и

³⁸ Опис елемента програма стручног усавршавања урађен је на основу документа [„Водич за припрему програма стручног усавршавања у органима јавне управе“](#), који је израдила Национална академија за јавну управу.

сврха доношења програма. Резултат анализе представља одговор на питање **Због чега/зашто је потребно да се овај програм стручног усавршавања спроведе?**

Циљ

Циљ дефинише намеру или сврху програма стручног усавршавања и формулише се из угла креатора програма, односно ЈЛС. Њиме се дефинише шта је оно што се одређеним програмом намерава постићи у конкретной ЈЛС. Циљ садржи одреднице као што су: „стицање знања из области...“, „унапређење знања и вештина из области...“, „уознавање полазника са процесима...“, „оспособљавање полазника за самостални рад...“ итд. **Циљ се формулише у облику глаголске именице.**

Област стручног усавршавања

За 2021. годину, имајући у виду потребу да се обезбеди усклађеност целине система стручног усавршавања у ЈЛС, као и потребу да се омогући најшири приступ праву на стручно усавршавање запослених у ЈЛС, НАЈУ је дала мишљење, које је Министарство прихватило и обавестило ЈЛС да области „Лични развој и вештине“, „Развој дигиталних компетенција“ и „Развој језичких компетенција“ могу бити обухваћене посебним програмом обуке. Ипак, важно је напоменути да мишљење које је дато важи само за текућу годину и може се мењати временом.

Разлози за спровођење неке обуке утврђују се у поступку анализе потреба за стручним усавршавањем, а сврха обуке се дефинише за сваку обуку која је део посебног програма стручног усавршавања.

Циљ дефинише намеру или сврху програма стручног усавршавања и формулише се из угла креатора програма. Њиме се дефинише шта је оно што се одређеним програмом намерава постићи, односно, остварити кроз програм обуке. **Циљ садржи одреднице, као што су:** „стицање знања из области...“, „унапређење знања и вештина из области...“, „уознавање полазника са процесима...“, „оспособљавање полазника за самостални рад...“ итд. Циљ се формулише у облику глаголске именице.

Области стручног усавршавања

Од 2019. године, када је први пут донет Општи програм обуке за запослене у ЈЛС, МДУЛС, по претходно прибављеном мишљењу НАЈУ, сваке године обавештава ЈЛС о областима стручног усавршавања и тематским целинама из Општег програма обуке, које могу бити обухваћене и посебним програмима обуке. Области које су наведене садржане су у сваком обавештењу НАЈУ, за сваку годину посебно. На пример, за потребе припреме посебних програма за 2021. годину НАЈУ је дала мишење, које је Министарство прихватило и обавестило ЈЛС да могу припремати програме обуке из области „Лични развој и вештине“, „Развој дигиталних компетенција“ и „Развој језичких компетенција“.

Програмски савет НАЈУ утврђује области стручног усавршавања, за које НАЈУ расписује јавни позив за акредитацију реализатора обуке. Актуелну листу области стручног усавршавања можете видети у следећој табели:

ОБЛАСТИ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗА 2022. ГОДИНУ		
1. Систем јавне управе;	9. Тренинг тренера;	16. Управљање општинском имовином;
2. Управљање у јавној управи;	10. Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи;	17. Безбедност у локалној заједници;
3. Јавне финансије;	11. Обављање и развој комуналних делатности;	18. Нормативни процес и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе;
4. Управљање међународном развојном помоћи и фондовима ЕУ;	12. Становање и стамбена подршка;	19. Планирање у локалној самоуправи;
5. Е-управа и дигитализација;	13. Друштвене делатности у локалној самоуправи;	20. Матичне књиге;
6. Европске интеграције и међународна сарадња;	14. Заштита животне средине;	21. Царински систем;
7. Лични развој и вештине;	15. Пољопривреда и рурални развој;	22. Бирачки списак.
8. Страни језици;		

Теме које су обухваћене другим програмима обуке не могу бити теме посебних програма, изузев ако је НАЈУ обавестила надлежне субјекте да је одређене теме могуће обухватити посебним програмима. Министарство државне управе и локалне самоуправе, у поступку припреме предлога посебних програма стручног усавршавања у ЈЛС за одређену годину, тражи од НАЈУ релевантне информације о утврђеним потребама за стручним усавршавањем. НАЈУ у складу са својим овлашћењима прикупља и обрађује добијене податке од органа јавне управе (укључујући и органе ЈЛС), који су у обавези да тражене податке доставе до 15. маја текуће године (2020. и 2021. рок је продужен због ситуације изазване COVID-19 пандемијом). После извршене обраде података, НАЈУ утврђује области стручног усавршавања Општег програма обуке прописане чланом 122а став 1. тачка (2) подтачка (1) и чланом 122а став 6. Закона о запосленим у АП и ЈЛС³⁹ и на захтев МДУЛС заузима став о томе које области стручног усавршавања утврђене *Општим програмом континуираног стручног усавршавања*, могу бити обухваћене посебним програмима стручног усавршавања. У процесу програма стручног усавршавања МДУЛС обавештава све јединице локалне самоуправе у Републици Србији достављањем Информације Националне академије за јавну управу, у циљу благовременог планирања садржаја предлога посебног програма и средстава за његово спровођење.

Опис тематских целина

Опис тематских целина се наводи за сваку појединачну обуку и представља приказ садржаја дате обуке, подељен у уже тематске целине, које ради лакшег разумевања можемо назвати подтеме. Овај део програма садржи излистане све појединачне подтеме, у оквиру којих су обрађена сва питања од значаја за постизање очекиваних ефеката обуке, а које треба да буду обрађене током реализације обуке. Редослед приказивања описа тематских целина за сваку обуку треба да се уважава и приликом њиховог обрађивања током саме обуке. За састављање овог обавезног елемента биће потребно остварити блиску сарадњу са службеницима/колегама који су стручњаци за предметну област стручног усавршавања, који примењују релевантне прописе, прате њихове измене и допуне и познају све друге изворе информација који треба да буду коришћени за прецизно дефинисање тематских целина. Ово је од изузетно велике важности, с обзиром на то да на основу дефинисаних тематских целина реализатори обука касније израђују модел плана обуке.

Пример: *Ако се тема обуке односи на представљање неке нове услуге, прва подтема ће, свакако, бити важећи законски оквир, друга би се односила на релевантне међународне документе (ако постоје), трећа на идентификацију свих јужалаца услуга, четврта треба да обухвати облике и услове за јужање нове услуге, петта може бити права и обавезе корисника услуга, шеста евиденције прикуљених података, седма дослујни јравни лекови, осма надзор итд. док се комплејтна тема обуке не обради до нивоа који је предвиђен циљем и сврхом обуке.*

Орган коме је обука намењена

Овим елементом је потребно дефинисати на који орган се предложени програм односи, с обзиром на то да се одредбе Закона о запосленима у АП и ЈЛС сходно *„примењују на запослене у органима градских општина, као и службама и организацијама које оснива надлежни орган аутономне покрајине, јединице локалне самоуправе и градске општине, према посебном закону.“* То значи да се у програму наводи да се програм доноси за општинску/градску управу, односно за управу за посебне области, ако је рад управе организован кроз више управа за посебне области.

Опис циљне групе корисника обуке и број полазника

Опис циљне групе полазника обуке подразумева навођење кључних карактеристика и броја учесника. Кључне карактеристике учесника се односе пре свега на опис професионалне структуре корисника програма у погледу врсте посла који обављају. Најважније карактеристике учесника, значајне са аспекта стручног усавршавања, су врста посла, организациона јединица

³⁹ Члан 122.а став 6. наводи да Општи програм континуираног стручног усавршавања обухвата, нарочито, теме као што су: планирање, припрема и израда прописа и општих аката, управно право, управни поступак и израда управних аката, надзор, стратешко планирање и управљање, развој аналитичких вештина, заштита људских права, борба против корупције, основи Европске уније (основне функције Европске уније, односно институције, право и процедуре, секторске политике и правне тековине Европске уније) и друго).

у којој запослени ради и слично. Такође, веома важно је и навођење броја полазника, за који су обезбеђена одговарајућа финансијска средства, у циљу реализације обуке. Број полазника треба да буде усклађен са изабраним обликом стручног усавршавања (на пример, за семинар је предвиђено најмање 15 полазника, а највише 25, док је за тренинг предвиђено од 12 до 20)⁴⁰. Важно је навести минимални и максимални број полазника за који се може организовати обука, из разлога целисходности и економичности. Број полазника за одређени облик стручног усавршавања, када су у питању посебни програми стручног усавршавања запослених у ЈЛС, представља само препоруку, имајући у виду да је број и организациона структура запослених различита, зависно од величине јединице локалне самоуправе.

Пројекција трошкова програма

Трошкови ангажовања акредитованог реализатора за спровођење обуке, као и сви остали евентуални трошкови извођења обуке, обрачунавају се у складу са **Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спровођилаца програма стручног усавршавања у јавној управи**⁴¹, коју је донела Влада Републике Србије. У члановима 17-27. наведене Уредбе јасно су дефинисане процедуре око избора реализатора (физичких лица) и/или спровођилаца обука (правних лица), обрачуна накнаде за рад, припрему обуке + припрему и израду улазних/излазних тестова, накнаде трошкова смештаја и поступка извештавања о реализованој обуци (детљи о реализаторима и спровођиоцима су дати у документу 4.3.7 као прилог уз Водич). Пример израде пројекције трошкова програма дат је и у документу „Водич за припрему програма стручног усавршавања у органима јавне управе“ (стр. 11-13) који је израдила НАЈУ⁴².

Облици, методе и носиоци реализације

Организациони облик представља шири оквир организовања активности стручног усавршавања. Организациони облици имају објективну и субјективну компоненту. Објективна компонента обухвата циљ, исходе, план, програм и средства која се користе за спровођење програма, док се субјективна компонента односи на полазнике и реализаторе програма стручног усавршавања. Један организациони облик може обухватити примену више различитих метода и техника. Неки од могућих облика су: *семинар, радионица, тренинг, предавање*. Детаљан преглед облика и метода стручног усавршавања дат је у делу 4.6 *Реализација програма стручног усавршавања*.

Методe и технике су ужи појам од облика и обухватају различите начине на које се реализују специфичне образовне активности у оквиру одређеног организационог облика. У својој суштини, методе и технике су скуп разнородних поступака и активности којим се успоставља синтетичка интеракција између три главна елемента спровођења програма стручног усавршавања: полазника, садржаја и реализатора. Велики је број метода и техника које стоје на располагању реализаторима програма: *интерактивно предавање, ситуација случаја, дебата, демонстрација, панел дискусија* и друге.

За дефинисање организационог облика и метода и техника реализације програма, препорука је да се у односу на тему и циљ обуке одреди најадекватнији облик, а након тога оптимални број полазника. Као што је раније напоменуто, НАЈУ за сваки облик стручног усавршавања препоручује одређење минималног и максималног броја полазника.

Носиоци реализације програма обуке се дефинишу у складу са њиховом акредитацијом у одређеној области. По *Уредби о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спровођилаца програма стручног усавршавања у јавној управи*, предавачи, ментори, коучи и други реализатори програма стручног усавршавања у јавној управи пролазе кроз процес акредитације. У складу са тим, носилац реализације програма обуке је од НАЈУ акредитован за област стручног усавршавања којој припада тематска целина која је предмет обуке и уписан је у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води НАЈУ и која је доступна јавности.⁴³

40 У складу са препорукама и упутством НАЈУ (napa.gov.rs).

41 „Службени гласник РС“ бр. 90/18.

42 <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/2076/Vodic.pdf>

43 Носиоци реализације се дефинишу утврђивањем области стручног усавршавања у оквиру које они морају бити акредитовани, на начин што се тема обуке, у зависности од садржаја, категоризује по правилу у једну област стручног усавршавања. Изузетно, може се предвидети да носиоци реализације могу бити из две области стручног усавршавања, уколико то налаже сама специфичност и комплексност садржаја теме обуке.

Детаљније информације о облицима, методама и техникама спровођења доступне су на сајту НАЈУ, на ком се налази документ „Облици, методе и технике спровођења стручног усавршавања“⁴⁴.

Очекивани ефекти обуке

Очекивани ефекти обуке су кључни елемент програма обуке. Они подразумевају јасно дефинисане исходе обуке, по свакој тематској целини, фокусирајући се на промене које се желе постићи у односу на знања, вештине, ставове и понашање полазника.

Исходи учења говоре о знањима, вештинама и ставовима које полазник треба да поседује након завршетка обуке. Увођењем исхода у стручно усавршавање, омогућава се боље планирање и програмирање наставног процеса са једне стране, као и прецизније мерење резултата са друге стране.

Врло је важно направити разлику између циљева и ефеката (исхода), јер се ова два елемента често поистовећују. Разлике између њих су следеће:

- Циљеви су усмерени на оно што ради реализатор (наставник, предавач), а исходи су усмерени на оно што ради полазник;
- Циљеви описују намеру, а исходи резултат;
- Код циљева нагласак је на могућностима учења, а код исхода на употреби наученог;
- Циљеви су тешко мерљиви, за разлику од исхода који се могу лако измерити;
- Циљеви се формулишу у облику глаголске именице, а исходи у облику активних глагола.

Такође, важно је да се приликом конципирања програма стручног усавршавања усвоји препорука: „**један исход – једна шемајска целина**“. Тиме је елемент програма обуке „Опис програма и шемајских целина“ стављен у корелацију са елементом „Очекивани ефекти у одређеном нивоу знања и вештина полазника“. О врстама учења, различитим доменима учења, хијерархији нивоа усвојених садржаја (Блумовој таксономији), примерима дефинисања исхода учења и значају исхода учења, може се прочитати више у документу „Исходи учења у стручном усавршавању запослених у јавној управи“ који се налази на сајту НАЈУ⁴⁵.

Очекивани ефекти су увек формулисани тако да дају одговоре на следећа питања: 1) шта учесник зна или уме да уради под одређеним околностима, 2) како се понаша у одређеним ситуацијама и 3) какве ставове испољава.

Начин вредновања и верификације

Начин вредновања и верификације представља објашњење начина провере стечених знања и вештина након завршеног програма обуке, односно остварени учинак стручног усавршавања на унапређење нивоа потребних компетенција. Индикатор за праћење и оцењивање полазника у току и после спроведене обуке представљају дефинисани исходи (ефекти) за сваки програм обуке.

Када је у питању оцењивање резултата полазника, потребно је знати разлику између **формативног** и **сумативног** оцењивања. У случају када се оцењивање врши у одређеним тренуцима у току реализације програма како би се добила повратна информација о напредовању полазника, реч је о **формативном** оцењивању. Код формативног оцењивања користе се технике попут опсервације, постављања питања на обуци, самоевалуације, међусобног оцењивања полазника, вежби на обуци.

Оцењивање по завршетку модула или програма обуке је **сумативно оцењивање**. Сумативно оцењивање се врши путем *тестинова, задатака, есеја, извештаја, налога за извођење појединих радњи*. **Задатак** је инструмент којим се проверава знање полазника на начин да му се одреди решавање неког проблема са јасно датим упутствима, структуром и дужином рока за решавање. **Есеј** представља самостални писани рад полазника којим обрађује одређену тему. **Извештај** представља писани текст полазника којим се на студиозан начин описује задата тема, констатује стање и предлажу одговарајући закључци. **Налог за извођење појединих радњи** је инструмент којим се оцењује да ли је полазник у потпуности овладао поступком, који је потребно предузети да би се решило одређено питање из теме обуке.

44 <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/2073/Oblici%20metode%20i%20tehnikе.PDF>

45 <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/2069/Ishodi%20ucenja.pdf>

Ипак, сумативно оцењивање најчешће се врши путем **тестова**. Током програмирања обуке, потребно је навести да ли је планирана провера знању у виду улазног и излазног теста. Ова врста тестирања није обавезна и биће интегрисана у обуку само када службеници који програмирају обуку процене да је оваква врста провере знања адекватна и потребна, као један од видова процене и мерења ефеката саме обуке након њене реализације. Процену да ли је потребан улазни и излазни тест обавља лице које израђује програм обуке, уз консултације са службеницима који су стручни у овој области, а саме тестове израђује/у одабрани реализатор/и обуке. Израђена питања за тест знања, у сваком случају, морају бити усклађена са циљем и планираним ефектима обуке⁴⁶.

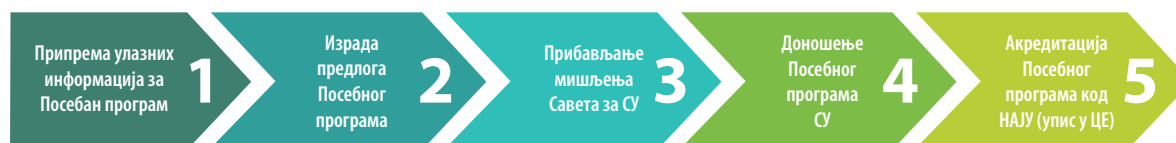
Закон о запосленима у АП и ЈЛС предвиђа издавање потврде или сертификата учеснику програма. Наиме, ако сам програм не садржи проверу успеха, односно процену стечених знања или вештина, издаје се уверење (потврда) о похађању програма. С друге стране, ако програм садржи проверу знања и учесник оствари више од 65% тачних одговора у тесту знања, издаје се одговарајуће уверење о оствареном успеху (**сертификат**). Сагласно члану 122к став 5. Закона о запосленима у АП и ЈЛС, услове издавања, облик уверења и начин вођења евиденција о издатим уверењима ближе прописује НАЈУ. На основу ове законске одредбе, 21. децембра 2018. године директор Националне академије је донео **Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму**⁴⁷.

Трајање програма обуке

Трајање програма се одређује у зависности од сложености исхода које полазник треба да достигне на крају програма и приказује се у сатима и данима. У приказу се наводи број ефективних сати који предвиђа активан рад предавача и полазника, који не укључује време предвиђено за паузу. Овде треба напоменути да је сагласно **чл. 22. Уредбе о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи**, као сат обуке рачуна се 60 минута обуке без паузе, а дан обуке подразумева максимално шест (6) сати ефективног ангажовања реализатора обуке, без паузе. Трајање програма је веома важан елемент програма, с обзиром да мора бити усаглашен са очекиваним циљем саме обуке, као и очекиваним ефектима. Неадекватна процена трајања програма обуке може се у великој мери одразити на ефекат обуке и због тога би дефинисању овог елемента програма требало посветити посебну пажњу. Уколико се обука спроводи у облику вебинара [иоіледаџи на сџрани 47. геџаљније о вебинару као іосебном облику сџручноі усавршавања] трајање целокупног вебинара, који се састоји од три фазе: припремни део (*prework*), догађај уживо и задатак/провера знања (*postwork*), треба да је једнако процењено времену трајања програма обуке, као када би се он реализовао у учioniци.

Кораци у припреми посебног програма стручног усавршавања запослених у ЈЛС

Припрема и стављање једног посебног програма у функцију обухвата 5 кључних корака:



КОРАК 1: Припрема улазних информација за израду Посебног програма стручног усавршавања

Припрема предлога посебног програма почиње већ у фази анализе потреба за стручним усавршавањем, као што је наведено у делу 4.1 овог Водича. **Извештај о анализи потреба за стручним усавршавањем** у јединици локалне самоуправе представља основу на којој ће се, на темељу поузданих и проверених информација, дефинисати **приоритети, оквирне теме, сврха (разлози који су условили доношење програма) и циљеви обуке у оквиру свих програма, а затим ће се у фази планирања дефинисати специфичне обуке које ће бити предмет**

⁴⁶ Водич за припрему програма стручног усавршавања, стр. 15.

⁴⁷ "Службени гласник РС", број 102/18.

предлога посебног програма. Потребно је нагласити да се у овој фази дефинишу изазови и потребе за стручним усавршавањем које нису обухваћене Општим програмом, Програмом обуке за руководиоце и Посебним секторским програмом, а које су препознате као неопходне, јер излазе у сусрет специфичним потребама локалне самоуправе, а посредно и локалне заједнице.

Дефинисање приоритета је значајна фаза у процесу израде предлога посебног програма, која омогућава да се: **изврши преглед утврђених потреба и њихових квалитативних и квантитативних карактеристика, односно да се анализира контекст и постојеће околности, која подразумева сагледавање постојећег стања на нивоу читаве управе, сваке организационе јединице и сваког запосленог.** Битно је да се у фази анализе потреба реално сагледају **постојећи капацитети на свим нивоима и размотре планови даљег организационог, професионалног и личног развоја.**

У припремној фази треба урадити и додатну, детаљнију анализу контекста за израду Посебног програма, на нивоу сваке организационе јединице на коју се изабране теме односе, како би се што тачније и конкретније дефинисали разлози за спровођење обуке, односно њена сврха и циљ. Ово може подразумевати додатну анализу капацитета, разматрање праваца развоја, могућих проблема и изазова, као и дубљу анализу законског оквира и припадајућих прописа. Искусан руководилац и/или службеник, у својству стручњака за одређену тематику, може помоћи у одређивању одговарајућег садржаја у оквиру теме обуке, за коју смо претходно утврдили да је потребна. Такође, у припремној фази би било целисходно размотрити којим областима и тематским целинама ће се дати приоритет у развоју предлога посебног програма у односу на финансијска средства која су планирана за спровођење посебног програма обуке.

Након спроведене опсежне анализе контекста на свим нивоима, потребно је извршити поређење добијених података, извести закључке и коначно дефинисати улазне параметре за Посебан програм.

У фази планирања, дефинише се већина кључних параметара неопходних за израду Посебног програма, које су и основ за израду *Обједињеној годишњег плана стручној усавршавања.* У оквиру Пројекта „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 2“, израђене су Смернице за израду *Обједињеној годишњег плана стручној усавршавања,* са детаљно образложеним моделом.

У **припремној фази** ОЈ/службеник за управљање људским ресурсима:

- Свим запосленима доставља Извештај о анализи потреба за стручним усавршавањем у ЈЛС;
- У сарадњи са начелником управе додељује улоге и одговорности за припрему предлога посебног програма (утврђује тимове који ће радити на развоју појединачних обука у оквиру предлога посебног програма);
- Свим руководиоцима организационих јединица доставља образац за припрему предлога посебног програма, са инструкцијама, који се заснива на обавезним елементима (деловима) програма стручног усавршавања, у складу са чланом 122д Закона о запосленима у АП и ЈЛС;
- Упознаје их са методологијом израде предлога посебног програма и информиса их о својој доступности и начину пружања неопходне стручне подршке свим тимовима у процесу израде предлога посебног програма;
- Координира почетак израде предлога посебног програма и осигурава једнак ниво разумевања улога и одговорности свих учесника у процесу.

Припрема предлога посебног програма почиње крајем маја/почетком јуна текуће године за следећу годину.

КОРАК 2: Израда предлога Посебног програма стручног усавршавања

Посебан програм стручног усавршавања се израђује у форми предлога.

У уводу посебног програма обавезно се наводе прописи који садржи овлашћење органа за доношење програма обуке, затим да се програм доноси по прибављеном мишљењу Савета (број и

датум мишљења), као и орган који га доноси. У називу програма обавезно се наводи орган, јединица локалне самоуправе и година за коју се доноси.

Пример:

На основу члана 122ђ став 2. Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе („Службени гласник РС”, бр. 21/16, 113/17, 113/17 – др. закон, 95/18 и 114/21), по прибављеном мишљењу Савета за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе број: _____ од _____ године, Начелник градске/општинске управе/управе градске општине доноси

ПОСЕБАН ПРОГРАМ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ГРАДСКОЈ/ОПШТИНСКОЈ УПРАВИ/УПРАВИ ГРАДСКЕ ОПШТИНЕ _____ ЗА _____ ГОДИНУ

Национална академија за јавну управу је припремила стандардизовани образац⁴⁸ са елементима које треба да садржи сваки програм обуке у оквиру Посебног програма стручног усавршавања. Модел програма обуке, који садржи форму, структуру, са објашњењима свих појединачних елемената дат је у Обрасцу 8.

Национална академија за јавну управу је припремила *Методологију и водич за припрему програма обуке у јавној управи*⁴⁹. Она је израђена на основу обавезних елемената програма стручног усавршавања, предвиђених чланом 122д Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, наведених на страни 3. Смерница. У Упутству је дато кратко образложење сваког елемената прописаног чланом 122д Закона.

У фази израде предлога посебног програма, организациона јединица/службеник за управљање људским ресурсима прикупља неопходне податке за припрему предлога програма обуке. Такође, организациона јединица/службеник за УЉР припрема јединствен предлог посебног програма за календарску годину, који садржи елементе за сваки појединачни програм обуке које припрема и финансира ЈЛС.

КОРАК 3: Прибављање мишљења Савета за стручно усавршавање запослених у ЈЛС о припремљеном предлогу Посебног програма

Савет за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе је тело основано од стране Владе Републике Србије у циљу обезбеђења начела ефикасности, правичности и целовитости система стручног усавршавања. Савет даје стручно мишљење и препоруке за спровођење и унапређење система стручног усавршавања у ЈЛС. Оснивање Савета за стручно усавршавање запослених у ЈЛС предвиђено је Законом о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе. Послови Савета су дефинисани чланом 119. Закона о запосленима у АП и ЈЛС и описани су у делу 2.3.3 овог Водича.

Кораци у прибављању мишљења Савета за стручно усавршавање су:

- У складу са чланом 122в Закона о запосленима у АП и ЈЛС, надлежни орган ЈЛС припрема предлог посебног програма, са образложењем;
- Предлог посебног програма са образложењем доставља се у прилогу службеног акта Министарству државне управе и локалне самоуправе,⁵⁰ које у смислу члана 118. став 3. Закона о запосленима у АП и ЈЛС, обавља стручне послове и административно-техничке послове за потребе Савета;
- Савет на седници разматра предлог посебног програма и даје мишљење, без примедба (када је предлог посебног програма подобан за доношење) или са примедбама (када је предлог посебног програма потребно ускладити са прописима према образложеном предлогу Савета);
- Надлежни орган ЈЛС је дужан да, у најкраћем року, изврши усаглашавање предлога

48 Образац 8, у прилогу Водича.

49 <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/1554/Methodologija%20i%20vodic%20za%20pripremu%20programa%20obuka.pdf>

50 У складу са актом о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у Министарству државне управе и локалне самоуправе, послови стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе у надлежности су Сектора за стручно усавршавање (strucno.usavsavanje@mduls.gov.rs).

посебног програма, према образложеном предлогу Савета и достави га на начин наведен у алинеји 2;

- Мишљење Савета надлежном органу ЈЛС доставља Министарство државне управе и локалне самоуправе.

КОРАК 4: Доношење Посебног програма стручног усавршавања

Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе је чланом 122ђ прописао да посебне програме стручног усавршавања за сваку годину **доноси надлежни орган у јединици локалне самоуправе по прибављеном мишљењу Савета за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе (уколико је предлог програма без примедба).**

Како је чланом 116. Закона о запосленима у АП и ЈЛС стручно усавршавање дефинисано као **право и дужност службеника** да стиче знања и вештине, односно способности за извршавање послова радног места **у складу са потребама послодавца**, надлежни орган за посебан програм стручног усавршавања доноси начелник градске или општинске управе, ако је образована као јединствени орган, односно начелник управе за поједине области или начелник управе градске општине, сагласно члану 4. став 8. истог Закона⁵¹.

У случају да је надлежни орган јединице локалне самоуправе основао посебну службу или организацију за обављање послова управе, лице надлежно за доношење посебног програма је руководилац службе или организације, или орган надлежан за његово постављење (Скупштина града/општине, Комисија за кадровска или административна питања, Градско/Општинско веће).⁵²

Са аспекта целисходности, може се поставити питање надлежности за доношење посебног програма стручног усавршавања када је рад управе организован кроз више управа за поједине области. Код градских управа, које су организовале рад кроз више управа, честа је ситуација да постоји велика разлика у броју запослених у њима. Постоје управе са једноцифреним бројем запослених, што више одговара одсеку као ужој организационој јединици у оквиру основне организационе јединице (одељења, секретаријата). Међутим, као што је већ наведено, функцију послодавца за запослене у управама за поједине области врши начелник. Такође, свака од управа за поједине области има свој раздео у буџету ЈЛС, где су предвиђена и средства за стручно усавршавање. Сходно томе, у ЈЛС у којима је рад управе организован кроз више управа за посебне области, **доноси посебан програм стручног усавршавања за сваку од управа за поједине области, с тим што би организациона јединица/службеник за управљање људским ресурсима требало да координира припрему и спровођење програма стручног усавршавања.**

КОРАК 5: Упис посебног програма стручног усавршавања у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи

Посебни програми стручног усавршавања, које самостално спроводи јединица локалне самоуправе, **уписују се у Евиденцију програма стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе која се води у оквиру Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи, пре почетка спровођења.** Тиме стичу статус акредитованог програма стручног усавршавања. **Централну евиденцију програма стручног усавршавања води Национална академија за јавну управу.**

51 „За службенике и намештенике у јединицама локалне самоуправе, права и дужности у име послодавца врши начелник градске или општинске управе, ако је образована као јединствени орган, односно начелник управе за поједине области, или начелник управе градске општине.“ Према томе, посебан програм стручног усавршавања доноси начелник општинске/градске управе, односно начелник управе градске општине или начелник управе за поједине области, који као службеник на положају руководи радом управе“.

52 Закон о запосленима у АП и ЈЛС у члану 1. став 2. наводи да се његове одредбе сходно примењују и на запослене у органима градских општина, као и службама и организацијама које оснива надлежни орган аутономне покрајине, јединице локалне самоуправе и градске општине, према посебном закону. Став 3. истог члана наводи да се службама и организацијама по Закону сматрају се стручне службе и посебне организације које су основане за обављање послова управе. Члан 4. став 8. дефинише послодавца за запослене у напред наведеним службама и организацијама и утврђује да је то руководилац који руководи службом или организацијом из члана 1. овог закона, или орган надлежан за његово постављење.

Надлежни орган јединице локалне самоуправе доставља посебан програм стручног усавршавања у јединици локалне самоуправе НАЈУ поштом или електронским путем,⁵³ с тим што се **уз програм доставља и прибављено мишљење Савета за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе**, на основу кога је донет предметни програм. НАЈУ пристигли програм уписује у Централну евиденцију додељивањем идентификационог броја програму и доставља надлежном органу ЈЛС Одлуку о упису програма у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи.

Чланом 5. став 2. *Уредбе о акредитацији, начину анијажовања и накнадама реализатора и спровођилаца програма стручног усавршавања у јавној управи*, прописано је да Програмски савет НАЈУ **утврђује Листу области стручног усавршавања** за које се врши акредитација, на основу акредитованих програма стручног усавршавања, у складу са утврђеним потребама за стручним усавршавањем у јавној управи, **а на предлог органа надлежних за доношење посебних програма стручног усавршавања у складу са законом**. На основу наведене Листе, врши се селекција и акредитација реализатора програма стручног усавршавања,

За програме стручног усавршавања који су акредитовани код Националне академије за јавну управу, полазницима обука се издаје уверење - сертификат о успешно завршеној обуци или потврда о учешћу.

О извршеној акредитацији посебног програма стручног усавршавања запослених у јединици локалне самоуправе код НАЈУ, надлежни орган ЈЛС обавештава Савет, преко Министарства државне управе и локалне самоуправе.

ПРИПРЕМА ГОДИШЊЕГ ОБЈЕДИЊЕНОГ ПЛАНА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Годишње планирање и операционализација стручног усавршавања у складу са развојним потребама градске/општинске управе и појединачним потребама свих запослених, омогућава да се утврди динамика и финансијски оквир за спровођење стручног усавршавања и да се оквирно определи износ који ће се определити за ту сврху у буџету ЈЛС за наредну годину.

Обједињени годишњи план стручног усавршавања није законска обавеза, али да би се могла планирати средства за стручно усавршавање, потребно је да на једном месту постоји преглед свих тема/обука које ће запослени похађати током наредне године, које ће се у потпуности, или неким делом, финансирати из буџета ЈЛС. Пожељно је да се у оквиру овог плана предвиде и нека „резервна“ средства за додатне обуке које, иако постоје као потреба, нису уврштене у план као приоритетне, али можда могу бити понуђене екстерно.

Обједињени годишњи план обухвата **све теме које ће бити предмет обуке**, било да ће се оне реализовати кроз Општи програм стручног усавршавања (општи континуирани или секторски континуирани), Програм за руководиоце или посебне програме стручног усавршавања у оквиру једне године. Без обзира да ли локална самоуправа финансира неки програм обуке или не, потребно је да се свака планирана обука нађе у Обједињеном годишњем плану стручног усавршавања. У оквиру Плана је потребно обрачунати **све трошкове**, укључујући и накнаду за реализаторе, путне трошкове, трошкове смештаја, кетеринга, кафе пауза, израде материјала и друго.

Елементи Обједињеног годишњег плана стручног усавршавања

- 1) Редни број обуке;
- 2) Назив тематске целине;
- 3) Категорија програма стручног усавршавања;
- 4) Спровођилац обуке;
- 5) Циљна група;
- 6) Облик стручног усавршавања;
- 7) Број полазника;
- 8) Трајање обуке;
- 9) Оквирно време/датум одржавања;
- 10) Процењена вредности обуке ;
- 11) Остали трошкови за (превоз, смештај за реализаторе обуке и/или запослене);
- 12) Укупни трошкови обуке;
- 13) Извор финансирања.

⁵³ У складу са Правилником о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму, чл. 5.

У оквиру Пакета подршке припремљеног у оквиру реализације Пројекта „Управљање људским ресурсима - фаза 2“ предложен је измењени и допуњени модел годишњег Обједињеног плана стручног усавршавања. Образац 9 садржи модел Обједињеног годишњег плана.

Ко и када доноси Обједињени годишњи план стручног усавршавања?

Нацрт Обједињеног годишњег плана стручног усавршавања припрема службеник или организациона јединица за управљање људским ресурсима, у сарадњи са начелницима организационих јединица, који се, затим, доставља начелнику општинске/градске управе.

Приликом припреме Обједињеног плана, **прати се динамика годишње припреме буџета**. Укупна планирана цифра за стручно усавршавање у наредној години, треба да одговара висини планираних средстава за ту сврху у буџету града/општине.

Ради усклађивања са буџетским календаром, препоручује се да **Нацрт Обједињеног годишњег плана стручног усавршавања**, са планираним обукама из свих програма буде припремљен до краја августа или, најкасније, до средине септембра. Пре коначне израде Обједињеног годишњег плана, треба узети у обзир и евентуалну потребу за прилагођавањем Обједињеног годишњег плана стручног усавршавања „у ходу“, ради усклађивања са буџетом.

ФИНАНСИРАЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

У складу са циклусом програмског буџетирања, пројекција трошкова стручног усавршавања мора бити достављена у законским роковима организационој јединици за буџет и финансије, у циљу благовремене припреме предлога буџета за наредну годину, са пројекцијом за наредне две године.

Закон о буџетском систему дефинише да се предлози финансијског плана достављају локалном органу управе надлежном за финансије за буџетску и наредне две буџетске године током септембра месеца.

У оквиру пројекта „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 2“ ЈЛС су добиле подршку у процесу Припреме обједињеног плана стручног усавршавања и почеле систематски да издвајају одређена средства за стручно усавршавање. У највећем броју ЈЛС, издвајања за потребе реализације стручног усавршавања на годишњем нивоу, крећу се од око 0,2% до преко 1,5% у односу на планирани буџет за бруто плате запослених, али још увек постоји и мали број локалних самоуправа које не издвајају никаква посебна средства за стручно усавршавање, нити утврђују потребе. У 2020. години, 19% ЈЛС је издвајало око 1% буџета за плате за потребе финансирања стручног усавршавања. Међутим, иако ЈЛС у свом буџету планирају средства за стручно усавршавање, још увек је отворено питање да ли се ова средства користе и колико се од планираних средстава заиста и утроши за потребе стручног усавршавања запослених, што би требало пратити током година⁵⁴.

Средства за стручно усавршавање могу се обезбедити и из других извора. На пример, Стална конференција градова и општина објављује календар обука, које су бесплатне за њене чланове⁵⁵. Ове обуке су углавном утврђене Секторском програму континуираног стручног усавршавања запослених у ЈЛС за календарску годину. Програми међународне помоћи су, такође, значајан извор финансирања стручног усавршавања, укључујући Европску унију, Савет Европе, Програм за развој Уједињених нација и билатерални донатори (програми за развој које финансирају владе Швајцарске, Немачке, Шведске, итд.).

АКРЕДИТАЦИЈА РЕАЛИЗАТОРА И СПРОВОДИЛАЦА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА⁵⁶

Програме стручног усавршавања, по правилу, реализују предавачи акредитовани у складу са програмом селекције, обуке и акредитације предавача коју спроводи Национална академија за јавну управу.

⁵⁴ Програм за реформу система локалне самоуправе у Републици Србији, стр. 83.

⁵⁵ <http://skgo.org/events>

⁵⁶ Члан 122з Закона о запосленима у АП и ЈЛС, „Службени гласник РС“, бр. 21/2016, 113/2017, 113/2017 - др. закон, 95 /2018 и 114/2021.

Начини ангажовања реализатора и спроводилаца стручног усавршавања заснивају се на следећим законима и прописима:

- **Закон о Националној академији за јавну управу (НАЈУ)** (Службени гласник РС, бр. 94/2017),
- **Закон о запосленима у аутономним покрајинама (АП) и јединицама локалне самоуправе (ЈЛС)** (Службени гласник РС, бр. 21/16, 113/17, 113/17 – др. закон, 95/18 и 114/21),
- **Уредба о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи** (Службени гласник РС, бр. 90/18 и 71/19),
- **Закон о јавним набавкама** (Службени гласник РС, бр. 91/19),
- **Правилник о обавезним елементима конкурсне документације у поступцима јавних набавки и начину доказивања испуњености услова** (Службени гласник РС, бр. 86/15 и 41/19)

Ко може бити реализатор или спроводилац програма стручног усавршавања?

Реализатор обуке је физичко лице акредитовано у складу са програмом селекције, обуке и акредитације предавача, уписано у **Свјетлу листу предавача и других реализатора обука**, које уз прописима утврђену накнаду пружа услуге стручног усавршавања у јавном сектору. Реализатори обуке су стручњаци из релевантних области које су део програма стручног усавршавања, првенствено из редова запослених у државним органима и органима јединица локалне самоуправе, али могу бити и појединци и предузетници са доказаним знањем и искуством у раду са јединицама локалне самоуправе. Запослени у Националној академији за јавну управу, такође могу бити реализатори обуке, уколико су претходно акредитовани под општим условима акредитације предавача. Реализатори обуке се акредитују за одређене области стручног усавршавања на основу стручног, радног и предавачког искуства у одређеној области за коју се пријављује, објављених радова из релевантне стручне области, провере тренерских вештина, као и успеха у програму обуке предавача (приказаних у делу 4.2 Развој и припрема посебног програма стручног усавршавања). У реализаторе обука спадају предавачи, ментори, коучи, и др.

Спроводилац обуке је правно лице или предузетник, регистровано код надлежног органа, односно, уписано у одговарајући регистар, акредитовано у складу са програмом Националне академије за јавну управу, и уписано у **Евиденцију акредитованих спроводилаца обуке**. То подразумева да акредитовани спроводилац обуке испуњава услове у погледу потребних кадрова, простора, опреме и средстава за извођење обука у оквиру програма стручног усавршавања.

У складу са Законом, секторски програм континуираног стручног усавршавања и посебне програме обуке могу да спровode високошколске установе које су акредитоване у складу са прописима о високом образовању, научноистраживачке организације које су акредитоване у складу са прописима о научноистраживачкој делатности, јавно признати организатори образовања одраслих који су тај статус стекли у складу са прописима о образовању одраслих и лица која за то буду акредитована у складу са Законом о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе.

Селекција, обука и акредитација реализатора програма стручног усавршавања⁵⁷

Селекцију и акредитацију предавача и других реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања спроводи Национална академија за јавну управу. Програм обухвата пријаву кандидата, испитивање и вредновање пријаве кандидата у односу на услове селекције и одлучивање о његовој пријави.

Објављивање Јавног позива и пријављивање кандидата за акредитацију у својству реализатора и спроводилаца обуке

Национална академија за јавну управу објављује **Јавни позив за акредитацију реализатора програма стручног усавршавања у јавној управи**. Позив се објављује се на интернет презентацији Националне академије за јавну управу, Министарства државне управе и локалне самоуправе и на Порталу еУправа, најмање 2 пута годишње.

⁵⁷ Члан 4. Уредбе о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи. („

Области за које се расписује јавни позив

На основу анализе потреба за стручним усавршавањем, акредитованих програма стручног усавршавања и предлога посебних програма стручног усавршавања, **Програмски савет Националне академије** утврђује **Листићу области сјручној усавршавања** за које се врши акредитација реализатора обуке. У јавном позиву за акредитацију реализатора наводе се области стручног усавршавања за које се кандидати могу пријавити. Један кандидат се може пријавити за највише 5 области стручног усавршавања.

Начин пријављивања на конкурс за акредитацију реализатора обуке

Кандидати, који подносе пријаву за акредитацију као реализатори обуке, треба да испуњавају следеће обавезне услове:

- **Високо образовање** на основним академским студијама у обиму од најмање 240 ЕСПБ бодова, мастер академским студијама, специјалистичким академским студијама, специјалистичким струковним студијама, односно на основним студијама у трајању од најмање четири године или специјалистичким студијама на факултету, које су одговарајуће за област стручног усавршавања за коју се врши селекција⁵⁸,
- **Радно искуство у трајању од најмање пет година** на пословима који се односе на сваку од области стручног усавршавања за коју се пријављује,
- **Предавачко искуство у реализацији најмање три предавања или друга облика спровођења стручног усавршавања**, у периоду од 10 година пре дана подношења пријаве, за сваку од области стручног усавршавања за коју се пријављује,
- **Успешно завршен програм обуке предавача,**
- **Тренерске вештине,**
- **Објављене радове** у области стручног усавршавања (уколико их поседују).

Модел плана обуке

За сваку област стручног усавршавања за коју се пријављује, кандидат треба да припреми **модел плана обуке по сопственом избору**. Модел плана обуке садржи:

- 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.

Ко се може јавити на јавни позив за акредитацију? На јавни позив за акредитацију могу се јавити само физичка лица која су држављани Републике Србије, док се акредитација страних држављана врши по посебним условима и на начин прописан чланом 6. Уредбе о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

Документи који се прилажу уз пријаву

- Диплома или друга одговарајућа исправа,
- Уверење или друга исправа (сертификат, потврда и др.), којим се доказује радни однос и/или радно искуство (или, изузетно, ако је искуство у стручном усавршавању стечено у оквиру пројектне или посебне радне групе, за државне службенике, службенике АП и ЈЛС, радно искуство се може доказати решењем или уверењем надлежног органа о спроведеним програмима обуке),
- Уверење или друга исправа (сертификат, потврда и др.), којим се доказује претходно искуство у спровођењу стручног усавршавања,
- Уверење или друга исправа (сертификат, потврда и др.) којом се утврђује успех у програму обуке предавача,
- Модел плана обуке по сопственом избору из области стручног усавршавања за коју се кандидат пријављује.
- Списак објављених радова (уколико постоје).

⁵⁸ Чланом 4. Уредбе, став 2, утврђено је да за области стручног усавршавања које су у вези са развојем информатичких вештина, у селекцији реализатора може учествовати кандидат који има најмање средње стручно образовање одговарајућег образовног профила и радно искуство у трајању од најмање пет година на пословима који се односе на област стручног усавршавања за коју се врши селекција.

Провера тренерских вештина кандидата врши се оценом модела плана обуке.

Пријава се подноси искључиво електронским путем, преко портала е-Управа. Сви докази прилажу се уз пријаву у електронском облику као скенирани документи. Неблаговремене, неразумљиве или непотпуне пријаве - пријаве уз коју нису приложени сви докази се не разматрају. **Рок за подношење пријава** је 30 дана од дана објављивања Јавног позива на интернет презентацији Националне академије.

Обука предавача за спровођење програма стручног усавршавања

За запослене у јавном сектору заинтересоване за акредитацијум, Национална академија организује обуку предавача (тренинг за тренере).

Програм обуке предавача („тренинг за тренере“) подразумева стручно усавршавање лица са специјалистичким знањем из одређених области и спроводи се ради унапређења предавачких, односно, тренерских вештина, разумевања принципа образовања одраслих, усвајања дидактичко-методичких знања и развоја вештина презентације и комуникације, у циљу квалитетног преношења стручних знања учесницима програма стручног усавршавања.

Начин пријављивања спроводилаца програма стручног усавршавања

За потребе акредитације спроводилаца програма обуке, Национална академија, по правилу, два пута годишње објављује јавни позив за поједине области стручног усавршавања. За спровођење Секторског програма континуираног стручног усавршавања и посебних програма обуке могу се акредитовати правна лица и предузетници која испуне услове у погледу потребних кадрова, простора, опреме и средстава. За акредитацију као спроводилац обуке, кандидати морају испуњавати следеће услове:

- 1) **Доставити податке о одговорном лицу** за спровођење услуга стручног усавршавања. **Подаци о одговорном лицу**, односно лицу овлашћеном за заступање спроводиоца укључују: 1) име и презиме, 2) адреса, 3) имејл адреса и 4) број мобилног телефона;
- 2) **Доказати да има адекватне људске ресурсе, односно, акредитоване реализаторе обука**, који испуњавају услове за спровођење програма стручног усавршавања за области за које је спроводилац акредитован, као и доказ о њиховом ангажовању (радни однос код спроводиоца или уговор спроводиоца са реализатором обуке);
- 3) **Доказати да има на располагању одговарајући простор** у власништву, закупу или по основу уговора о коришћењу, у коме ће се спроводити обука, односно реализовати програм;
- 4) **Доказати да поседује опрему и средства** (намештај, рачунаре, пројекторе, табле за презентацију, и др.) који су неопходни за реализацију програма.

Оцена кандидата и селекција реализатора обука

По истеку рока за подношење пријава, спроводи се поступак оцењивања поднетих пријава кандидата, у циљу селекције квалификованих реализатора програма стручног усавршавања. Оцењују се само благовремене пријаве, тако што се утврђује испуњеност обавезних услова, исправност и квалитет садржаја достављене документације, а селекција реализатора се спроводи на основу:

- **Оцене стручног, радног и предавачког искуства** у области стручног усавршавања за коју се кандидат пријављује, укључујући и објављене радове из релевантне стручне области,
- **Провере тренерских вештина** и
- **Успеха показаног на програму обуке предавача.**

Оцена стручног, радног и предавачког искуства даје се на основу провере доказа и утврђивања: 1) области и дужине трајања формалног образовања, 2) радног искуства у струци, односно, области стручног усавршавања за коју је поднета пријава (најмање 5 година радног искуства) и 3) искуства у држању обука и других облика стручног усавршавања (најмање 3 одржане обуке у последњих 10 година). Ако је кандидат за реализатора обуке доставио податке о објављеним радовима у области стручног усавршавања за коју се врши селекција, прегледа се списак објављених радова који треба да садржи све податке Уредбом.

Провера тренерских вештина кандидата за реализаторе програма обуке врши се оценом модела *Плана обуке*, који је кандидат припремио за тематску јединицу по сопственом избору из области стручног усавршавања за коју се пријавио. Провера тренерских вештина коуча и ментора врши се оценом модела плана обуке коуча, односно модела менторског програма обуке.

Успех у програму обуке предавача (тренингу за тренере) утврђује се на основу података о похађању и оствареном успеху у програму обуке предавача који је организовала Национална академија, односно другом програму обуке предавача акредитованом у Националној академији или признатом програму обуке предавача у складу са законом. Ако се оцена успеха у програму обуке предавача врши на основу доказа о учешћу у другом програму обуке предавача, акредитованом у Националној академији или признатом програму обуке предавача у складу са законом, разматрају се достављени докази о учешћу и оствареном успеху.

Акредитација реализатора програма стручног усавршавања

Акредитација реализатора обуке врши се након спроведеног поступка селекције, уписом у **Сћалну лисћу ђредавача и друић реализајћора обука**, која се води према стручној, односно тематској области или вештини.

Акредитација спроводилаца програма стручног усавршавања

Спроводиоци програма обуке који су испунили услове у погледу потребних кадрова, простора, опреме и средстава постају акредитовани уписом у **Евиденцију акредитованих спроводилаца обуке** Националне академије за јавну управу.

Кадровски ресурси, које спроводилац има на располагању и које ће ангажовати за извођење обуке у оквиру области стручног усавршавања за које је спроводилац акредитован, могу бити:

- **Реализатори обуке наведени на Сћалној лисћи ђредавача и друић реализајћора обука** НАЈУ – доставља се и ИБР број, под којим је реализатор евидентиран у Сталној листи;
- **Запослени у високошколским или научноистраживачким установама** које су акредитоване у складу са прописима о високом образовању или прописима о научноистраживачкој делатности;
- **Запослени у другим јавно признатим организаторима активности образовања одраслих или реализатори обуке који имају најмање исти ниво и врсту образовања као и запослени који су полазници обуке**, односно одговарајућег програма, и који поседују стручно, радно и предавачко искуство у области у којој се програм спроводи, односно објављене радове из релевантне стручне области.

Уговор о ангажовању реализатора обуке, треба да садржи врсту ангажовања (предавач, ментор, коуч и сл.), податке о акредитацији реализатора (ИБР број), област стручног усавршавања за коју се ангажује, период за који се уговор закључује, са одредбом о доступности за реализацију програма обуке у било ком тренутку, уз обавештење дато у разумном року.

Да би испунио кадровске услове за акредитацију, довољно је да спроводилац има ангажованог

АКАДЕМИЈА ▾ ОБУКЕ ▾ АКРЕДИТАЦИЈА ▾ ПРОЈЕКТИ ▾ МЕДИЈИ ▾ ДОКУМЕНТА ▾ КОНТАКТ ▾

НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

АКРЕДИТАЦИЈА АКРЕДИТАЦИЈА РЕАЛИЗАТОРА И СПРОВОДИЛАЦА

Стална листа предавача и других реализатора обука

На основу члана 97а, став 5, тачка 2) Закона о државним службеницима („Службени гласник РС”, бр. 79/05, 81/05 – исправка, 63/05 – исправка, 64/07, 67/07 – исправка, 116/08, 104/09, 99/14 и 95/18) и члана 122а, став 5, тачка 2) Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе („Службени гласник РС”, бр. 21/16, 113/17, 113/17 – др. Закон и 95/18) Национална академија за јавну управу објављује на својој званичној интернет страници и свакеће податке о предавачима, менторима, коучима и другим реализаторима програма стручног усавршавања: име и презиме; број и датум решења о акредитацији; област акредитације.

Уколико су спроводиоци заинтересовани за контакт податке за ангажовање реализатора могу се обратити Националној академији за јавну управу на адресу електронске поште akreditacija@nara.gov.rs

*Одлукама о упису у Сталну листу предавача и других реализатора обука, лица која су се налазила на листи предавача Службе за управљање кадровима као и лица која су акредитована по јавном позиву Министарства државне управе и локалне самоуправе из 2017. године, уписана су у наведену листу и додељени су им ИБР бројеви сагласно члану 31. став 2. Уредбе о акредитацији, начину ангажовања и наменама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

Стална листа предавача и других реализатора обука је у статусу ажурирања података

Број редова за приказ: 10

Избор области: Све области

Пронађите име: Пронађите презиме:

ИБР	Име	Презиме	Област	Одлука/Решење*	Контакт

АКАДЕМИЈА ▾ ОБУКЕ ▾ АКРЕДИТАЦИЈА ▾ ПРОЈЕКТИ ▾ МЕДИЈИ ▾ ДОКУМЕНТА ▾ КОНТАКТ ▾

НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

АКРЕДИТАЦИЈА АКРЕДИТАЦИЈА РЕАЛИЗАТОРА И СПРОВОДИЛАЦА

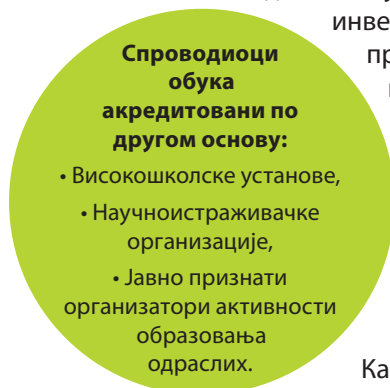
Евиденција акредитованих спроводилаца обука

Назив правног лица	Седиште	Област	Број и датум решења о акредитацији	Одговорно лице
Регионални центар за професионални развој запослених у образовању Ниш	Ниш	Систем јавне управе	151-00-185/2019-03 од 10.07.2019.	Данијела Марковић

најмање једног акредитованог реализатора обуке за сваку од области стручног усавршавања за које се акредитује.

Простор за спровођење програма обуке. Акредитовани спроводилац обуке је уз пријаву доставио и доказао да испуњава физичке услове за спровођење програма стручног усавршавања, односно да има на располагању адекватан простор (у власништву, закупу или коришћењу) за најмање 25 учесника програма по једној обуци, од минимум 2 м² по полазнику обуке, односно поседује просторију од најмање 50 м².

Опрема и средства потребна за спровођење програма обуке. Акредитовани спроводилац обуке доставио је списак опреме и средстава које има на располагању, укључујући инвентар намештаја који има простор, најмање два рачунара и један пројектор или таблу за презентацију, као и другу опрему и средства, неопходна за несметану реализацију обуке, са њиховом техничком спецификацијом. За спровођење информатичких обука потребно је истовремено обезбедити рачунар за сваког полазника обуке.



Потврђивање статуса спроводилаца програма акредитованих по другом основу

Национална академија, по правилу, два пута годишње објављује јавни позив за поједине области стручног усавршавања.

Као и за друге групе акредитованих пружалаца услуга стручног усавршавања, јавни позив за признавање акредитације објављује се на интернет страници Националне академије два пута годишње и отворен је најмање 30 дана од дана објављивања на интернет страници Националне академије.

За ову групу спроводилаца обуке, статус се потврђује на основу доказа о акредитацији тог правног лица и доказа о испуњености кадровских услова (радном ангажовању запослених у областима стручног усавршавања у којима се врши акредитација и то највише за три области стручног усавршавања по запосленом). Области стручног усавршавања утврђују се на основу података о ужој научној области у којој се обавља настава или остварује делатност образовања одраслих.

Високошколске установе, организације и организатори активности образовања одраслих програме обуке спроводе **у својим службеним просторијама и коришћењем своје опреме и средстава** који су неопходни за реализацију програма.

4.3 ФАЗА III - ОРГАНИЗАЦИЈА И СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА ОБУКА

АНГАЖОВАЊЕ РЕАЛИЗАТОРА И СПРОВОДИЛАЦА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Интерни конкурс за ангажовање акредитованих реализатора обуке

Члан 17. Уредбе о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи уређује начин ангажовања реализатора програма обуке за тематске целине области стручног усавршавања за коју су акредитовани.

ЈЛС може ангажовати реализаторе посебних програма стручног усавршавања, које самостално финансира и организује у свом простору и са својом опремом и наставним средствима, путем **интерној конкурса**, електронском поштом, по истој процедури коју примењује и Национална академија.

Интерни конкурс за ангажовање акредитованих реализатора за тематске целине у областима стручног усавршавања покреће се позивом који се доставља електронским путем свим реализаторима који су акредитовани у Националној академији и уписани у Сталну листу предавача и других реализатора програма обука према области стручног усавршавања за коју се врши ангажовање.

Реализатори програма стручног усавршавања имају право на накнаду за свој рад, у складу са Уредбом. Уколико су запослени у јавном сектору, за време извођења програма остварују право на плаћено одсуство са рада, за које остварују право на накнаду плате као да се налазе на раду. Ово важи и за програме које не спроводи Национална академија, односно за посебне програме обука секторске, које спроводи државни орган, односно посебне програме стручног усавршавања запослених у ЈЛС које спроводи ЈЛС, као и за програме обуке који се финансирају из других извора (на пример, донатори).

Упутство за ЈЛС за ангажовање реализатора обуке путем интерног конкурса

КОРАК 1: Упућивање позива акредитованим реализаторима путем интерног конкурса

- Интерни конкурс за ангажовање реализатора програма стручног усавршавања спроводи се **најмање једном годишње**.
 - Позив се упућује **електронском поштом, свим реализаторима акредитованим за дату област, са *Сћалне лисће акредитованих предавача и реализатора обуке Националне академије за јавну управу***. Свим акредитованим реализаторима програма стручног усавршавања мора бити на једнак начин и под истим условима омогућено да учествују на интерним конкурсима који се спровode за реализацију акредитованих програма обука.
 - **Идентификациони бројеви (ИБР) и имејл-адресе** свих реализатора могу се преузети са ***Сћалне лисће акредитованих предавача и реализатора обуке***, која је доступна на веб презентацији ***Националне академије за јавну управу***.
 - Препоручујемо да, **у складу са *Обједињеним планом стручног усавршавања***, који садржи све тематске целине, у оквиру свих програма које ћете сами финансирати и спровести, на почетку године припремите и објавите позиве за реализаторе тих обука у тој години. На тај начин ћете уштедети време и унапред знати ко ће реализовати обуке, када и по којој динамици и за коју накнаду.
 - **Текст интерног конкурса** треба да садржи све елементе наведене у садржају (уоквирен текст на овој страници), **са прилозима** (модел плана обуке, пример попуњеног модела плана обуке, извод из посебног програма у оквиру кога ће се спровести обука на задату тему.
- Садржај позива за пријаву реализатора на интерни конкурс за спровођење програма стручног усавршавања

 - Област стручног усавршавања којој припада тематска целина,
 - Назив тематске целине за коју ће се обука реализовати,
 - Број потребних реализатора и број планираних дана по тематској јединици (детаљи су дати у изводу из програма стручног усавршавања, који се доставља као прилог уз позив),
 - Рок за пријављивање: 15 дана од дана покретања интерног конкурса,
 - Упутство за сачињавање Модела плана обуке, који мора бити у складу са елементима програма стручног усавршавања у оквиру кога се обука спроводи,
 - Упутство за подношење заједничког плана (уколико више реализатора жели да заједно спроведу исту обуку),
 - Информација о начину евалуације пријаве, провере знања и селекције реализатора (преглед Модела плана, симулација обуке и др. од стране Комисије ЈЛС),
 - Начин обавештавања кандидата о исходу конкурса,
 - Контакт подаци (име и презиме, имејл-адреса, телефон контакт особе),
 - Листа прилога: 1) Образац за припрему Модела плана обуке, 2) Извод из програма у оквиру кога се обука спроводи и 3) Образац плана обуке.

Пример текста интерног конкурса за избор реализатора је дат у Обрасцу 10.

- **Модел плана обуке садржи следеће елементе:** 1) назив тематске целине, 2) шифру тематске целине, 3) назив програма у оквиру кога се обука изводи, 4) идентификациони број (ИБР) реализатора обуке, 5) име и презиме реализатора обуке, 6) разраду плана обуке по сесијама, са следећим елементима дефинисаним за сваку сесију:

Комплетан образац **Модела плана обуке**, као и **пример попуњеног плана обуке** дат је у **Обрасцу 11**. Пожељно је да као прилог доставите и пример урађеног плана, јер ћете тако добити квалитетније предлоге плана обуке од заинтересованих реализатора.

За програме обуке који се не финансирају из буџета ЈЛС (на пример, финансирају се из донаторских средстава), о начину и условима ангажовања акредитованих реализатора самостално одлучује ЈЛС, као корисник програма стручног усавршавања (члан 17. став 6. Уредбе).

КОРАК 2: Вредновање модела плана обуке и избор реализатора обуке

- Реализатор може да се пријави за више тематских целина у оквиру области стручног усавршавања за коју је акредитован.
- Све пристигле пријаве за једну тематску област вреднује **Комисија за оцену модела плана обуке** именована од стране ЈЛС.
- **Испитују се и оцењују модели плана обуке за сваку тематску целину**, које суподнели акредитовани реализатори.
- Уколико је тако назначено у тексту интерног конкурса, Комисија може да организује и **симулацију предавања у тематској целини**, на начин утврђен интерним конкурсом
- **Вредновање модела плана обуке и симулације, уколико је релевантно**, врши се бодовањем:
 - 1) „не задовољава” – 1 бод;
 - 2) „минимално задовољава” – 2 бода;
 - 3) „осредње задовољава” – 3 бода;
 - 4) „задовољава на високом нивоу” – 4 бода.
- На основу остварених бодова, сачињава се **ранг листа реализатора пријављених на интерном конкурс**.
- **На сваком следећем интерном конкурс, пријављени реализатори обуке могу се рангирати и на основу вредновања претходно спроведених обука**, водећи рачуна о равномерном ангажовању свих акредитованих реализатора за област стручног усавршавања за коју се врши ангажовање.

Ради спровођења избора реализатора стручног усавршавања ЈЛС образује Комисију. (Образац 12. Модел Решења о именовању комисије)

КОРАК 3: Ангажовање реализатора обуке

- По окончању интерног конкурса за ангажовање акредитованог реализатора, корисник програма (ЈЛС) и реализатор програма закључују **Уговор о ангажовању**.

Уговором о ангажовању ближе се уређују сви елементи од значаја за реализацију обуке, припрема за реализацију обуке, израду улазних и излазних тестова и дужина трајања обуке планирана програмом, као и накнада за рад.

Акредитовани реализатор, који је остварио највећи број бодова у тематској целини, стиче **право првенства** приликом ангажовања за реализатора обуке.

Ако више акредитованих реализатора има исти број бодова, **предност приликом ангажовања имају реализатори из реда државних службеника, односно запослених у органима аутономних покрајина и јединица локалне самоуправе**.

У случају спречености реализатора да се одазове позиву за ангажовање, позива се наредни акредитован реализатор са утврђене ранг листе.

Ако на интерном конкурс за одређену тематску целину нема погодних пријава, Национална академија може, за ту тематску целину, непосредно ангажовати акредитованог реализатора уписаног у Сталну листу предавача и других реализатора програма обука, првенствено из реда државних службеника и запослених у органима аутономних покрајина и јединица локалне самоуправе, узимајући у обзир релевантност области његовог рада за тематску целину за коју се ангажује и вредновање прелиминарно одређених обука.⁵⁹

- **Рад реализатора** обухвата **припрему материјала, одржавање обуке, израду улазних и излазних тестова и шесирање полазника**.
- **Припрема материјала** подразумева **припрему нових материјала за прву обуку или допуну већ постојећих материјала** (припрема презентације, вежби и другог материјала за учеснике обуке), **као и припрему улазних и излазних тестова**.
- **Накнада за рад реализатора** обрачунава се по сату реализоване обуке (60 мин. без паузе) у нето износу. Према Уредби, накнаде за реализаторе су дефинисане на следећи начин: 1) за предаваче и друге реализаторе обука – 1.800 динара; 2) за менторе - 2.500 и за 3) коуче - 3.000 динара.
 - 1) **Накнада за припрему обуке** се обрачунава нето у износу половине накнаде за планирану реализацију обуке, односно у нето износу предвиђеном у програму стручног усавршавања.
 - 2) **Накнада за припрему улазних и излазних тестова** рачуна се у нето износу као четири сата ефективне обуке.
 - 3) **Накнада за одржавање обуке** подразумева дневни нето износ за максимално шест сати ефективног ангажовања реализатора, без паузе.
 - 4) **Накнада за спровођење тестирања** обрачунава се у нето износу као четири сата ефективне обуке.
 - 5) **Накнада за трошкове** се обрачунава ако реализатор спроводи обуку ван места свог пребивалишта. У трошкове се рачуна превоз, смештај и исхрана, у складу са уредбом којом се уређује накнада трошкова службеног путовања у земљи за државне службенике и намештенике, изузев дневница. Реализатор прилаже доказе о трошковима (карта за превоз, рачун за преноћиште и доручак, као и рачуни за остале трошкове). Реализатору се може исплатити аконтација у висини процењених трошкова.

У случају **онлајн обуке**, припрема подразумева припрему писаног материјала (лекција, презентација и вежби), као и снимање аудио и видео материјала за одржавање обуке, а реализатору припада фиксна накнада у износу 30 сати ефективне обуке, односно у нето износу предвиђеном у програму стручног усавршавања и накнада у нето износу од четири сата ефективне обуке за спровођење тестова у којима су питања отвореног или есејског типа⁶⁰.

- **Извештај о активностима реализоване обуке** представља основ за исплату, уколико је прихваћен и оверен од стране корисника програма (ЈЛС).

За програме стручног усавршавања који се не финансирају из буџета Републике Србије, буџета аутономне покрајине, буџета јединице локалне самоуправе или финансијског плана других органа и организација⁶¹, о износу накнаде за рад реализатора самостално одлучује спроводилац програма стручног усавршавања.

Ангажовање спроводилаца стручног усавршавања путем набавке

По важећим прописима, предвиђена је могућност ангажовања реализатора или спроводилаца. Претпоставка је да се, уколико интерни конкурс за ангажовање реализатора није успео, односно није могуће непосредно ангажовање сагласно члану 17. став 6. Уредбе или уколико ЈЛС нема

⁵⁹ Сагласно члану 17. став 6. Уредбе.

⁶⁰ У октобру 2019. године Уредба је допуњена чланом 24а, којим се регулише и накнада за трошкове припреме и реализације онлајн обуке („Службени гласник РС“, број 71/2019).

⁶¹ Органи и организације из члана 2. став 1. Закона о Националној академији за јавну управу („Службени гласник РС“, бр. 94/2017).

техничке услове (адекватан простор и опрему), може спровести јавна набавка између акредитованих спроводилаца. Прописи не регулишу питање да ли и на који начин је могуће ангажовање других лица у случају када није успело ангажовање реализатора и спроводилаца.

Набавка услуга спроводи се у складу са одредбама **Закона о јавним набавкама Републике Србије**⁶².

РЕАЛИЗАЦИЈА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Квалитетна реализација програма стручног усавршавања зависи од бројних фактора. Служба или службеници за јавне набавке у оквиру организационе јединице за управљање људским ресурсима треба да разумеју све елементе од значаја за квалитетно спровођење стручног усавршавања. То ће им помоћи да у фази планирања и припреме посебног програма стручног усавршавања дефинишу све кључне аспекте и на одговарајући начин припреме детаљну спецификацију потребних услуга стручног усавршавања у одговарајућем облику, као и да на основу тога приступе избору предавача, реализатора или спроводилаца обуке, који ће им испоручити жељени квалитет.

Елементи од кључног значаја за спровођење обуке дефинишу се у фази припреме посебног програма. Они су **основ за избор одговарајућег облика спровођења стручног усавршавања, припрему детаљне спецификације тражених услуга и дефинисање жељеног профила реализатора или спроводилаца обуке**, који ће бити изабрани и ангажовани са листе акредитованих пружалаца услуга, у транспарентном

Елементи реализације стручног усавршавања



62 „Службени гласник РС“, бр. 91/2019.

Облици стручног усавршавања⁶³

У члану 122е Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе⁶⁴, наведени су облици у којима се организује и спроводи програм стручног усавршавања:

Облици у којима се организује и спроводи програм стручног усавршавања могу бити предавања, семинари, тренинзи, радионице, округли столови, конференције, стажирања, коучинг, менторство, студијске посете, електронско учење и друго.

У наставку је дат детаљан опис сваког од поменутих облика стручног усавршавања:



Предавање је усмено представљање стручних, теоретских садржаја, са објашњењима и илустративним примерима. Предавач је стручњак у одређеној области и ово је најчешћа форма у академском окружењу, а за јединице локалне самоуправе се може користити ради представљања новог концепта или садржаја. По завршетку, предавач даје прилику учесницима да поставе питања и затраже појашњења. С обзиром да се ради о *ex/catedra* приступу (предавач је у улози стручњака и ауторитета у датој области), слушаоци нису активни учесници, па предавачу није увек лако да одржи њихову пажњу. Стога се ова форма не препоручује као најчешћа метода избора. Уколико се, ипак, одлучите да стручно усавршавање буде у форми предавања, оно не би требало да буде дуже од 2 сата. Предавању може присуствовати од 10 до 100 полазника.



Семинар је стручни скуп на коме учесници имају прилику за усавршавање или специјализовање за обављање одређених задатака. Стога, овај облик стручног усавршавања подразумева одређен ниво предзнања и искуства из предметне области (базира се на већ стеченим знањима и искуствима полазника) - на пример, семинар за рачуновође, у циљу представљања новина у закону, нових процедура или рачуноводственог софтвера, семинар за службенике за јавне набавке, итд. Семинар се обично састоји од презентације неког новог стручног концепта или садржаја и групне расправе на задату тему. Полазници су активни учесници, који су, из перспективе сопствене праксе, меродавни да исказују своја мишљења и ставове и да размењују искуства са другим колегама. Семинар ће бити успешнији ако реализатор семинара припреми широко постављене теме или питања за дискусију. Таква полуструктурирана расправа помаже да се разреши дилеме и недоумице и нађу практична решења, која учесници могу применити на радном месту, односно у свом пословном окружењу. Уобичајено трајање семинара је пола дана – до 5 радних сати. Препоручени број учесника за семинар је од 10 до 35.



Тренинг подразумева облик стручног усавршавања за групу, не већу од 10-20 учесника, у циљу стицања практичних знања и вештина, да им омогући да савладају конкретне технике за обављање неког посла. Сврха тренинга је да се стекну вештине, па је и акценат на практичним активностима, на пример, тренинг за рад на рачунару, коришћење неког новог софтвера, примена нових корака у процедури, стицање „меких“ вештина итд. На тренингу можемо користити различита аудио-визуелна средства и технике да бисмо што боље представили упутства и на интерактиван начин увежбавали жељено понашање или вештину, на пример, кроз рад у малим групама, представљање дијаграма, графичких и текстуалних порука на белој табли и помоћу пројектора. С обзиром да су учесници одрасле особе, са искуством, тренинг би требало да се заснива на принципима учења одраслих. Уобичајено трајање тренинга је од 1 до 3 дана.



Радионица је интерактивни облик стручног усавршавања, организован по принципу тематских сесија, у оквиру којих стална група учесника користи различите технике да би решила одређени проблем, анализирала студију случаја или дошла до решења задатка за задати практичан задатак. Радионица увек резултира неким конкретним или „опипљивим“ исходом или производом (на пример, предлогом модела документа, сетом решења за постављени проблем, структурираним одговорима на постављена питања,

⁶³ Описи облика, техника и метода су прилагођени на основу приручника доступног на веб презентацији НАЈУ [Облици метода и технике стручног усавршавања](#).

⁶⁴ „Службени гласник РС“, бр. 21/16, 113/17, 113/17 – др. закон, 95/18 и 114/21.

аналитички осврт на представљену студију случаја). Радионица може трајати од неколико сати, до више дана, са сталним саставом учесника. Такође, радионица може бити самостална целина или може бити део неке шире обуке или тренинга. Овакав вид рада подразумева динамичност и одређене фазе (загревање, размена међу учесницима, размена искустава, групно решавање проблема, представљање резултата рада, дискусију, генерализацију и закључивање). Радионица се руководи принципима учења одраслих и подразумева активност учесника, учење на основу искуства, разматрање примера добре и лоше праксе, рад на студијама случаја, искуствено и кооперативно учење, смисаону комбинацију теорије и праксе, коришћење симулација и играње улога. Радионица захтева флексибилност тренера, добро сналажење и способност слушања и разумевања потреба учесника. Препоручени број полазника од стране НАЈУ је од 10 до 25 полазника.



Округли сто може бити ефикасан облик стручног усавршавања, са стручњацима и практичарима из одређених области, који имају прилику да дискутују о битним темама, горућим питањима или актуелним проблемима и дају своје мишљење или примере из сопственог искуства о томе како би дата тематска област могла да се унапреди. Број учесника округлог стола би требало да се креће од 10 до 50. Округли сто може организовати ЈЛС, на било коју тему из свог делокруга рада и као учеснике позвати стручњаке са републичког нивоа, представнике надлежних министарстава и других ЈЛС или организовати округли сто за заинтересоване страна из јавног, приватног и цивилног сектора из своје локалне заједнице. Овакав вид стручног усавршавања се може организовати и уз подршку медија. Округли сто на одређену тему има модератора, који усмерава учеснике да преузму иницијативу у дискусији. Оптимално, траје од 1,5 до 3 сата.



Конференција може бити један од функционалних облика стручног усавршавања за већи број учесника (од 30 до 300). Погодна је за већи број учесника који су посвећени одређеној теми или су учествовали у већем броју различитих активности у одређеној области стручног усавршавања. Конференција је прилика да се одређена област промовише, да се представе, размотре и обједине стечена знања, размене искуства и примери добре праксе. На пример, на крају деветомесечног процеса стручног усавршавања у области управљања људским ресурсима, одржана је завршна конференција, којој су присуствовали високи представници Савета Европе, Европске уније, представници републичких институција и ЈЛС-учесница у пројекту, када су представљени резултати рада и учесницима подељени сертификати. Уобичајено је да конференције овог типа трају 1 дан, док тематске конференције могу трајати и до 5 дана.



Стажирање је облик стручног усавршавања у оквиру организације намењен приправницима или особама без радног искуства, у циљу упознавања са радним процесом, стицања праксе или задовољавања одређених професионалних захтева и стицања квалификација. Организује се за једног или највише 8 полазника. Стажирање може бити плаћено или неплаћено. ЈЛС може проценити да ће неког запосленог најбоље обучити тако што ће га послати на стажирање у неку другу ЈЛС или институцију која обавља сличне послове, како би стекао рутину у обављању посла и пренео знања на своје колеге. Стажирање може трајати један или више месеци.



Коучинг је облик формалног стручног усавршавања, који се нарочито развио у корпоративном сектору, као посебан вид подршке у области професионалног и личног развоја. Термин потиче од енглеске речи coach, са значењем „лични тренер“. У последњих неколико година, у складу са савременим принципима модернизације и професионализације јавне управе, коучинг је почео да се популаризује и када су у питању државни службеници. За разлику од тренинга, који је организована активност усмерена ка обучавању веће групе полазника у циљу унапређења конкретних знања и вештина неопходних за обављање посла, коучинг је флексибилан начин пружања подршке у процесу индивидуалног учења. Улога коуча је да усмерава одабраног појединца или малу групу појединаца (највише три), са циљем да из њих извуче максимални потенцијал и помогне им да повећају оријентисаност ка резултатима и свој учинак. У процесу коучинга, акценат је мање на преношењу информација, а више на јачању капацитета за креативно размишљање, преузимању ризика за доношење одлука и професионалне изборе. Коучинг треба да допринесе већој самосталности и професионалном самопоуздању запослених, односно, њиховој способности да се суоче са професионалним

изазовима. Резултат коучинга је нека врста акционог плана, са јасно дефинисаним корацима које ће појединац преузети у договореном периоду. Није препоручљиво да се коучинг организује за више од 8 полазника.



Менторство је облик стручног усавршавања, који подразумева однос узајамног поверења, искрености и разумевања између ментора и појединца који са њим раде (1 до 8 учесника). Процес учења подразумева подршку ментора у складу са потребама, очекивањима и циљевима особе коју води. Улога ментора је да буде присутан када је то потребно, да буде ту за питања и појашњења и подршку у решавању проблема, кад год је то потребно. Ментор је најчешће особа из непосредног окружења, искусан колега или руководилац који је присутан и доступан по потреби. Менторски однос се може ближе дефинисати неком врстом неформалног „споразума“ између ментора и особе која ради са ментором. По својој улози, ментор је ту да несебично дели своја знања са својим „штићеником“ и да га мотивише да се стручно усавршава и лично напредује. Мотивација ментора треба да се заснива на подршци другој особи и њеном развојном путу. Менторски однос је по својој природи дугорочан и може да траје и неколико година.



Студијска посета може бити ефикасан облик стручног усавршавања за 10 до 25 полазника, који подразумева одлазак на одређено место у циљу учења и образовања у области деловања неке циљне групе. Студијска посета подразумева обилазак значајних институција, објеката инфраструктуре и сл. Зависно од дужине трајања посете, можемо говорити о студијском обиласку (један до два дана, у земљи), студијском путовању (вишедневно, у земљи или иностранству) или студијском боравку (дужи временски боравак, обично у иностранству). Овај облик стручног усавршавања је од непосредне користи за учеснике, јер им омогућава да се на лицу места упознају са начином рада, структуром организације, процесима, појавама и објектима. На тај начин, они су у могућности да повежу нова сазнања са сопственим знањима и искуством и примене стечена знања касније у свом пословном окружењу.



Онлајн обука представља облик стручног усавршавања који се одвија путем електронског медија – засновано је на информационо-комуникационим технологијама. Садржаји су дати у електронској форми и учесници им приступају са свог рачунара. Комплетна комуникација са „менторима“ се одвија електронским путем, помоћу интернет форума и слања електронских порука у оквиру система. Предности електронске комуникације су вишеструке – обука мање кошта, може се учити и од куће, али највећу корист учесници имају од међусобне размене мишљења, знања и искустава, као и неформалне комуникације и дружења са осталим полазницима, путем електронске платформе, путем форума или давања коментара на текстове других учесника. Електронско учење има све елементе стручног усавршавања, укључујући и проверу знања путем квизова, тестова и других задатака (писање есеја, анализа студије случаја, аргументација). Један модул се састоји из више лекција, а свака лекција се састоји из наставног материјала (текстуалног садржаја) и провере знања од стране стручњака за дату област, коме је додељена менторска група. Један модуле е-обуке најчешће траје од 5 до 10 недеља. Уколико се ради о интерактивном онлајн програму, број учесника може бити од 10 до 35. У случају самоусмереног (self-paced) онлајн програма, број полазника је неограничен.

Вебинар је онлајн тренинг који се изводи уживо и повезује реализатора са полазницима, који могу бити на било којој локацији уколико имају стабилан приступ интернету. Укључује аудио и визуелну комуникацију између реализатора и полазника. Како би се исходи учења остварили, а партиципација полазника била већа, препорука је организовати вебинар тако да има три фазе: припремни део (Prewrite), вебинар – догађај уживо и задатак (Postwork). Prewrite, или припремни део тренинга, подразумева припрему материјала за полазнике путем којих ће се упознати са темом. Циљ овог дела тренинга је да полазници сами могу да се упознају са темом и изграде основна знања прегледом материјала или кроз одређени задатак. Сесије уживо треба искористити за интерактивнији рад са полазницима, представљање примера релевантних за тему, давање упутстава када су питању процедуре, укључивање полазника у дискусије, одговоре на питања и слично. Postwork се односи на период након вебинара када полазници приступају изради задатка, уз комуникацију са реализатором. Препоручени број полазника за вебинар је од 8 до 35.

Комбиновано учење (*Blended learning*) подразумева реализацију обуке у две фазе: онлајн обука - припремни рад и консултације са евалуацијом. Прва фаза се одвија путем онлајн обуке када полазници самостално уче из припремљеног материјала (писаних лекција, вежбања, презентација, инфографика итд.) уз полагање теста. Друга фаза подразумева консултацију са тренером за примену знања у пракси, као и евалуацију примењеног знања. Консултације се могу реализовати уживо путем семинара или путем вебинара. Евалуација се спроводи ради праћења примене знања у пракси и додатног саветовања полазника у циљу постизања већих ефеката обуке.

Курс је организациони облик који за циљ има стицање нових и усавршавање постојећих компетенција. Нагласак је на увежбавању и примени знања и вештина сваког полазника курса, због чега се настава организује у малим групама. Најчешћа примена овог организационог облика је код учења вештина потребних за рад на рачунару и учења страних језика. Организује се за групу од 10 до 35 полазника.

Мастерклас је организациони облик који је намењен полазницима са напредним знањем из одређене области. Мастерклас држи реализатор који је експерт за одређену тему, од кога полазници директно уче. За разлику од радионица и тренинга који имају делове и теорије и праксе, мастерклас је специјализовани организациони облик у коме се циљеви учења постижу детаљном вежбом, односно усавршавањем вештина полазника. Може се организовати за 10 до 20 полазника.

Остали, у Закону непоменути облици стручног усавршавања могу укључивати и **курсе** различитих нивоа, у трајању од по неколико месеци или више, у циљу стицања и унапређења професионалних или личних знања и вештина (на пример, курс енглеског језика, курс рачунарског програмирања) и **самостално учење** из задате литературе и различитих извора, као свестан избор запосленог или по препоруци руководиоца, на основу процеса оцењивања.

Најчешће коришћене методе и технике у образовању одраслих⁶⁵

Различити облици стручног усавршавања одраслих захтевају примену разноврсних метода и техника које ће омогућити најбољи начин учења. Избор метода и техника зависи од учесника и њихових потреба, али увек треба да омогући добру динамику групе и да заинтересује учеснике да активно учествују и повезују нова знања и вештине са сопственим искуством. Интерактивне методе захтевају креативност тренера током припреме и способност сналажења и импровизације током обуке.

Један облик стручног усавршавања може подразумевати коришћење једне методе или технике, или комбинацију више њих. У наставку је дат преглед најчешће коришћених метода и техника у образовању одраслих.

Метода/техника	Опис	Предности и недостаци
Излагање (презентација)	<p>Добро структурирано излагање или презентација најчешће је коришћена метода код предавања.</p> <p>Може се користити и за тренинг или радионицу, када се комбинује са другим, интерактивним методама и техникама. Када се комбинује са другим техникама, презентација се обично користи на почетку сесије, да уведе учеснике у тему или представи неки нови концепт, који ће се, затим, практично обрадити и увежбати.</p> <p>Од опреме и помоћних средстава користи се лап топ и пројектор, за приказивање ППТ слајдова.</p>	<p>За ову технику су неопходне добре презентационе вештине и способност тренера да држи пажњу учесника. Излагање дуже од 20 минута се, стога, не препоручује.</p> <p>Уводне презентације у оквиру тренинга и радионица не би требало да трају дуже од 15 минута. Презентација је ефективнија ако се комбинује са графичким приказима на ППТ слајдовима и ако се илуструје примерима добре праксе. Битно је имати на уму да су ППТ слајдови само помоћно средство за ефективну презентацију, а не сама презентација, односно, излагање. Због тога је важно да на слајдовима нема много текста и да се користе ефективни графички прикази.</p>

⁶⁵ За детаљан преглед техника стручног усавршавања, са препорученим бројем полазника за појединачне технике, погледати брошуру НАЈУ [Облици, методе и технике стручног усавршавања](#).

Метода/техника	Опис	Предности и недостаци
Рад у малим групама	Рад у малим групама је једна од најнефективнијих метода рада у образовању одраслих, јер подразумева заједничко учење и решавање проблема, као и размену искустава између чланова групе и примену стечених знања и вештина. Предмет рада у малим групама може бити разматрање одређене теме, анализа студије случаја , разматрање примера добре и лоше праксе, анализа хипотетичких ситуација, решавање конкретног задатка, итд. Свака група одређује известиоца који бележи одговоре и на пленарној дискусији представља резултате раде своје групе, који се на тај начин упоређују са одговорима других група, а закључци генерализују.	<p>Потребно је припремити јасна упутства и добро постављен задатак у писаној форми (енгл. „handout“). За продуктиван групни рад је од изузетног значаја и да има искусног „фасилитатора“, који ће усмеравати рад и помоћи око формулације одговора.</p> <p>Рад у малој групи не би требало да траје више од 40 минута, да би се одржала фокусираност, темпо и динамика групе.</p> <p>Закључци групе, које известилац бележи на табли са папиром („flip-chart“) треба да буду концизни и јасни, јер на пленарној сесији не треба препричавати детаље рада у групи. Пожељно је да известилац има капацитет да одвоји битно од небитног, као и да има одговарајуће вештине излагања.</p>
Анализа студије случаја	Група добија опис неке ситуације са детаљним подацима. Та ситуација може бити пример добре или проблематичне праксе. Задатак групе је да анализира ситуацију, изведе одређене закључке и понуди решења проблема.	<p>Захтева добру припрему и анализу.</p> <p>Представљени случај треба да буде заснован на реалној ситуацији и таква да је учесници могу повезати са темом обуке и са својом праксом. Сам документ треба да буде концизан, не дужи од четири стране, са јасно представљеном ситуацијом, циљевима и добро постављеним задацима. Тренер треба да има и решење („кључ“) задатка и да буде унапред припремљен за могуће одговоре.</p>
Разматрање хипотетичких ситуација	Задатак за рад у групама може бити и разматрање неколико (не више од 5-6) кратких ситуација, које су блиске пракси учесника из ЈЛС, али у себи садрже дилему око тога како треба поступити или да ли је у датој ситуацији исправно поступљено. Ова техника је нарочито ефективна за учеснике из редова доносилаца одлука, као и за разматрање етичких питања и примене начела добре управе.	<p>Код хипотетичких ситуација, најчешће не постоји само један исправан одговор, па је неопходно да фасилитатор добро усмери рад групе, као и да их подстакне да дају чврсте аргументе за своје ставове.</p> <p>Ако хипотетичке ситуације и питања за групу нису јасно и недвосмислено дефинисане, ова техника може покренути многа питања, без консензуса групе о решењу.</p>
Решавање задатка или проблема	Групни рад може подразумевати и решавање конкретног задатка. У том случају, учесници добијају неопходне параметре (чињенице, бројке, документе) које треба да размотре и адекватно примене у датој ситуацији.	<p>Веома погодан начин рада у малим групама чији су чланови из исте струке или комбинацијом експертизе могу да дођу до заједничког решења.</p> <p>Захтева и висок ниво знања и стручности од тренера.</p>
Пленарна дискусија	После групног рада, известиоци представљају резултате рада у групама и води се заједничка дискусија. Задатак тренера је да фасилитира дискусију, записује резултате, генерализује и сумира закључке.	<p>Захтева висок ниво вештина фасилитатора и презентационе вештине од известилаца.</p> <p>Лоше изабран известилац може лоше или нетачно пренети закључке из своје групе.</p>
Дебата	„Суочавање два тима која заступају супротне ставове“ о неком проблему. Остатак учесника је у улози публике, која слуша и подржава најубедљивије аргументе.	<p>Захтева добру припрему тимова унапред. Захтева добре вештине презентације и говорништва - треба пажљиво размислити када ће се примењивати.</p>

Метода/техника	Опис	Предности и недостаци
Браинсторминг („олуја идеја“)	Ова техника подразумева брзу размену идеја између учесника на задату тему или питање. Учесници се охрабрују да дају брзе и кратке одговоре – оно што им прво падне напамет или што им је асоцијација. Модератор (тренер) записује идеје на табли са папиром и на крају, сумира добијене одговоре.	Може бити ефективно средство за долажење до дефиниције неког појма или могућих праваца деловања. Не сме да траје дуже од 5 до 10 минута. Недостатак може бити доминација најгласнијих чланова групе. Битно је да се одговори адекватно сумирају и да се изведе јасан и концизан закључак – захтева добре аналитичке вештине и способност добре вербалне формулације од тренера.
Вежбе за загревање	Вежбе загревања су уобичајена техника код интерактивних облика стручног усавршавања. Користе се на почетку тренинга или радионице за „пробијање леда“ (енгл. „icebreaker“) у циљу упознавања, увођења теме на занимљив начин, успостављања динамике групе, мотивисања и охрабривања полазника да активно учествују у раду. Могу се користити и током тренинга, између тематских целина или паузе за ручак, за подизање енергије и динамике групе.	Вежбе загревања чине обуке динамичним и занимљивим и биће добро прихваћене од учесника, ако имају смисла и на неки начин су повезане са темом, односно омогућавају неку врсту генерализације. Веома су ефективне ако се заснивају на аналогијама и искуству учесника, односно, имају поенту. Вежбе загревања не би требало да трају дуже од 10 минута. Уколико учесници не увиде смисао и сврху ових кратких вежби, могу их сматрати тривијалним и непримереним за одрасле особе са искуством.
Демонстрација	Демонстрација је нарочито погодна метода за класичне тренинге, односно, обучавање учесника да савладају неки поступак или процес. На пример, код обучавања за рад у неком новом софтверу, демонстрација ће бити метода избора. Од учесника ће се затим захтевати да самостално понове поступак.	Одржава пажњу учесника, јер се заснива на пракси. Активно укључује учеснике и даје им могућност да сами примене оно што су видели. У улози демонстратора, тренер мора и сам да познаје праксу. Може бити проблем за веће групе. Неопходна је адекватна опрема (нпр. рачунар за сваког учесника).
Симулација – структурирана вежба	Симулација представља спровођење неког поступка, од почетка до краја у оквиру обуке. На пример, може се симулирати један комплетан поступак јавне набавке, расправе о буџету, анализе потреба за стручним усавршавањем, итд. Учесници добијају сценарио за симулацију, конкретне улоге и задатке, које треба да спроведу у неколико фаза. На крају, учесници разговарају о спроведеној вежби, описују своја искуства и шта су научили, а тренер сумира резултате и изводи опште закључке.	Симулација је веома захтевна метода, која захтева дугу и детаљну припрему концепта, материјала и задатака. Пошто се заснива на структурираној вежби, која има више делова, захтева доста времена (може трајати и током два дана тренинга и протезати се кроз више сесија). За сваки део симулације, учесници се морају претходно припремити у групи. Захтева веома висок ниво тренерских и модераторских вештина.
Играње улога (role-play)	Сваки члан мале групе добија улогу која може или не мора бити унапред објашњена, зависно од ситуације која се обрађује. У оквиру групе се припремају, а затим свако одигра своју улогу.	Ова техника је веома корисна за приказивање кратких, реалних секвенци из живота и рада ЈЛС, везаних за дату област стручног усавршавања. Одрасли воле игру и увек им је забавно да учествују. Улоге и сценарио морају бити припремљени унапред.
Акваријум (fish-bowl)	Ефективна техника за представљање неке теме и проблема кроз извођење, односно, представљање ситуације на сцени, док су учесници у улози публике. После представљања ситуације, следи дискусија о оном што су видели и изводе се закључци, са препорукама за примену у стварном радном окружењу полазника.	Захтева велику припрему, потребно је добро разумевање ситуације и потреба учесника. Добро припремљена вежба може довести до веома квалитетних увида од стране учесника. Корисна техника, јер су учесници активни посматрачи – од њих се тражи да пажљиво прате извођење на сцени и после тога дају коментар и повратну информацију.

Метода/техника	Опис	Предности и недостаци
Консултације	Ово је метода избора за рад са само једном или малим бројем особа (на пример, код менторинга и коучинга, обуке на радном месту). Тренер и остали учесници фокусирају се на проблем или потребе једног члана групе.	Веома конкретна метода, која даје прилагођена решења, од значаја за особу којој су консултације намењене. Захтева искусног тренера, ментора или коуча и захтева доста времена.
Учење на даљину	Подразумева похађање, обуке или предавања на даљину. Овакав вид учења примењује се код е-обуке, похађања вебинара или сертификованог курса путем интернета.	Добра метода за запослене, са недостатком времена, јер се ради од куће, а учесници сами бирају одговарајућу динамику учења.

У закључку, препоручује се да се, кад год је то могуће, комбинује више метода и техника у оквиру изабраног облика стручног усавршавања. На тај начин се остварује разноврсност, умањују недостаци појединих метода и подиже квалитет преношења знања и вештина.

4.4 ФАЗА IV - ВРЕДНОВАЊЕ И ВЕРИФИКАЦИЈА ПРОГРАМА ОБУКА

ВРЕДНОВАЊЕ ПРОЦЕСА И ЕФЕКТА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Мерење ефекта обуке или евалуација обуке повезана је са приступом који је оријентисан ка резултатима, а промовише се у Закону о запосленима у АП и ЈЛС. У члану 189. став 4. процена ефекта спроведених обука се наводи као један од обавезних послова у вези са управљањем људским ресурсима. Такође и [Правилник о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања](#)⁶⁶ прописује начин како се утврђују критеријуми и мерила као и ко су све оцењивачи за мерење програма.

Вредновање програма (или евалуација) укључује процену ефикасности програма обука, односно остварени учинак стручног усавршавања на подизање нивоа компетенција и на обављање посла у јавној управи. Ова процена се врши на основу прикупљања података о задовољству програмом обука који су учесници похађали, стеченим новим знањима и вештинама, њиховом утицају на промену понашања, као и примени истих у раду. Вредновање је средство за унапређење квалитета програма стручног усавршавања и његова функција је сагледавање, разумевање и мењање дате образовне праксе. Све компоненте образовног процеса могу да буду предмет вредновања (евалуације): програм образовног рада, рад полазника, услови у којима се реализује процес, исходи и слично.

Најважније је да се процена врши објективно и то посебно са аспекта процене да ли је учесник обуке променио своје понашање, унапредио знање или слично. Увек је добро посматрати цео процес, како са аспекта учесника који би дао своје мишљење о самој процени колико је тренинг био користан за њен/његов посао, тако и од стране непосредног руководиоца који може да процени да ли се након обуке нешто побољшало у односу на стање пре обуке.

Значај вредновања ефекта програма стручног усавршавања и користи које ЈЛС има од евалуација ефекта спроведених обука

Сама процена је провера да ли је похађана обука попунила јаз који је претходно недостајао у знању, вештинама или понашању учесника. Исто тако је важно проценити да ли је уложени новац за обуку био исплатив, с обзиром на чињеницу да свака обука подразумева одређени трошак за управу. Ако имамо у виду да се, у случају дефицита буџетских средстава, најчешће трошкови обука редукују у буџетима управе, онда је врло битно да запослени похађају управо оне обуке које су им заиста потребне за посао и које могу да допринесу побољшању рада и компетенција запослених.

Неке од конкретних користи које организација може да има уколико на адекватан начин изврши вредновање програма стручног усавршавања су:

⁶⁶ „Службени гласник РС“, бр. 101/2018.

- **Процена квалитета стручног усавршавања осигурава да запослени којима су обуке потребне упућују на исте, а руководиоци који их упућују имају одговорност за то.** Ово подразумева да се води рачуна о сврсисходности самих обука са становишта утврђених потреба за стручним усавршавањем (на организационом, нивоу радног места и индивидуалном нивоу).
- **Провера трошкова.** Вредновање обезбеђује проверу да ли су програми стручног усавршавања адекватно програмирани и креирани и са аспекта уложеног новца (у погледу обима обуке, трајања, као и броја учесника и реализатора/спроводилаца), односно да ли су као такви делотворни у побољшању квалитета рада, понашања, усвајања нових знања, вештина и ставова код запослених. Као што смо раније поменули, у ситуацијама буџетског дефицита, када је потребно смањити одређене трошкове, закључци који произађу из процеса вредновања програма стручног усавршавања могу значајно утицати на осигурање нивоа квалитета програма стручног усавршавања (њихово адекватније усклађивање са утврђеним потребама), уз постизање неопходне рационализације новчаних средстава која је намењена стручном усавршавању.
- **Повратна информација од стране предавача/полазника о самом процесу обуке.** Вредновање се спроводи и од стране предавача, и то са аспекта самог процеса обуке, као и начина на који је обука програмирана. Предавач врло често може да да корисне информације о реакцијама учесника у процесу учења, затим облику, методама и техникама, које су програмом предвиђене за процес преношења знања и вештина, операционализовању теме обуке, предвиђеном трајању обуке и другим елементима који су од значаја за исход обуке. Такође, повратна информација се тражи и од самих учесника обуке и то у односу на процену њиховог задовољства начином реализације обуке, квалитетом рада реализатора обуке, као отварање могућности за давање унапређења квалитета обуке.

Вредновање програма стручног усавршавања

Вредновање подразумева процену успешности реализоване обуке и спроводи се на нивоу полазника обука, као и од стране предавача који су држали обуку. Веома је корисно имати и додатне информације које ће дати полазници како би се сама обука могла унапредити и побољшати. Вредновање, такође, спроводе и сами руководиоци који су упутили запослене на обуку, тиме што ће проценити да ли је обука имала позитивних ефеката у односу на побољшање рада запослених и бољих знања која су запослени стекли на обукама.

*Правилником о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања*⁶⁷ се утврђују критеријуми и мерила за вредновање програма стручног усавршавања у јавној управи⁶⁸.

Вредновање програма обухвата прикупљање података о спроведеној програмској активности и процену њихове релевантности и ефеката у светлу постављених критеријума и мерила, а врши се оцењивањем у нумеричком и наративном облику.

Киркпатриков модел вредновања, на коме је заснован и наведени Правилник, о коме ће бити више речи у наставку, указује да је општи критеријум вредновања програма остварени учинак стручног усавршавања на подизање нивоа компетенција, а посебни критеријуми јесу:

- 1) Задовољство спроведеним програмом (реакција),
- 2) Стечена нова знања и вештине (учење),
- 3) Утицај на промену понашања (понашање),
- 4) Примена стечених знања и вештина у раду (резултати).

Основно мерило за вредновање програма је нумеричка оцена на скали од 1 до 4, где су следеће оцене рангиране:

⁶⁷ "Службени гласник РС", број 101/2018.

⁶⁸ У оквиру Програма *Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 2*, развијена је нова методологија која је у поступку пилотирања ради даљег интегрисања у постојећи систем.

4 (изузетан)	Програм превазилази предвиђене ефекте или разумна очекивања
3 (добар)	Програм у потпуности остварује предвиђене ефекте или разумна очекивања
2 (задовољава)	Програм делимично остварује предвиђене ефекте или резултате очекивања
1 (не задовољава)	Програм обуке не остварује предвиђене ефекте или резултате и очекивања

Према [Правилнику о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања](#) за програме 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.

Модел евалуације обука

Киркџајриков модел за процену (евалуацију) усјешности ефикасиа обука, који је у употреби више од 50 година, предлаже да се резултати обуке посматрају и мере на четири нивоа:

1. **Реакција** - шта учесници осећају о самој обуци, да ли су у њој уживали и да ли им се допао предавач/и. Овај ниво се најчешће испитује упитницима за евалуацију.
2. **Учење** – да ли су учесници нешто и научили на обуци? Да ли су се њихова знања и вештине поправиле? Овај ниво се најбоље утврђује проценом на крају обуке која су знања учесници усвојили. Може се и на самом почетку утврдити знање које ће се на крају обуке поново испитати па ће та разлика бити оно што су учесници научили.
3. **Понашање** – да ли се уочавају разлике у поступању учесника приликом обављања послова и задатака радног места у односу на период пре одржавања обуке? На пример, уколико је релизована обука чији је циљ побољшање комуникације са грађанима, онда треба проценити да ли запослени који комуницирају са грађанима добијају мање притужби на рад, лакше решавају проблематичне захтеве грађана и да ли се у том смислу нешто променило након учешћа у обуци. То се често се утврђује испитивањем самих учесника обуке (да ли су нешто променили у раду), али и испитивањем њихових руководилаца и евентуално (у зависности од самог посла) испитују се и грађани као и други корисници услуга ЈЛС (екстерна процена обуке), и то са аспекта тих послова (да ли постоји унапређење квалитета и ефикасности у обављању послова).
4. **Резултати** – какав је ефекат обуке на цело пословање? На пример, да ли је ефикаснија обрада предмета, ефикасније остваривање одређених права грађана, уредни инспекцијски налази и сл? Доста се тешко мери и има утицаја на целокупно пословање, али може се огледати у брзини решавања захтева, већег задовољства грађана и слично.



Неопходно је да се на сва четири нивоа процењује начин на који је обука припремљена и реализована, како би се тачно видело колико је свака фаза у учењу била ефикасна. Анализирањем сваког нивоа процене долази се до бољег разумевања колико је обука била ефективна и како може да се побољша у будућности.

Праћење и вредновање програма стручног усавршавања

Након доношења програма стручног усавршавања, јединица за људске ресурсе обавештава руководиоце организационих јединица шта је предвиђено стручним усавршавањем за наредну календарску годину.

На руководиоцима је да одреде запослене из организационе јединице којом руководе, а који ће похађати обуке, и да обезбеде да се испоштују интерне процедуре које су установљене за упућивање запослених на обуку.

Припрему и спровођење програма обуке у складу са овим законом обавља организациона јединица, односно службеник за управљање људским ресурсима. За протребне спровођења обуке одређује се лице које ће бити координатор обуке и ко ће бити спона између полазника обуке и реализатора обуке. Начин спровођења обука утврђује се у сарадњи са непосредним руководиоцем. Обука се може спроводити у просторијама локалне самоуправе, у зависности од просторних и потребних техничких капацитета. Службеник за управљање људским ресурсима координира све активности које су неопходне за спровођење обуке. У сарадњи са изабраним реализатором, благовремено се прибављају све потребне информације о томе: какву просторију треба обезбедити, да ли је потребан интернет, платно и пројектор, флипчарт, да ли учесницима треба припремити материјале (штампане материјале), као и о свим осталим детаљима. Учесници треба да буду правовремено обавештени путем електронске поште о времену и месту одржавања обуке, а ова информација треба да укључи и детаљну агенду (сатницу). Службеник за управљање људским ресурсима је координатор и свих активности и када обуку реализује изабрани акредитовани спроводилац програма стручног усавршавања.

Вредновање програма стручног усавршавања који је акредитован код Националне академије за јавну управу уређено је [Правилником о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања](#). Ово вредновање програма обухвата прикупљање података о спроведеној програмској активности и процену њихове релевантности и ефеката, у светлу критеријума и мерила утврђених овим правилником, а врши се оцењивањем у нумеричком и наративном облику. Послове у вези са вредновањем спроведених програма стручног усавршавања, такође, обавља организациона јединица за управљање људским ресурсима, односно службеник који је одређен за координатора обуке. Координатор обуке припрема евалуационе упитнике за полазнике обука и за реализаторе и стара се о томе да исти буду попуњени. У припреми упитника може се остварити сарадња са Националном академијом за јавну управу која користи стандардизоване евалуационе упитнике за вредновање програма обука које реализује.

Процену резултата и ефеката стручног усавршавања врши и руководилац ОЈ који прати резултате и ефекте обуке код запослених, у смислу стечених знања и вештина, као и начина на који се они примењују на радном месту и утичу на побољшање учинка запослених. Овај корак је од кључног значаја и има вишеструку сврху. Резултати евалуације се користе као полазна основа за анализу потреба за стручним усавршавањем у наредној години и као инструмент за оцену реализатора обуке. Додатна знања и њихова примена дугорочно треба да дају позитиван ефекат на оцењивање запослених. Овај параметар ће посредно бити укључен у планирање годишњих циљева, јер га није могуће директно и краткорочно измерити. Руководилац уноси у извештај о оцењивању своја запажања о ефектима обуке, као и о додатним знањима и вештинама које запослени треба да унапреди за следећу годину. Уз само образложење оцене, уколико је ефекат обуке био такав да се промена у начину рада службеника одразила на оцену, руководилац може да напише додатни коментар⁶⁹.

Евалуација и анализа ефеката стручног усавршавања обавља се и на нивоу градске/општинске управе. Организациона јединица/службеник за управљање људским ресурсима припрема годишњи извештај о реализацији програма стручног усавршавања, укључујући и евалуацију и анализу ефеката обуке на нивоу целокупне управе.

Обуке из Општег програма стручног усавршавања запослених у ЈЛС оцењиваће се централизовано. Уговор са реализаторима/спроводиоцима ће садржати захтев о прибављању овакве оцене. Приликом потписивања уговора за посебне обуке саветује се да се од извођача тражи оваква

69 Чл. 24-27. [Уредбе о оцењивању службеника \(„Сл. гласник РС“, бр. 2/2019\).](#)

анализа (или извештај и копије анкете о задовољству полазника коју су попунили учесници и предали предавачу). Током прве године примене програма стручног усавршавања, потребно је започети прецизну евиденцију о изведеним обукама и ефектима тих обука. Било би пожељно да ова врста евиденције садржи:

- Упоредни преглед предложених, одобрених, спроведених програма стручног усавршавања;
- Напомене уколико је програм одобрен и није спроведен, са образложењем разлога;
- Податке о полазницима обука;
- Податке о реализатору/спроводиоцу обука;
- Оцену успешности спроведених програма.

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 стручног усавршавања. Спроводи се у складу са критеријумима из Правилника о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања. Екстерна оцена може бити у нумеричком и наративном облику. Екстерно оцењивање обуке није неопходно спроводити сваке године и за сваку реализовану обуку, већ само у ситуацијама када је као циљ обуке предвиђена таква промена, да она директно и непосредно треба да оствари утицај на задовољство субјеката који су корисници услуге коју пружа ЈЛС. Овакво испитивање ефеката обуке треба да буде посебно припремљено и реализовано путем специјално конструисаних инструмената (на пример, путем анкете о задовољству пруженим услугама намењених грађанима, привреди и другим лицима која остварују своја права и обавезе у датој ЈЛС).

Оцена Савета за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе представља обједињену оцену програма стручног усавршавања за програме који су у претходној календарској години спроведени у ЈЛС. Оцена се утврђује за сваки програм стручног усавршавања који се спроводи у ЈЛС, на нивоу сваке ЈЛС у којој је програм спроведен. За ову врсту вредновања програма надлежан је Савет за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе. Јединице локалне самоуправе су у обавези да Савету достављају неопходне податке о програмима стручног усавршавања које су реализовали у календарској години за коју се врши вредновање.

Извештај о ефектима стручног усавршавања

У прилогу 16. је дат модел извештаја о праћењу и вредновању стручног усавршавања.

Препоруке за локалну самоуправу

Полазници обуке су у обавези да попуне евалуационе листове у складу са Правилником о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања. На основу анализе реакције учесника добија се информација о степену задовољства запослених похађаним обукама, квалитету рада и пренетим знањима од стране реализатора/спроводилаца, као и о томе која очекивања нису испуњена и које аспекте обуке треба унапредити. На овај начин се средства, која се улажу у организацију стручног усавршавања, рационално троше и на најефикаснији начин се улажу у развој организације и људских ресурса. Такође, треба проверити да ли су постигнути циљеви стручног усавршавања, да ли се променило понашање службеника, да ли је унапређена ефикасност у раду и слично. Такође, потребно је сублимирати и све напомене и коментаре које су дали полазници обуке и реализатори у вези са реализацијом програма. Потребно је да ЈЛС развију интерне процедуре за прикупљање и анализу података о ефектима спроведених обука из евалуационих упитника од полазника и предавача, од руководиоца из извештаја о оцењивању, као и о екстерним оцењивачима, а у циљу квалитетне процене и дугорочног праћења ефеката реализованих програма стручног усавршавања.

ЕВИДЕНЦИЈА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Извештавање о програмима стручног усавршавања

Јединице локалне самоуправе о активностима у вези са стручним усавршавањем извештавају Националну академију за јавну управу.

Евиденција, акредитација и депозит података о програмима стручног усавршавања

Централна евиденција програма стручног усавршавања у јавној управи је јединствена електронска, централна база података о програмима стручног усавршавања у јавној управи.

Централна евиденција **програма стручног усавршавања у јавној управи (у даљем тексту: Централна евиденција)** 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.

Вођење централне евиденције о програмима стручног усавршавања утемељено је у неколико закона и прописа који регулишу област стручног усавршавања у ЈЛС:

- **Закон о Националној академији за јавну управу (НАЈУ)** (члан 10.) прописује да НАЈУ води централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи.
- **Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе** прописује да Национална академија води Евиденцију програма стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе у оквиру Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи (члан 122и став 1.)
- **Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму** прописује облик, начин уписа података и вођење централне евиденције стручног усавршавања у јавној управи, начин уписа података у евиденцију програма стручног усавршавања у државним органима и јединицама локалне самоуправе, условима издавања и облику уверења о програму и начин вођења евиденције о издатим уверењима.

Сагласно члану 122л Закона о запосленима у АП и ЈЛС, државни органи и **јединице локалне самоуправе дужни су да Националној академији достављају све податке и материјале о програмима стручног усавршавања, које самостално припремају и спроводе, ради уписа у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи.**

Како посебни програми постају акредитовани?

Уписивањем у Централну евиденцију националне академије за јавну управу, посебни програми које припремају и спроводе ЈЛС стичу својство акредитованог програма стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе (члан 10. Закона о Националној академији).

Како се уписују подаци у Централну евиденцију? Национална академија уписује све акредитоване програме по службеној дужности, укључујући своје спонтане програме, као и програме које припремају и спроводе државни органи, АП и ЈЛС.

Овлашћени службеници Националне академије могу самостално прикупљати или захтевати податке, али ЈЛС су сагласно члану 122л дужне да Националној академији достављају податке и материјале о спроведеним посебним програмима. Осим ЈЛС, сви органи, односно, тела јавне управе чији је оснивач ЈЛС, а који програмирају и спроводе стручно усавршавање, такође имају обавезу да достављају податке у Централни регистар.

У складу са препорукама за примену стандарда интероперабилности⁷⁰, подаци у Централној евиденцији се воде у машински читљивом облику, односно, омогућавају размену података са другим системима који садрже збирке докумената и друге базе података, које су релевантне за праћење и вођење података који су предмет евиденције. То значи да и подаци које припрема ЈЛС морају бити интероперабилни, односно, дати у машински читљивом формату.

На пример, према члану 2. *Правилника о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму* „у оквиру Централне евиденције, интегришу се и посебне евиденције са подацима који се воде о остваривању и праћењу програма стручног усавршавања запослених у државним органима и јединицама локалне самоуправе.“

Централна евиденција се повезује са подацима који се воде у Националној академији, односно, евиденцијама које се воде код других надлежних органа и служби, ради остваривања увида, прибављања, обраде, односно размене података релевантних за праћење ефеката усавршавања.

У Централној евиденцији интегрисани су сви подаци о програмима стручног усавршавања и сви пратећи материјали – од података о припремљеним и акредитованим програмима, преко података о њиховом спровођењу, до вредновања реализованих програма. Ови подаци се могу преузети и из других евиденција усавршавања.

Приступ подацима из Централне евиденције

Постоје различити нивои приступа Централној евиденцији. Податке у бази могу мењати само овлашћена лица за упис података у Централну евиденцију - руководилац и овлашћени службеници. Сви остали корисници, укључујући и ЈЛС, имају могућност приступа бази података, без могућности уписивања или мењања података који су већ садржани у бази.

Овлашћења руководиоца Централне евиденције су следећа:

- Приступ свим подацима из Централне евиденције, са могућношћу мењања садржаја;
- Упис промена и осигурање правилне примене *Правилника о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму*;
- Координација рада осталих овлашћених службеника задужених за вођење евиденције других лица и давање неопходних стручних упутстава;
- Одговорност за поузданост, интегритет и целовитост Централне евиденције;
- Техничка подршка лицима која су овлашћена да врше увид у Централну евиденцију.

Овлашћени службеници одговорни су за упис програма, односно, упис свих промена које се односе на програм у Централну евиденцију, у складу са дозвољеним нивоом приступа, који се утврђује актом директора Националне академије. Сваки упис, односно промена података у Централну евиденцију се посебно евидентира у информационом систему, укључујући и податке о идентитету лица које је извршило промену, датуму и времену уписа промене.

Уколико је приликом уписа података у Централну евиденцију начињена грешка у писању, рачунању или друга очигледна грешка, руководилац Централне евиденције ће у најкраћем року, одмах по сазнању о томе, покренути исправку. Исправка грешке се посебно евидентира у информационом систему, и то са идентификационим подацима лица које је извршило ту промену, као и датумом и временом спровођења исправке.

Кориснички приступ подацима

Подаци и материјали садржани у Централној евиденцији могу бити доступни и другим корисницима који сарађују са Националном академијом, у складу са дефинисаним овлашћењима руководиоца корисника (на пример, ЈЛС), али без могућности уписа и мењања података који су садржани у Централној евиденцији.

⁷⁰ Закључком 05 број: 345 – 11418/2013, усвојен је Национални оквир интероперабилности. Интероперабилност значи могућност несметаног протока и размене података у оквиру различитих електронских система јавне управе. Подаци морају бити приказани у машински читљивом облику, а информационо-комуникациони системи уређени у складу са [Листом стандарда интероперабилности](#). За више детаља, погледати веб презентацију Канцеларије за информационо-комуникационе технологије и електронску управу.

Јавност података и увид

Подаци, као и документи који се воде у Централној евиденцији, укључујући програмску документацију и извештаје о реализовању програма, могу се доставити заинтересованом лицу, по његовом захтеву, електронским путем, у складу са правилима општег управног поступка о праву на разгледање списа и обавештавању и сагласно прописима којима се уређује заштита података о личности и слободан приступ информацијама од јавног значаја.

Садржај централне евиденције

Централна евиденција је свеобухватна, интегрисана **електронска база података**, која садржи све податке о акредитованим програмима стручног усавршавања, али и детаљне податке о резултатима спровођења програма. Садржај Централне евиденције прописан је чланом 122и Закона о запосленима у АП и ЈЛС. Поред података о програмима стручног усавршавања које спроводи Национална академија и програмима стручног усавршавања, које самостално спроводе државни органи и јединице локалне самоуправе, Централна евиденција садржи и податке о:

- 1) **јединицама локалне самоуправе**, односно, корисницима програма стручног усавршавања;
- 2) **Учесницима обуке**, у складу са законом који уређује заштиту података о личности (име и презиме; ЈМБГ; пол; орган ЈЛС код кога је запослен; звање; радно место на које је распоређен, односно постављен; ниво и врста стеченог образовања и стручни назив, односно назив завршене средње школе и образовни профил; адреса електронске поште; број мобилног телефона; остварени успех, ако се по завршетку програма врши провера знања учесника);
- 3) **Спроводиоцима којима је поверено извођење обуке** (назив и седиште; број и датум решења о акредитацији; област акредитације; лице одговорно за реализацију програма - име и презиме, адреса електронске поште и број мобилног телефона);
- 4) **Предавачима, менторима, коучима и другим реализаторима програма стручног усавршавања**, у складу са законом који уређује заштиту података о личности (име и презиме; јединствени матични број грађана; адреса и место пребивалишта; пол; ниво и врста стеченог образовања и стручни назив, односно назив завршене средње школе и образовни профил; државни орган, јединица локалне самоуправе, односно други послодавац код кога је запослен; звање; радно место на које је распоређен, односно постављен; број и датум решења о акредитацији; област акредитације; број текућег рачуна и назив банке; адреса електронске поште; број мобилног телефона);
- 5) **Оценама успешности** спроведених програма;
- 6) **Материјалима** који су припремљени за потребе или су производ програма стручног усавршавања.

Како јединице локалне самоуправе достављају податке?

Службеник за управљање људским ресурсима овлашћен од стране начелника градске/општинске управе прикупља и доставља податке овлашћеним лицима Националне академије за упис података у Централну евиденцију **електронским путем**. У складу са прописима о достављању електронских докумената између органа јавне власти, службеник се приликом сваке комуникације електронски идентификује.

Веродостојност података и исправа

Упис података у Централну евиденцију спроводи се на основу прикупљених и достављених података, као и програмске документације којом се доказују подаци који су предмет уписа.

Подаци који су предмет уписа у Централну евиденцију достављају се електронским путем, на основу успостављене шеме електронске идентификације, односно у складу са прописима о достављању електронских докумената између органа јавне власти.

Да подаци који се уписују и воде у Централну евиденцију одговарају подацима из доказа на основу којих се врши упис, одговорност сносе овлашћена лица која врше упис у Централну евиденцију.

За тачност података из доказа о програму и друге документације на основу које се врши упис у Централну евиденцију, одговорност сноси орган који је донео програм, односно спроводилац програма који доставља те доказе.

За веродостојност уверења (потврда и сетификата) одговорност сноси спроводилац програма који издаје уверење и сетификат.

Упис података у Централну евиденцију се обавља тек пошто су подаци прегледани и верификовани од стране службеника овлашћених за унос.

Подаци о посебном програму који се уписују у Централну евиденцију

Уписом у Централну евиденцију, сваки акредитовани програм добија свој **идентификациони број програма** (ИБП).

Ознаке идентификационог броја програма:

- 1) Врста програма (три цифре);
- 2) Календарска година у којој програм треба да се спроводи (две цифре);
- 3) Број уписа (шест цифара);
- 4) Програмска област (две цифре);
- 5) Тема или тематска целина (две цифре);
- 6) Ознака спроводиоца програма (одговарајући редни број уписа из евиденције која се води у складу са прописима о акредитацији спроводиоца програма).

Структура ознаке идентификационог броја програма



Достављање и чување материјала са обука

У централном регистру се води списак материјала који је припремљен за потребе и у оквиру неког програма. Материјали се односе на садржај спроведеног облика стручног усавршавања, као и на резултате реализације програма стручног усавршавања.

Материјал се чува у збирци докумената, која је посебна база података повезана са Централном евиденцијом:

- Сав материјал се доставља искључиво у електронском облику, у ПДФ/А формату. Ако је материјал достављен у другом електронском облику, конвертује се у ПДФ/А формат пре уноса документа у збирку докумената.
- Материјал у аудио и видео формату (нпр. инструктивни видео материјали, снимци са обука и сл.), чувају се у *изворном дигиталном облику*, уколико постоје техничке могућности за њихово чување у том облику. У супротном, формат документа се прилагођава техничким могућностима информационог система Националне академије у којем се чувају ови документи, у консултацији између овлашћених лица и органа, односно тела јавне управе које је програмирало програм доносиоца, носиоца програмирања, односно спроводиоца програма.

Издавање уверења о учешћу у програмима стручног усавршавања

За све програме стручног усавршавања који су акредитовани код Националне академије, учесницима програма се издаје уверење (сертификат или потврда) о учешћу у програму, у електронском облику.

Спроводиоца програма издаје **йошвргу о учешћу** у програму учесницима чије је учешће евидентирано током целог програма, односно, у складу са условима који су одређени унапред програмом. Присуство учесника се утврђује на основу евиденционе листе.

Спроводиоца програма издаје **сертификаци** о оствареном успеху у програму учеснику на основу **извештаја о провери успеха**, односно, процени стечених знања или вештина, ако је провера унапред садржана у програму.

Национална академија води евиденцију свих издатих уверења, која се води као **йосебна база йодатшак**, на основу података о учешћу, односно провери успеха из списка учесника реализованог програма, који доставља спроводиоца.

Приликом уписа ових података у базу података, креира се посебан идентификациони број учешћа за сваког појединачног учесника, према редоследу уписа тог податка у ЦЕ (ИБПУ). Национална академија доставља спроводиоцу програма идентификационе бројеве учешћа, ради састављања и издања уверења.

Подаци које садржи уверење – потврда о учешћу

- 1) Име и презиме учесника,
- 2) Назив и адреса организације у којој је учесник запослен,
- 3) Подаци о програму у коме је учествовао (врста, назив програма и теме, период у којем је спроведен, идентификациони број програма из Централне евиденције),
- 4) Подаци о спроводиоцу програма (назив и идентификациони број спроводиоца),
- 5) Идентификациони број учешћа (ИБПУ).

Подаци које садржи сертификат

Уз наведене опште податке из уверења – потврде, садржи и податке о оствареном успеху током провере знања и вештина.

Уверење може да садржи електронски печат, односно, електронски потпис спроводиоца програма, у складу са прописима о електронском пословању.

4.5 КАЛЕНДАР ФАЗА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Као што је раније наведено, циклус стручног усавршавања се састоји од четири кључне фазе, које се спроводе у девет корака детаљно описаних у овом Водичу. Ипак, важно је истаћи да са завршетком четврте фазе истовремено поново почиње прва фаза. Стручно усавршавање има цикличну природу и активности које се спроводе у циљу програмирања и спровођења годишњег програма обука обухватају период од три године. На пример, уколико се програми обука спроводе у 2022. години (друга година), утврђивање потреба за стручним усавршавањем, али и програмирање и доношење самих програма је потребно окончати у 2021. години (прва година), док се ефекти мере и вреднују у 2023. години (трећа година).

У наставку је представљен календар активности у области стручног усавршавања за јединице локалне самоуправе.



5. Релевантни прописи и друга литература

РЕЛЕВАНТНИ ПРОПИСИ

Закон о запошленима у аутономним покрајинама (АП) и јединицама локалне самоуправе (ЈЛС) („Службени гласник РС“, бр. 21/16, 113/17, 95/18 и 113/17 – др. закон 95/18 и 114/21);

Закон о Националној академији за јавну управу (НАЈУ) („Службени гласник РС“, бр. 94/17);

Уредба о акредитацији, начину анијажовања и накнадама реализатора и спровођилаца програма стручног усавршавања у јавној управи („Службени гласник РС“, бр. 90/18 и 71/19);

Правилник о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања („Службени гласник РС“, број 101/18);

Закон о јавним набавкама („Службени гласник РС“, бр. 91/19);

Правилник о обавезним елементима конкурсне документације у посредствима јавних набавки и начину доказивања испуњености услова („Службени гласник РС“, бр.86/15 и 41/19);

Упутство о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе („Службени гласник РС“, број 32/19).

ДРУГА ЛИТЕРАТУРА И КОРИСНИ ЛИНКОВИ

Облици, методе и технике стручног усавршавања, НАЈУ 2019

<https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/2073/Oblici,%20metode%20i%20tehnik.pdf>

Стална листа предавача и других реализатора обуке

<https://napa.gov.rs/lista-akreditovanih-trenera/144/stalna-lista-predavaca-i-drugih-realizatora-obuka.php>

Евиденција акредитованих спровођилаца обуке

<https://napa.gov.rs/tekst/59/evidencija-akreditovanih-sprovodilaca-obuka.php>

Поступак акредитације програма

<https://napa.gov.rs/tekst/60/postupak-akreditacije-programa.php>

Листа акредитованих програма

<https://napa.gov.rs/tekst/61/lista-akreditovanih-programa.php>

Методологија за анализу и планирање трошкова програма обуке

<https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/3489/Troskovnik%20obuke.pdf>

Мапа Општег програма континуираног стручног усавршавања запослених у ЈЛС за 2022

<https://www.napa.gov.rs/tekst/3683/mape-programa-obuka.php>

Мапа Секторског програма континуираног стручног усавршавања запослених у ЈЛС за 2022

<https://www.napa.gov.rs/tekst/3683/mape-programa-obuka.php>

Мапа Уводног програма обуке запослених у ЈЛС за 2022

<https://www.napa.gov.rs/tekst/3683/mape-programa-obuka.php>

6. Модели аката и обрасци⁷¹

- Прилог 1. Упитник за анализу потреба
- Прилог 2. Индивидуални план развоја
- Прилог 3. Водич за разговор са руководиоцима организационих јединица
- Прилог 4. Водич за разговор са начелником
- Прилог 5. Закључци састанка са начелником
- Прилог 6. Структура извештаја о анализи потреба
- Прилог 7. Структура табеле која се доставља НАЈУ
- Прилог 8. Модел програма обуке
- Прилог 9. Модел Обједињеног годишњег плана стручног усавршавања
- Прилог 10. Модел интерног конкурса за реализаторе стручног усавршавања
- Прилог 11. Образац за припрему Плана реализације стручног усавршавања
- Прилог 12. Модел Решења о образовању Комисије за избор реализатора стручног усавршавања
- Прилог 13. Образац извештаја о тестирању НАЈУ
- Прилог 14. Евалуациони лист – учесници
- Прилог 15. Образац за извештавање о реализованој обуци – НАЈУ
- Прилог 16. Модел Извештаја о анализи ефеката стручног усавршавања

⁷¹ Прилози преузети и прилагођени из [Упутства о методологији за утврђивање потреба](#)
Сви прилози доступни су у електронској форми на УСБ меморији.

ПРИЛОГ 1.

Упитник за утврђивање индивидуалних потреба за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе за _____ . годину¹

Драге колеге,

Пред Вама је упитник о анализи потреба за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе. Упитник се базира на Вашој личној процени потребе за унапређењем знања и вештина у одређеним областима, односно на одређене теме, а имајући у виду потребе обављања послова радног места. Подаци прикупљени на овај начин ће бити основа за израду будућих програма обуке.

За попуњавање упитника је потребно око 15 минута. Молимо Вас да упитник попуните најкасније до _____ 20__ . године.

Хвала Вам унапред!

Назив организационе јединице	<i>Унети листу свих ОЈ. Изабрати један од понуђених одговора.</i>
-------------------------------------	---

1. Општи подаци о испитанику:

Име и презиме	
Пол	<input type="radio"/> Мушки <input type="radio"/> Женски <i>Изабрати један од понуђених одговора.</i>
Старост	<input type="radio"/> До 30 година <input type="radio"/> 30-40 година <input type="radio"/> 41-50 година <input type="radio"/> 51-60 година <input type="radio"/> Преко 60 година <i>Изабрати један од понуђених одговора.</i>
Радно место	<i>Уписати назив радног места.</i>
Звање	Млађи референт Референт Виши референт Млађи сарадник Сарадник Млађи саветник Саветник Самостални саветник Виши саветник Службеник на положају <i>Изабрати један од понуђених одговора.</i>
Укупна дужина радног стажа	<input type="radio"/> Мање од 5 година <input type="radio"/> 5-10 година <input type="radio"/> 11-15 година <input type="radio"/> 16-20 година <input type="radio"/> Преко 20 година <i>Изабрати један од понуђених одговора.</i>

¹ Препоручени, стандардизовани образац упитника НАЈУ: <https://www.napa.gov.rs/tekst/605/analiza-potreba-za-strucnim-usavrsavanjem.php>

Дужина радног стажа у ЈЛС	<ul style="list-style-type: none"> ○ Мање од 5 година ○ 5-10 година ○ 11-15 година ○ 16-20 година ○ Преко 20 година <p><i>Изабрати један од понуђених одговора.</i></p>
Број година проведених на садашњем радном месту	<ul style="list-style-type: none"> ○ Мање од 5 година ○ 5-10 година ○ 11-15 година ○ 16-20 година ○ Преко 20 година <p><i>Изабрати један од понуђених одговора.</i></p>
Степен стручне спреме	<ul style="list-style-type: none"> ○ Средња ○ Висока – струковне студије или 180 ЕСПБ ○ Висока– основне студије или 240 ЕСПБ ○ Висока – мастер/специјалистичке студије или 300 ЕСПБ ○ Висока – докторске студије <p><i>Изабрати један од понуђених одговора.</i></p>

2. Знања, вештине и способности:

<ul style="list-style-type: none"> ○ Област формалног образовања/струка 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Природно-математичке науке ○ Друштвено-хуманистичке науке ○ Медицинске науке ○ Техничко-технолошке науке ○ Уметност <p><i>Изабрати један од понуђених одговора.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Познавање рада на рачунару и коришћење програма и апликација: 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Word <input type="checkbox"/> Excel <input type="checkbox"/> Power Point <input type="checkbox"/> Е-мејл <input type="checkbox"/> Интернет <input type="checkbox"/> Примењени рачунарски програми и специфични информациони системи – наведите: _____ <input type="checkbox"/> Друго - наведите: _____ <input type="checkbox"/> Не користим рачунар у раду <input type="checkbox"/> Не познајем рад на рачунару <p><i>Заокружити све понуђене одговоре који се односе на вас</i></p>

Познавање језика Оцените познавање страних језика на скали од А1 до Ц2 Почетни ниво (ниво А1 и А2); А1- не користим страни језик А2- низак степен основног знања Средњи ниво (ниво Б1 и Б2); средњи ниво – способност вођења конверзације и читања Виши ниво (ниво Ц1 и Ц2) Ц1- виши ниво способности вођења конверзације, Ц2 - висок ниво способности вођења конверзације, читања и писања	Српски						
	Енглески						
	Немачки						
	Француски						
	Мађарски						
	Албански						
	Остали језици – наведите _____						
	Остали језици – наведите _____						
	Остали језици – наведите _____						
Остали језици – наведите _____							
Остала специфична знања и вештине	<i>Уколико поседујете нека додатна, посебна знања и вештине, наведите која:</i>						

3. Подаци о похађаним обукама:

Да ли сте у последње три године похађали неке обуке?	<input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Не <i>Изабрати један од понуђених одговора</i>
Ко је био спроводилац обука које сте похађали у последње три године?	<input type="checkbox"/> ЈЛС <input type="checkbox"/> Национална академија за јавну управу <input type="checkbox"/> Државни органи <input type="checkbox"/> СКГО <input type="checkbox"/> Донатори/међународне организације <input type="checkbox"/> Домаћа и страна удружења <input type="checkbox"/> Приватни сектор (консултантске куће, итд.) <input type="checkbox"/> Друго – наведите: _____ <i>Заокружити све понуђене одговоре који се односе на вас.</i> <i>Напомена: уколико се користи онлајн образац у google form-у програмирати да се питање појави само уколико је на претходно питање одговор да (упутство на линку https://www.youtube.com/watch?v=6110yW7ovD4)</i>
Да ли сте имали прилике да примените знања стечена на обукама које сте похађали у последње три године?	<input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Не <i>Изабрати један од понуђених одговора.</i>
Уколико је одговор ДА, на који начин?	<i>Напомена: уколико се користи онлајн образац у google form-у програмирати да се питање појави само уколико је на претхдно питање одговор да (упутство на линку https://www.youtube.com/watch?v=6110yW7ovD4)</i>

4. Информисаност о могућностима за обуку

Да ли сте упознати са могућностима за стручно усавршавање у оквиру градске/општинске управе и преко НАЈУ, надлежног министарства у повереним пословима државне управе, СКГО или неког другог спроводиоца обука?	<input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Делимично <input type="radio"/> Не <i>Изабрати један од понуђених одговора.</i>
На који начин добијате информације о могућностима за стручно усавршавање?	<i>Опишите:</i>

5. Утврђивање потреба за обуком

Да ли су у последњој календарској години донети нови закони и други прописи или измењени закони и други прописи у вашој области рада?	<input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Не
Уколико је одговор да, наведите новодонете или измењене законе и промене до којих је дошло?	
Наведите знања, вештине и способности које треба да стекнете у складу са описаним променама.	

Према вашој личној процени, изаберите област за коју вам је потребно даље стручно усавршавање и означите (✓) (могуће је означити више од једног поља)²:

Област стручног усавршавања	
Теме од општег значаја (Унети све теме из Општег програма за 2021. годину³ https://napa.gov.rs/tekst/49/godisnji-programi-obuka-naju.php	
После сваке области, постоје празна поља у којима сами можете да предложите теме које сматрате да је потребно обрадити	
Област Примена прописа	
Општи управни поступак - онлајн обука	
Општи управни поступак	
Примена ЗУП-а у пракси	
Инспекцијски надзор – онлајн обука	
Ка ефикаснијим инспекцијама	
Надзор над применом мера за заштиту становништва од заразних болести	
Инспекцијски надзор - вештине комуникације и професионалног понашања инспектора	
Израда финансијских планова корисника (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2023. годину и пројекција за 2024. и 2025. годину)	
Јавне политике – онлајн обука	
Јавне политике – креирање, спровођење и анализа ефеката	
Јавне политике – израда докумената	
Јавне политике – праћење спровођења и вредновање	
Оптимизација административних поступака	
Урбани развој и урбана мобилност	

2 Овај део упитника је променљив и увек садржи само теме које су садржане у важећим програмима обуке за текућу годину - Општем програму обуке запослених у ЈЛС (општем континуираном и секторском континуираном) и Програму обуке руководиоца у ЈЛС.

3 Код навођења садржаја појединачних програма, потребни је навести само оне теме које су садржане у програмима обуке за текућу годину.

Област Европска интеграција	
Увод ЕУ	
Примена споразума о стабилизацији и придруживању (ССП)	
Право Европске уније	
Политике ЕУ – онлајн обука	
Кохезиона политика ЕУ – увод	
Кохезиона политика ЕУ – планирање и програмирање	
Област Лични развој и вештине	
Откријте своје „најбоље ја“	
Учењем ка променама – буди промена!	
Доношење квалитетних одлука	
Технике за раст продуктивности	
Развој креативности	
Управљање временом	
Планирање личног развоја и каријере	
Инвестирајте у своје запослене – методе развоја запослених	
Мотивација запослених	
Тимови и тимски рад	
Делегирање и повратна информација	
Продуктиван састанак	
Умеће рада на даљину	
Како да брже читате и боље памтите – технике брзог читања	
Постављање циљева	
Кориговање лошег радног учинка и понашања	
Вештине комуникације	
Како да асертивно комуницирамо	
Писана комуникација	
Решавање конфликта	
Моћ повратне информације	
Интеркултурална комуникација	
Јавни наступ	
Јавни наступ у онлајн окружењу	
Презентација	
Развој вештина приповедања (сторутеллинг)	
Управљање незадовољним корисницима	
Кориснички сервис – основе	
Унапређење квалитета услуга	
Пружање услуга посебно осетљивим групама	
Развој дигиталних компетенција	
Развој е-Управе	
Електронски документ, електронска идентификација и услуге од поверења у електронском пословању	
Успостављање електронских услуга	
Метарегистар и попис службених евиденција	

Трансформација података у информације	
Како да користите пивот табеле у Excel-у?	
Статистичка обрада података помоћу програма SPSS	
Рад на даљину	
ИТ сигурност	
Онлајн колаборација	
Сарађујте у тимовима уз MS Teams	
Агилно претраживање Интернета	
Обука ИТ стручњака	
Информациона безбедност – ИКТ системи од посебног значаја	
Коришћење база података	
Напредне базе података	
Основе SQL	
Основе HTML	
Напредне табеларне калкулације	
Примена смерница за израду интернет презентација и видљивост интернет презентација	
Отварање и визуелизација података	
Управљање ИТ пројектима	
Курсеви рачунара	
Табеларне калкулације	
Напредне табеларне калкулације	
Напредна обрада текста	
Powerpoint презентације	
Напредне Powerpoint презентације	
Обука предавача	
Обука предавача – основни ниво	
Како припремити и спровести успешан вебинар?	
Тренерске вештине у онлајн учењу – LMS (Learning management system)	
Обука ментора	
Развој језичких компетенција	
Српски језик – ниво Б1	
Српски језик – ниво Б2	
Српски језик – ниво Ц1	
Француски језик – ниво Б1	
Француски језик – ниво Б2	
Француски језик – ниво Ц1	
Немачки језик – ниво Б1	
Немачки језик – ниво Б2	
Немачки језик – ниво Ц1	
Руски језик – ниво Б1	
Руски језик – ниво Б2	
Руски језик – ниво Ц1	
Енглески језик – ниво Б1	

Енглески језик – ниво Б2	
Енглески језик – ниво Ц1	
Специјалистички курс енглеског језика – ниво Ц1	
Мађарски језик – ниво А1	
Мађарски језик – ниво А2	
Мађарски језик – ниво Б1	
Мађарски језик – ниво Б2	
Албански језик – ниво А1	
Албански језик – ниво А2	
Албански језик – ниво Б1	
Албански језик – ниво Б2	
Теме од значаја за обављање послова из делокруга изворне надлежности ЈЛС (Набројане су све теме из Секторског програма континуираног стручног усавршавања за 2020. годину)⁴	
Област Добра управа	
Увођење и имплементација принципа добре управе у раду јединица локалне самоуправе	
Унапређење административне ефикасности и делотворности и услуга према грађанима и привреди	
Електронска управа	
Развој и спровођење локалних антикорупцијских политика	
Израда и примена етичког кодекса функционера локалне самоуправе и кодекса понашања службеника и намештеника у јединицама локалне самоуправе	
Етика и интегритет	
Сарадња са организацијама цивилног друштва и финансирање програма од јавног интереса које реализују удружења	
Остваривање права о доступности информација од јавног значаја	
Заштита података о личности	
Заштита тајних података	
Узбуњивање и заштита узбуњивача	
Добра управа – онлајн обука	
Област Планирање у локалној самоуправи	
Средњорочно планирање у локалној самоуправи	
Савремено урбанистичко и просторно планирање	
Прикупљање, анализа и коришћење података у процесу праћења и вредновања јавних политика у локалној самоуправи	
Израда и спровођење плана развоја јединице локалне самоуправе	
Област Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе	
Управљање нормативним процесима и израда правних аката локалне самоуправе	
Укључивање локалне заједнице у израду општих аката локалне самоуправе	

⁴ Код навођења садржаја појединачних програма, потребни је навести само оне теме које су садржане у програмима обуке за текућу годину.

Међуопштинска сарадња у примени делокруга јединица локалне самоуправе	
Област Управљање финансијама локалне самоуправе	
Програмски буџет локалне самоуправе	
Спровођење процеса партиципативног буџетирања	
Капитално буџетирање у јединицама локалне самоуправе	
Родно буџетирање у локалној самоуправи	
Буџетско рачуноводство и извештавање	
Управљање локалном пореском политиком и пореска администрација	
Јавне набавке у локалној самоуправи	
Финансијско управљање и контрола у локалној самоуправи	
Ревизија, интерна ревизија и управљање ревизијом	
Портал јавних набавки	
Област Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи	
Основе локалног економског развоја	
Инструменти за подстицање привредног развоја и подршку привреди	
Привлачење и управљање инвестицијама	
Примена правила за контролу државне помоћи на локалном нивоу	
Примена прописа из области о заштити конкуренције	
Јавно-приватно партнерство у локалној самоуправи	
Како припремити и оценити бизнис план	
Брендирање локалне самоуправе	
Примена Закона о туризму и Закона о угоститељству	
Секторски приступ локалном економском развоју – онлајн обука	
Креирање развојних политика, инструмената и мера у области локалног економског развоја на основу података и економских анализа (анализа ланца вредности)	
Како подстаћи женско предузетништво	
Област Управљање пројектима	
Управљање пројектним циклусом и извори финансирања пројеката	
Припрема предлога пројеката по процедурама Европске уније	
Спровођење пројеката у складу са процедурама ЕУ	
Спровођење набавки у оквиру пројеката по ПРАГ процедурама и усклађеност ПРАГ процедура и Закона о јавним набавкама	
Припрема и спровођење инфраструктурних пројеката по правилима ЕУ	
Повезивање локалних заједница на нивоу Европске уније кроз међународне пројекте – програм грађани, равноправност, права и вредности	
Област Управљање људским ресурсима	
Радни односи запослених у локалној самоуправи - примена у пракси	
Примена прописа о платама службеника и намештеника у јединицама локалне самоуправе	

Планирање и запошљавање	
Утврђивање радних циљева и оцењивање службеника у јединицама локалне самоуправе и каријерни развој	
Дисциплинска одговорност	
Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС	
Безбедност и заштита на раду	
Спречавање злостављања на раду - мобинг	
Стручно усавршавање – онлајн обука	
Колективно преговарање	
Тренинг комуникационих вештина за запослене у јединицама за УЉР у локалним самоуправама	
Анализа описа посла и доношење акта о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места	
Област Остваривање, заштита и унапређење људских и мањинских права	
Заштита од дискриминације пред органима јединица локалне самоуправе	
Остваривање права припадника националних мањина у јединицама локалне самоуправе	
Остваривање права детета	
Основе управљања миграцијама	
Локални акциони планови за побољшање/унапређење положаја различитих категорија миграната	
Миграције и развој	
Развој, спровођење и праћење мера за социјалну инклузију Рома на локалном нивоу	
Родна равноправност у локалној самоуправи	
Унапређење превенције и сузбијање трговине људима на локалном нивоу	
Примена Закона о бесплатној правној помоћи	
Социјална инклузија Рома на локалном нивоу – онлајн обука	
Родна равноправност на локалном нивоу – онлајн обука	
Област Обављање и развој комуналних делатности	
Примена Закона о јавним предузећима и Закона о комуналним делатностима	
Управљање локалним јавним превозом и одржива урбана мобилност	
Област Становање и стамбена подршка	
Становање и одржавање зграда	
Стамбена подршка у локалној самоуправи	
Област Друштвене делатности у локалној самоуправи	
Јавне службе у локалној самоуправи	
Унапређење рада интерресорне комисије у ЈЛС	
Социјална заштита у локалној самоуправи	

Планирање и управљање предшколским васпитањем и образовањем на локалном нивоу	
Примена надлежности из области спорта и физичке културе у локалној заједници	
Заштита права пацијената	
Јавно здравље на локалном нивоу	
Област Заштита животне средине	
Планирање и управљање заштитом животне средине у локалној самоуправи	
Управљање отпадним водама и чврстим отпадом	
Област Пољопривреда и рурални развој	
Планирање и програмирање руралног развоја	
Улога јединица локалне самоуправе у области ИПАРД-а	
Јавне политике у области пољопривреде и руралног развоја	
Област Управљање општинском имовином	
Управљање јавном својином и имовинско-правни послови у ЈЛС	
Управљање грађевинским земљиштем	
Област Безбедност у локалној заједници	
Примена Закона о комуналној милицији	
Деловање јединица локалне самоуправе у области безбедности	
Смањење ризика од катастрофа	
Цивилна заштита	
Обнова након елементарне и друге непогоде	
Кризна комуникација	
Област Инспекцијски надзор	
Комунална инспекција	
Инспекција за путеве	
Пореска инспекција	
Буџетска инспекција	
Просветна инспекција	
Саобраћајна инспекција	
Сарадња органа јединица локалне самоуправе у вршењу инспекцијског надзора са другим органима, имаоцима јавних овлашћења и правним и физичким лицима	

Област Међународна сарадња локалних самоуправа	
Успостављање и развој међународне сарадње градова и општина и извори финансирања	
Специфичне теме (навести конкретне области и теме на основу конкретних захтева радног места, описа посла, промена прописа, увођења нових процедура, информационих система, промене радног места..., а да нису наведене у претходном делу.)	
Наведите	
нпр. урбанизам – издавање грађевинских дозвола	
нпр. е-Управа – успостављање електронске писарнице, обука за коришћење софтвера	
Наведите теме, које су се по вашем мишљењу показале кључнима током ванредне ситуације а сматрате да су убудуће неопходне ради функционисања ваше градске/општинске Управе (могу да се односе на неки део система ЛС, управљања, процедура или процеса рада и свега што сте као запослени уочили да су вам потребна додатна знања или вештине, било да се ради о нивоу радног места или генерално)	
Специфичне теме за руководиоце (попуњавају само руководиоци)	
Наведене су теме из Програма обуке руководиоца у ЈЛС за 2021. годину⁵	
Оријентација функционера и службеника на положају у органима ЈЛС	
Кључни аспекти управљања у локалној самоуправи	
Добро управљање - онлајн обука	
Јавним политикама ка развоју ЈЛС	
Инструменти доброг управљања Савета Европе - онлајн обука	
Људски ресурси и развој ЈЛС	
Развој е-Управе	
Међуопштинска сарадња	
Унапређење етичког поступања и управљање сукобом интереса	
Организациона трансформација: управљање променама	
Интерна и екстерна комуникација	
Преговарање и решавање конфликта	
Управљање ефикасним тимовима	
Управљање временом и вођење састанака	
Оснаживање жена за руководеће функције у органима ЈЛС	

⁵ Код навођења садржаја појединачних програма, потребно је навести само оне теме које су садржане у програмима обуке за текућу годину.

6. Методе стручног усавршавања

Изаберите три облика стручног усавршавања који би вам највише одговарали. Оцените на скали 1-5 (1 – нимало ми не одговара, 5 – најоптималнија метода за мене)	Предавање	
	Семинар	
	Тренинг	
	Радионица	
	Округли сто	
	Конференција	
	Стажирање	
	Коучинг	
	Менторство	
	Студијска посета	
	Е-обука (онлајн обука)	
	Самостално упознавање са прописима и кључним темама, путем интернета	
	Друго, наведите: _____	
По вашем мишљењу, колико је дана потребно издвојити за Ваше стручно усавршавање на годишњем нивоу?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Један дан<input type="radio"/> 2-5 дана<input type="radio"/> 5-10 дана<input type="radio"/> Више од 10 дана – наведите колико: _____ <p><i>Изабрати један од понуђених одговора.</i></p>	

Додатни коментари, сугестије и препоруке:

Хвала на уложеном труду и времену!

ПРИЛОГ 2.

ОБРАЗАЦ ЗА ИНДИВИДУАЛНИ ПЛАН СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА¹

Име и презиме запосленог:

Организациона јединица:

Период на који се план односи:

У којим областима ми је потребно стручно усавршавање?	На који циљ (лични/ОЈ) се ово учење односи?	Која врста стручног усавршавања ми је потребна? (обука, електронско учење, менторство, стручна посета, самостално учење и сл.)	До када ми је потребно ово да научим?

Потпис руководиоца: _____

Потпис запосленог: _____

¹<https://www.napa.gov.rs/tekst/605/analiza-potreba-za-strucnim-usavrsavanjem.php>

ПРИЛОГ 3.

ВОДИЧ ЗА РАЗГОВОР СА РУКОВОДИОЦИМА ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЈЕДИНИЦА¹

1. Шта су кључни приоритети ваше организационе јединице (ОЈ) у наредних годину до две дана? (Уколико је процес постављања циљева спроведен квалитетно, можете да набројите циљеве дате ОЈ и питате да ли би руководиоца још нешто додао/истакао.)
2. Како видите улогу ваше организационе јединице у остварењу?
(Овде наводите кључне стратешке приоритете целе организације, које руководиоца није поменуо, а у којима се очекује значајнија улога његовог тима.)
3. Када би све ишло по плану, по чему би се рад ваше организационе јединице за годину дана разликовао од досадашњег?
4. Имајући у виду све горе поменуте планове, какве захтеве поставља пред запослене у вашој организацији?
5. Шта се од њих очекује у погледу знања, вештина и понашања како би остварили циљеве организације?
(Овде током разговора преведите знања, вештине и понашања запослених, које руководиоца помиње, на језик компетенција и проверите да ли сте добро закључили на које компетенције мисли.)
Можемо да наводимо своје дилеме и закључке до којих смо дошли у анализи резултата вредновања успешности/оцењивања запослених и питамо за објашњења и тумачења.
6. За које организационе јединице или групе запослених сматрате да су најкритичније са аспекта остварења планова ваше организационе јединице, било да су од нарочитог значаја за остварење циљева или да тренутно имају највише проблема у функционисању?
(Овде, такође, можемо да наводимо закључке до којих смо дошли у анализи резултата вредновања успешности/оцењивања запослених и питамо за објашњења и тумачења.)
7. На основу чега закључујете да запослени немају адекватан ниво компетенција?
Какве су последице по процес рада?

¹Преузето из Упутства о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе "Службени гласник РС", бр. 32/2019. Доступно и на веб презентацији НАЈУ:
<https://www.napa.gov.rs/tekst/605/analiza-potreba-za-strucnim-usavravanjem.php>

8. Шта мислите да су разлози који условљавају разлике између потребног и тренутног нивоа компетенција?
(Овде нарочито обратите пажњу на разлоге који се могу отклонити обуком и развојем и оне који су друге природе – нпр. недовољно запослених, недостатак мотивације, процес рада који је лоше постављен, недостатак потребне опреме и сл.)
9. Каква су досадашња искуства са различитим начинима да се ове разлика премосте? Шта је до сада давало резултате, а шта није? Због чега?
10. Уколико сте припремили податке о броју тренинг сати по запосленом и покривености запослених обукама и имате нека питања у вези са тим, продискутујте о њима са руководиоцем.
11. У ком периоду године, у односу на обим посла и број запослених, би било најбоље организовати обуке, како би сви запослени, код којих постоји потреба, могли да похађају обуку?

ПРИЛОГ 4.

ВОДИЧ ЗА РАЗГОВОР СА НАЧЕЛНИКОМ УПРАВЕ¹

1. Шта су у овом тренутку кључни приоритети градске/општинске управе?
2. Шта су стратешки и организациони циљеви за наредних годину дана?
Шта за наредне 2-3 године?

(Уколико је процес постављања циљева спроведен квалитетно, можете да набројите циљеве институције и питате да ли би руководилац још нешто додао/истакао.)

3. Шта је стратешки и законодавни оквир који у највећој мери одређује приоритете управе у наредном периоду?
4. Када би све ишло по плану, по чему би се рад градске/општинске управе за годину дана разликовао у односу на претходну годину?
5. Имајући у виду све горе поменуте планове, какве захтеве поставља пред запослене у управи?
6. Шта се од њих очекује у погледу знања, вештина и понашања како би остварили циљеве градске/општинске управе?

(Током разговора преведите знања, вештине и понашања запослених које руководилац помиње на језик компетенција и проверите да ли сте добро закључили на које компетенције мисли.)

7. Уколико руководилац не помиње нека знања, вештине и понашања, које сте ви издвојили као приоритетне док сте читали стратешку документацију, проверите да ли се он/она слаже са вама.
8. Какво је тренутно стање у погледу ових знања, вештина и понашања? Где видите да постоје проблеми (области, сектори...) и како се ти проблеми манифестују?

¹Преузето из Упутства о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе "Службени гласник РС", бр. 32/2019. Доступно и на веб презентацији НАЈУ: <https://www.napa.gov.rs/tekst/605/analiza-potreba-za-strucnim-usavrsavanjem.php>

ПРИЛОГ 5.

ОБРАЗАЦ ЗАКЉУЧАКА РАЗГОВОРА СА НАЧЕЛНИКОМ ГРАДСКЕ/ОПШТИНСКЕ УПРАВЕ¹

<p>Кључни организациони циљеви – циљеви на нивоу ЈЛС <i>(уколико постоје и добро су дефинисани, ови циљеви могу да буду унапред уписани, а евентуално да се додају они које руководилац још наведе)</i></p>	<p>1. 2. 3. 4. 5.</p>
<p>Најважнија стратешка и законодавна документа за разумевање циљева градске/општинске управе</p>	<p>1. 2. 3. 4. 5.</p>
<p>Које унутрашње јединице би требало да унапреде постојећи начин рада?</p>	<p>Унутрашња јединица: _____</p> <p>Шта треба да унапреде запослени? _____</p> <p>Која знања и вештине су им за то потребне?</p> <p>1. 2. 3. 4.</p>

¹Преузето из Упутства о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе „Службени гласник РС”, бр. 32/2019. Доступно и на веб презентацији НАЈУ: <https://www.naju.gov.rs/tekst/605/analiza-potreba-za-strucnim-usavrsavanjem.php>

	<p>Унутрашња јединица: _____</p> <p>Шта треба да унапреде запослени? _____</p> <p>Која знања и вештине су им за то потребне?</p> <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.
	<p>Унутрашња јединица: _____</p> <p>Шта треба да унапреде запослени? _____</p> <p>Која знања и вештине су им за то потребне?</p> <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.
	<p>Унутрашња јединица: _____</p> <p>Шта треба да унапреде запослени? _____</p> <p>Која знања и вештине су им за то потребне?</p> <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.

ПРИЛОГ 6.

СТРУКТУРА ИЗВЕШТАЈА О АНАЛИЗИ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ¹

1. Увод
 - Сврха анализе потреба за стручним усавршавањем
 - Орган или организационе јединице на које се односи
 - Период у коме је анализа спроведена
2. Методологија за процену потреба за стручним усавршавањем
 - Фазе у процесу
 - Учесници у процесу и њихове улоге
 - Коришћене методе за прикупљање података и разлози за њихов избор
 - Ограничења коришћених метода
3. Кључни налази по фазама у процесу (*овде су наведени препоручени кораци*)
 - Анализа доступне стратешке документације
 - Разговор са руководиоцем органа/надлежног органа
 - Анализа извештаја о вредновању радне успешности
 - Разговор са руководиоцима организационих јединица
 - Анкета међу запосленима
 - Подаци о запосленима
 - Други извори информација
4. Збирни преглед потреба за стручним усавршавањем које су основа за планирање **општег програма стручног усавршавања и програма обуке руководилаца**
 - Преглед потреба по организационим јединицама (*уколико је могуће направити*)
 - i. Тема обуке
 - ii. Број запослених
 - Преглед по темама за целу организацију
 - i. Тема обуке
 - ii. Број очекиваних полазника
5. Збирни преглед потреба за стручним усавршавањем које су основа за планирање **посебног програма стручног усавршавања**
 - Преглед потреба по организационим јединицама (*уколико је могуће направити*)
 - i. Тема обуке
 - ii. Број запослених
 - Преглед по темама за целу организацију
 - i. Тема обуке
 - ii. Број очекиваних полазника
6. Закључна разматрања
 - Додатни коментари о процесу и налазима
 - Напомене о препрекама које постоје за адекватну примену знања и вештина које се стекну кроз обуке и друге методе развоја и могућностима за њихово превазилажење
 - Идентификовани узроци проблема у раду које није могуће уклонити стручним усавршавањем (циљ ове информације је да се очекивања од стручног усавршавања сведу на реални ниво).

¹Модел НАЈУ- [Водич за припрему програма стручног усавршавања запослених у јавној управи.](#)

ПРИЛОГ 7.

ПРЕГЛЕД ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ КОЈИ СЕ ДОСТАВЛЈА НАЈУ¹

Јединица локалне самоуправе _____

Тема стручног усавршавања	Број запослених	Начин спровођења ¹	Степен приоритета ²
Област			
Област			

¹ Предавање, семинар, тренинг, радионица, округли сто, конференција, стажирање, коучинг, менторство, студијске посете, електронско учење, курс.

² Висок - Потребна реализација у наредних годину дана (В), Средњи - Реализација потребна у наредне 2-3 године (С), Низак - Реализација потребна у року дужем од 3 године (Н).

ПРИЛОГ 8

МОДЕЛ ПРОГРАМА ОБУКЕ У ОКВИРУ ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА¹

ЕЛЕМЕНТИ ПРОГРАМА	ОБЈАШЊЕЊЕ ЕЛЕМЕНАТА
Област стручног усавршавања	Област стручног усавршавања представља тему око које су груписани програми обука који се њоме баве.
Назив програма обуке	Назив програма обуке указује на његов садржај и произилази из подручја/области рада на који се програм обуке односи.
Шифра програма	Додељује је Национална академија за јавну управу приликом уписа у Централну евиденцију програма стручног усавршавања, а на основу Правилника о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи.
Циљна група	Описати групу/е послова или радних места запослених којима је програм намењен. Од користи може бити постављање неколико питања: Ко су будући полазници обуке? Ко ће имати користи од ове обуке? Које послове потенцијални полазници обављају? На којим пословима раде? Запосленима на којим радним местима је потребно да стекну нова или унапреде постојећа знања и вештине, које се стичу похађањем датог програма обуке?
Сврха програма	Опис разлога који су условили развој и спровођење програма (нпр. нови прописи, развојне потребе, проблеми или изазови у раду и извршавању обавеза, недостаци у раду утврђени приликом инспекцијског надзора, резултати управне или судске контроле законитости правних аката). Произилази из анализе потреба за стручним усавршавањем.
Циљ програма	Осликава тежње и намере креатора програма обуке о ономе што се програмом обуке жели постићи. Представља вредносно опредељење – тежњу коју треба остварити кроз програм обуке. Другим речима, циљ програма обуке је одговор на питање шта је жељена промена у контексту изграђивања знања, развоја вештина и формирања/промене ставова. Произилази из анализе потреба за стручним усавршавањем и формулише се у облику глаголске именице.
Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника	Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника, односно исходи учења - експлицитне су изјаве о резултатима програма које описују полазника након завршеног образовног процеса: 1) шта он зна, 2) шта уме да уради под одређеним околностима и 3) како се понаша у одређеним ситуацијама, односно какве ставове испољава. Приликом креирања програма стручног усавршавања, препоручено је да једном исходу одговара једна тематска јединица, из чега следи да ћемо имати подједнак број исхода и тема у програму. При самој формулацији користити активан глаголски облик у трећем лицу презента. Погледати детаљнија објашњења, примере и препоруке у документу <i>Исходи учења у стручном усавршавању запослених у јавној управи</i> , доступном путем линка https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/2069/Ishodi%20ucenja.pdf

<p>Опис програма и тематских целина</p>	<p>Опис програма - представља организован и логички повезан систем садржаја који је подељен у уже тематске целине. Тематске целине - јединице учења које су логички и функционално повезане у систем садржаја обуке ;..... <i>(садржај приказати у пасусу; одвајати тачком и запетом)</i></p>
<p>Облици, методе и технике реализације програма</p>	<p>Организациони облици - одређују контекст у којем се реализују образовне активности. Другим речима, организациони облици представљају шири оквир организовања активности стручног усавршавања запослених у јавној управи. Један организациони облик може да обухвати примену више различитих метода и техника. Методе и технике - ужи појам од облика, а обухватају различите начине на које се реализују специфичне образовне активности у оквиру одређеног организационог облика. Представљају скуп разнородних поступака и активности којима се успоставља и одржава интеракција између три главна елемента спровођења програма стручног усавршавања: полазника, садржаја и реализатора. Иста метода или техника може да се примењује у оквиру различитих организационих облика. Погледати опис појединачних облика, метода и техника, као и препоруке наведене у документу <i>Облици, методе и технике спровођења програма стручног усавршавања</i> доступном путем линка https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/2073/Oblici%20metode%20i%20tehnikе.PDF</p>
<p>Носиоци реализације</p>	<p>Носиоце реализације програма потребно је дефинисати у складу са њиховом акредитацијом у одређеној области стручног усавршавања. Конкретно: „Акредитовани _____ реализатор/и _____ за _____ област _____ стручног усавршавања _____ уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу“</p>
<p>Трајање програма</p>	<p>Навести временску дужину трајања програма обуке исказану у сатима и данима, а имајући у виду сложеност исхода. Наводи се укупан број сати активног рада (не укључује паузе).</p>
<p>Време потребно за припрему програма</p>	<p>Навести и време потребно за припрему предавача (по правилу, време потребно за припрему <u>прве обуке</u> предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке; уколико су потребе за припрему конкретног програма другачије, потребно је да се то предвиди програмом и образложе разлози дужег или краћег трајања).</p>
<p>Планиран број корисника који одговара циљу програма</p>	<p>Навести минималан и максималан број полазника по групи. Погледати препоруке у вези са пожељним бројем учесника наведене у документу- <i>Облици, методе и технике спровођења програма стручног усавршавања</i>, доступном путем линка https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/2073/Oblici%20metode%20i%20tehnikе.PDF</p>

**Пројекција
трошкова**

Сходно Уредби о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи (чл. 22-25.), реализаторима обуке припада накнада за сат реализоване обуке (сат - 60 минута обуке без паузе, дан обуке – максимално 6 сати ефективног ангажовања реализатора без паузе) у нето износу, и то: предавачима 1800 динара, менторима 2500 динара, коучима 3000 динара и другим реализаторим 1800 динара. Када је предвиђено програмом обуке, реализатору се обрачунава накнада за припрему тестова (нето износ од 4 сата ефективне обуке), као и за спровођење тестирања (нето износ од 4 сата ефективне обуке).

Односно, формула по којој се израчунавају трошкови зависи од програмом предвиђених активности:

I. А) Уколико програмом није предвиђена провера знања, за реализацију прве обуке, трошкови се рачунају по следећој формули:

I. Б) Уколико програмом није предвиђена провера знања, за реализацију сваке наредне обуке, трошкови се рачунају по следећој формули:

II. А) Уколико је програмом предвиђена провера знања, за реализацију прве обуке, трошкови се рачунају по следећој формули:

II. Б) Уколико је програмом предвиђена провера знања, за реализацију сваке наредне обуке, трошкови се рачунају по следећој формули:

Где је :

Т - Укупни трошкови

Бр. сати - Број планираних сати обуке

Накнада - Накнада за сат реализоване обуке

У складу са Уредбом, реализатору за припрему онлајн обуке припада фиксна накнада у нето износу од 30 сати ефективне обуке (54.000 РСД). Реализатору не припада накнада за реализацију онлајн обуке, као ни накнада за припрему и спровођење тестова у којима су питања затвореног типа. Реализатору припада накнада за спровођење тестова у којима су питања отвореног типа, у нето износу од 4 сата ефективне обуке (7.200 РСД).

За програме стручног усавршавања који се не финансирају из буџета РС, аутономне покрајине, ЈЛС и других органа и организација јавне управе, о износу накнаде за рад реализатора, самостално одлучује спроводилац програма стручног усавршавања.

Реализатору се могу обрачунати и путни трошкови, уколико обуку реализује ван места свог пребивалишта. Путни трошкови обухватају трошкове превоза и смештаја и обрачунавају се у складу са уредбом којом се одређује накнада трошкова службеног пута у земљи за државне службенике и намештенике. Поред наведених трошкова, у пракси се, посебно у случају реализације посебних програма обуке, могу јавити и други трошкови реализације обуке, као што су: трошкови штампања и умножавања материјала за полазнике, трошкови потрошног канцеларијског материјала (флип чарт папир, маркери, фасцикле, блокови, оловке и друго), трошкови освежења, закупа сале и други трошкови.

<p>Начин вредновања</p>	<p>Навести да ли је планирана провера стеченог знања и вештина, као и по могућству, начин провере стечених знања и вештина након завршеног програма обуке који зависи од постављених исхода за сваки програм обуке.</p> <p>Полазећи од циља примене, времена задавања и форме саопштавања резултата, у пракси се указује на разлику између сумативног и формативног оцењивања. Када се оцењивање врши у одређеним тренуцима у току програма како би се добила повратна информација о напредовању полазника, говоримо о формативном оцењивању. Оцењивање по завршетку програма обуке је сумативно оцењивање.</p> <p>Код формативног оцењивања могуће је користити инструменте попут опсервације, питања на обуци, самоевалуације, међусобно оцењивање полазника, практичне вежбе. Код сумативног то су тестови, задаци есеји, извештаји, налози за извођење одређених радњи, усмено испитивање.</p>
<p>Начин верификације учешћа</p>	<p>Подразумева врсту уверења које се издаје полазнику/ци након завршетка програма обуке. За учешће без провере знања и вештина издаје се потврда, а када постоји провера знања и вештина издаје се сертификат о успешно завршеном програму обуке.</p>
<p>Предуслови за укључивање службеника у програм (није обавезан елемент)</p>	<p>Навести захтеве у погледу нивоа и врсте релевантног знања, односно образовања. <i>(уколико су потребни)</i></p>
<p>Повезаност са другим програмима (није обавезан елемент)</p>	<p>У програму обуке, када је то упутно, потребно је навести могућност повезивања знања и вештина са другим, комплементарним програмима обука којима се стичу друга знања и вештине.</p>

ПРИЛОГ 9

ОБЈЕДИЊЕНИ ГОДИШЊИ ПЛАН СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА¹

Р. број	Програма обуке	Категорија програма	Спроводиоца	Циљна група	Облик стручног Усавршавања	Број Полазника	Трајање обуке	Оквирно време/ датум одржавања	Процењена вредност обуке (1)	Остали трошкови (2)	Укупно (1+2)	Извор финансирања/ Веза са буџетом
	Назив програма обуке	Категорија програма и спроводиоца (ЈЛС; НАЈУ, СКГО, донатор или само „ангажовани спроводиоца обуке“)	НАЈУ, ЈЛС, акредитован и реализатор (и) путем интерног конкурса или акредитован и спроводиоца, јавна набавка	Функционер и Службени циљна група/ запослени	Семинар, тренинг, радионица, коучинг...	Укупан број полазника за ову тему	Број дана/ радних сати	месец/ година	Процењена вредност обуке за реализацију и спровођење обуке на основу анализе тржишта	Превоз, смештај,	Укупни трошкови опходни за спровођење обуке из свих програма	Буџет РС, донатор, ЈЛС – навести економску и програмску класификацију
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
...												
УКУПНО:												

¹Препоручени образац, креиран у оквиру Пројекта Савета Европе *Управљање људским ресурсима у ЛС – фаза 2*, прихваћен од стране МДУЛС и НАЈУ.

ПРИЛОГ 10

РЕПУБЛИКА СРБИЈА
ГРАД/ ОПШТИНА
ГРАДСКА/ОПШТИНСКА УПРАВА
(ГРАДО)НАЧЕЛНИК
Број:ХХ-21
Датум: ХХ.ХХ.2021.године
Адреса:

ИНТЕРНИ КОНКУРС ¹

За ангажовање акредитованих реализатора за спровођење обуке на тему _____ у оквиру Посебног програма стручног усавршавања запослених у Градској/Општинској управи града/општине / Управи градске општине _____ за _____. годину

Поштовани,

Градска/Општинска управа града/општине _____, Управа градске општине, у складу са чланом 17. став 4. Уредбе о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи („Службени гласник РС”, бр. 90/18, у даљем тексту: Уредба (Прилог 1) позива Вас да се, као акредитовани реализатор Националне академије за јавну управу (у даљем тексту: Национална академија) у области _____, пријавите за учешће на интерном конкурс у ради ангажовања за реализацију дводневне обуке _____.

Наведена обука је саставни део **Посебног програма стручног усавршавања** запослених у Градској/Општинској управи / Управи градске општине у ____ години, који је акредитован код Националне академије за јавну управу и уписан у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи (Одлука о акредитацији бр. _____ од _____ године).

Начин пријављивања

Да бисте учествовали на интерном конкурс у потребно је да се **упознате са предметним програмом обуке (Прилог 2)**, што детаљније попуните **образац Плана реализације обуке (Прилог 3)** и пошаљете га на имејл адресу: _____ у року од 15 дана од дана објављивања овог интерног конкурса, односно до _____ године, до краја дана (23.59 ч.). Пријаве и допуне достављене после наведеног рока неће бити разматране.

¹Препоручени образац, креиран у оквиру Пројекта Савета Европе *Управљање људским ресурсима у ЈС – фаза 2*,

Селекција кандидата

Селекција кандидата вршиће се на основу:

- Оцене достављеног Плана реализације обуке и симулације по потреби.

Вредновање плана реализације обуке, вршиће се бодовањем у складу са чланом 19. став 5. Уредбе, и то бодовањем следећих критеријума:

КРИТЕРИЈУМ 1: усклађеност садржаја плана обуке са садржајем који је предвиђен програмом обуке – елиминациони критеријум;

КРИТЕРИЈУМ 2: усклађеност циљева из плана обуке са ефектима који су предвиђени програмом обуке;

КРИТЕРИЈУМ 3: прилагођеност метода и техника спровођења обуке очекиваним ефектима;

КРИТЕРИЈУМ 4: прилагођеност дужине трајања обуке, која је предвиђена планом у односу на трајање које је предвиђено Посебним програмом.

Сваки од критеријума ће се оцењивати на следећи начин:

- 1) Не задовољава – 1 бод;
- 2) Минимално задовољава – 2 бода;
- 3) Осредње задовољава – 3 бода;
- 4) Задовољава на високом нивоу – 4 бода.

Максималан број бодова је 16. На основу остварених бодова сачињава се ранг листа реализатора пријављених на интерном конкурс. По завршеном поступку, сви кандидати биће обавештени о исходу селекције.

Остале информације

За реализацију обуке Градска/Општинска управа града/општине _____ ће, по основу уговора о делу, ангажовати _____ реализатора, односно првопласиране кандидате са Ранг листе. Два акредитована реализатора за дату област могу поднети заједничку понуду, у том случају се трошкови обуке деле сразмерно њиховом ангажовању.

Обука ће бити организована у просторијама Градске/Општинске управе. Тачан датум и време одржавања обуке биће договорени са изабраним реализатором.

Висина накнаде за спровођење обуке одређена је у складу са одредбама чл. 22, 23. и 24. Уредбе и за ангажман реализатора износи: _____ РСД у нето износу, која је обрачуната на следећи начин:

Реализаторима припада накнада за сат реализоване обуке у нето износу од 1.800 динара.

Као сат обуке рачуна се 60 минута обуке без пауза, а дан обуке подразумева максимално шест сати ефективног ангажовања реализатора без паузе.

Накнада за припрему обуке: - половина накнаде за планирану реализацију обуке – број сати x 1.800 динара.

Реализација обуке: утврђено трајање обуке у сатима – број сати x 1.800 динара.

Накнада за припрему тестова: нето износ од 4 сата ефективне обуке (4x1.800 динара).

Накнада за спровођење тестирања – нето износ од 4 сата ефективне обуке (4 x 1.800 динара).

Евентуални путни трошкови, трошкови ноћења, као и трошкови исхране се обрачунавају у складу са Уредбом о накнади трошкова и отпремнини државних службеника и намештеника, а по

достављеним доказима од стране реализатора. Трошкове штампања и умножавања материјала покрива Градска/Општинска управа _____.

За детаљније информације у вези са интерним конкурсом можете нам се обратити на имејл адресу: _____ или путем телефона: _____, контакт особа: _____.

С поштовањем,

Начелник Градске/општинске управе

ПРИЛОЗИ:

Прилог 1: Уредба о о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

Прилог 2: Извод из посебног програма стручног усавршавања Општинске управе општине Шид за 2021. Годину.

Прилог 3: Модел Плана реализације обуке.

ПРИЛОГ 11

План реализације обуке Тренинг за тренере у области етике и интегритета у јавној управи¹

ИБР број реализатора _____ Име и презиме _____

Трајање	Главна тематска тачка сесије	Циљ тематске тачке сесије	Детаљан опис активности	Методе и технике рада	Техничка и друга средства за рад	Материјал за рад
<i>ПРВИ ДАН</i>						
<i>Сесија 1 –</i>						
		•				
		•				
		•				
<i>Сесија 2 –</i>						

¹Стандардни модел НАЈУ.

		•				
		•				
Сесија 3 -						
		•				
		•				
		•				
ДРУГИ ДАН						
Сесија 1-						
		•				
		•				
		•				

<i>Сесија 2-</i>						
		•				
		•				
		•				
<i>Сесија 3 -</i>						
		•				
		•				
		•				
ТРЕЋИ ДАН						
<i>Сесија 1 -</i>						
		•				

		•				
		•				
<i>Сесија 2 -</i>						
		•				
		•				
		•				
<i>Сесија 3-</i>						
		•				
		•				
		•				
ЧЕТВРТИ ДАН						

<i>Cecuja 1 -</i>						
		•				
		•				
		•				
<i>Cecuja 2 -</i>						
		•				
		•				
		•				
<i>Cecuja 3 -</i>						
		•				
		•				

		•				
		•				
Списак литературе:						

Упутство за попуњавање плана обуке:

1. При попуњавању колоне „Временско трајање дела сесије“ потребно је уписати време трајање дела сесије у минутима (нпр. 10’)].
2. У колони „Циљ дела сесије“ навести из угла тренера шта се жели постићи реализацијом дела сесије.
3. У колону „Главне тематске тачке дела сесије“ неопходно је уписати главне теме по тачкама које ће бити обрађене у оквиру појединачних делова сесија.
4. У колони „Методe и техника рада“ наводе се методе које бити коришћене у реализацији (нпр. студија случаја, игра улога...).
5. У колони „Детаљан план активности“ потребно је детаљно наративно описати начин на који тренер са учесницима постиже остваривање циљева дела сесије обуке, опис како ће се изводити део сесије. Ово је уједно и најважнији део плана обуке.
6. У колони „Наставни материјал“ потребно је навести материјал који ће бити кориштен у појединим деловима сесија, нпр. Power Point презентација, упутства за рад у малим групама и/или материјал у вези садржаја обуке намењен за дистрибуцију учесницима и сл.
7. У колони „Техничка и друга средства“ обично се наводе аудио-видео и друга техничка опрема и потрошни материјал неопходан за рад и извођење појединих делова сесија.
8. У колони „Списак литературе“ наводе се научни и стручни документи из релевантне области који су коришћени за припрему обуке.
9. Водити рачуна да време трајања обуке одговара трајању обуке из програма. Паузе се не рачунају у укупно време трајања обуке.
10. Уколико више реализатора заједно реализује обуку потребно је навести ИБР број оба реализатора, име и презиме оба реализатора, као и податак који реализатор ће реализовати коју сесију, додавањем колоне на крајње десној страни табеле План реализације обуке, десно од колоне „Техничка и друга средства“.

Напомене:

Број редова у табели није фиксиран, већ служи као модел и можете их повећавати и смањивати сходно плану реализације обуке који сами креирате.

Наведите време за паузе током трајања обуке.

У плану обуке неопходно је да обележите (на пример користећи другу боју) део који планирате да изведете пред комисијом у делу поступка одабира реализатора који подразумева симулацију дела обуке, у трајању од 10 минута.

Излагање о Колбовом циклусу учења је обавезно за све кандидате.

ПРИЛОГ 12

Република Србија

Град/општина _____

Градска/општинска управа

Број _____

Датум _____

На основу члана 122з Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе („Службени гласник РС“ бр. 21/16, 113/17, 95/1819 и 113/17 – др. закон), члана 19. став 4. Уредбе о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи („Службени гласник РС“ бр. 90/18 и 71/19) и члана ___ Одлуке о градској/општинској управи града/општине _____ (_____) начелник градске/општинске управе дана _____ доноси

РЕШЕЊЕ

**О ИМЕНОВАЊУ КОМИСИЈЕ ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ИНТЕРНОГ КОНКУРСА ЗА ИЗБОР РЕАЛИЗАТОРА ОБУКЕ
(назив обуке)
У ОКВИРУ ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗА _____ ГОДИНУ
ГРАДА/ОПШТИНЕ _____¹**

I

Именује се Комисија за спровођење интерног конкурса за избор акредитованог реализатора обуке (назив обуке) у оквиру Посебног програма стручног усавршавања за 2021. годину градске/општинске управе града/општине _____, (у даљем тексту: Комисија) у следећем саставу:

1. Име и презиме, руководилац организационе јединице _____ у којој су у највећем броју распоређени службеници, за чије потребе се спроводи обука, председник Комисије;
2. Име и презиме (навести радно место и звање), службеник стручан у тематској области, на коју се обука односи, члан.
3. Име и презиме (навести радно место и звање), службеник који обавља послове из области управљања људским ресурсима, члан.

II

Задатак Комисије је да спроведе интерни конкурс за избор акредитованог реализатора обуке (назив обуке) у оквиру Посебног програма стручног усавршавања за _____ годину градске/општинске управе града/ општине _____.

Спровођење конкурса за избор акредитованог реализатора и вредновање модела плана обуке врши се на начин предвиђен Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи (у даљем тексту: Уредба).

¹СКГО модел у оквиру програма Савета Европе *Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 2*.

III

По окончању поступка интерног конкурса, Комисија ће сачинити извештај о избору акредитованог реализатора, који ће доставити начелнику градске/општинске управе, ради закључења уговора о ангажовању.

IV

Стручне и административне послове за потребе Комисије обављаће (назив организационе јединице у којој се обављају послови управљања људским ресурсима).

V

Решење ступа на снагу даном доношења.

ДОСТАВИТИ:

1. Члановима Комисије
2. Организационој јединици у чијем делокругу су послови управљања људским ресурсима
3. Архиви

Образложење

Одлуком број _____ од _____ Националне академије за јавну управу, уписан је у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи Посебан програм стручног усавршавања града/општине _____ за _____ годину. За спровођење програма обуке _____ у оквиру овог Посебног програма неопходно је ангажовање (број) реализатора, који су за област (назив области) уписани у Сталну листу предавача и других реализатора програма обука коју води Национална академија за јавну управу.

Чланом 17. став 1. Уредбе прописано је да ангажовање реализатора програма обуке за тематске целине области стручног усавршавања за коју су акредитовани врши се путем интерног конкурса и то Национална академија за програме обуке које она спроводи, а други корисници за програме обуке које самостално спроводе. Чланом 17. став 2. Уредбе прописано је да се на интерном конкурс испитује и оцењује модел плана обуке за тематску целину области стручног усавршавања за коју се врши ангажовање, који подноси акредитовани реализатор. Чланом 19. Став 4. Уредбе прописано је да модел плана обуке оцењује комисија коју именује директор Националне академије када је корисник програма Национална академија, односно комисија коју именује руководиоца корисника програма за програме које он самостално спроводи

Задатак Комисије је да распише интерни конкурс за ангажовање акредитованих реализатора и да изврши избор реализатора обуке на начин предвиђен чл. 17-20. Уредбе. Уговор о ангажовању закључиће начелник градске/општинске управе.

На основу изнетог, одлучено је као у диспозитиву решења.

НАЧЕЛНИК

(Име и презиме)

ПРИЛОГ 13
ОБРАЗАЦ ИЗВЕШТАЈА О ТЕСТИРАЊУ НАЈУ



Назив Програма:
Назив обуке:
шифра обуке:
праг пролазности
Датум одржавања
обуке:

Редни број	Име и презиме полазника	Орган	Датум тестирања	Остварен успех полазника на излазном тесту у %	Испуњеност услова за издавање сертификата (задовољава/не задовољава)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					

Име и презиме реализатора:
Датум попуњавања података:

* подаци из Евиденције користе у сврху издавања сертификата

ПРИЛОГ 14

ЕВАЛУАЦИЈА ОБУКЕ

Назив обуке	Место, датум:
--------------------	----------------------

Молимо Вас да нам попуњавањем овог анонимног упитника пружите потребне информације о квалитету одржане обуке и тако помогнете у унапређењу будућих програма обука. На питања можете одговорити заокруживањем редног броја или уписивањем одговора.

1. Ваше звање је:

- | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------|
| 1) Службеник на положају | 4) Саветник | 8) Виши референт |
| 2) Виши саветник | 5) Млађи саветник | 9) Референт |
| 3) Самостални саветник | 6) Сарадник | 10) Млађи референт |
| | 7) Млађи сарадник | 11) Остало |

2. Да ли обављате послове руковођења ужом унутрашњом јединицом? 1) Да 2) Не

3. Ваша очекивања од обуке су остварена: 1) у потпуности 2) делимично 3) нису остварена

4. Молимо Вас да процените ниво Вашег знања о презентованој теми:

Пре обуке	1	2	3	4
После обуке	1	2	3	4

5. Оценама од 1 до 4 процените квалитет наведених аспеката обуке при чему је 1 најнижа, а 4 највиша оцена. У последњој колони можете да прокоментаришете поједине аспекте обуке.

	Не задовољава	Задовољава	Добар	Изузетан	Коментар
Очекивани учинак обуке на подизање нивоа компетенција и на обављање послова у јавној управи (применљивост стечених знања)	1	2	3	4	
Квалитет излагања реализатора и способности да пренесе садржај (начин рада реализатора) (Име и презиме)	1	2	3	4	
Квалитет излагања реализатора и способности да пренесе садржај (начин рада реализатора) (Име и презиме)	1	2	3	4	
Ефикасност организације обуке	1	2	3	4	
Продуктивност дискусије током обуке	1	2	3	4	

Хвала Вам!

*Стандардни образац НАЈУ

6. По Вашем мишљењу обука је трајала: 1) прекратко 2) довољно дуго 3) предуго

7. Чиме сте највише задовољни у вези са овом обуком?

8. а) Којим аспектима обуке сте најмање задовољни?

б) Како бисте побољшали, унапредили те аспекте?

9. Да ли имате потреба за још неким обукама, са истим или различитим садржајем?

1) да, за следећим обукама: _____

2) не

10. Коментари, примедбе и сугестије: _____

ПРИЛОГ 15

ИЗВЕШТАЈ СА ОБУКЕ НАЈУ

Програм стручног усавршавања		
Област стручног усавршавања		
Назив обуке		
Спроводилац		
Реализатор/и		
05 Број предавача		
Датум реализације		
01 Број пријављених учесника		
02 Број присутних учесника		
03 Одзив		
04 Man/Days		
04 Број попуњених евалуационих листова		
06 Звање учесника: Државни службеник на положају		0.00%
07 Звање учесника: Виши саветник		
08 Звање учесника: Самостални саветник		
09 Звање учесника: Саветник		
10 Звање учесника: Млађи саветник		
11 Звање учесника: Сарадник		
12 Звање учесника: Млађи сарадник		
13 Звање учесника: Виши референт		
13 Звање учесника: Референт		
14 Звање учесника: Млађи референт		
15 Звање учесника: Остало		
16 Звање учесника: Без одговора		
17 Обавља послове руковођења: Да		
18 Обавља послове руковођења: Не		
19 Обавља послове руковођења: Без одговора		
20 Испуњеност очекивања учесника обуке “у потпуности”		
21 Испуњеност очекивања учесника обуке “делимично”		
22 Испуњеност очекивања учесника обуке “нису остварена”		
23 Испуњеност очекивања учесника без одговора		
24 Самопроцена нивоа знања учесника пре обуке		
25 Самопроцена нивоа знања учесника после обуке		
26 Разлика нивоа знања према самопроцени учесника		
27 Очекивани учинак обуке на подизање нивоа компетенција и на обављање послова у јавној управи (применљивост стечених знања)		
28 Квалитет излагања реализатора и способности да пренесе садржај (начин рада реализатора)		
29 Ефикасност организације обуке (оцена учесника)		

30 Продуктивност дискусије током обуке (оцена учесника)		
31 Општа оцена обуке (оцена учесника)		
Коментар учесника за остварени учинак стручног усавршавања на подизање нивоа компетенција и на обављање послова у јавној управи		
Коментар учесника за квалитет излагања реализатора и способности да пренесе садржај		
Коментар учесника за ефикасност организације		
Коментар учесника за продуктивност дискусије		
Коментар учесника за корисност материјала		
32 Трајање прекратко (оцена учесника)		0.00%
33 Трајање довољно дуго (оцена учесника)		
34 Трајање предуго (оцена учесника)		
35 Трајање без одговора (оцена учесника)		
Чиме сте највише задовољни: (оцена учесника)		
Којим аспектима обуке сте најмање задовољни: (оцена учесника)		
Како бисте побољшали, унапредили те аспекте: (оцена учесника)		
36 Потребне за додатним обукама има		0.00%
37 Потребне за додатним обукама нема		
38 Потребне за додатним обукама без одговора		
Теме потребних обука		
Коментари и сугестије учесника:		
Коментари и сугестије координатора обуке:		
Извор финансирања		
Координатор/и		
Датум писања извештаја		
Прилози:	<i>Евиденција учесника (скенирани оригинал и у Excel формату) и материјали припремљени за потребе реализације обуке односно настали као резултат реализовања обуке</i>	
ИЗВЕШТАЈ РЕАЛИЗАТОРА		
Реализатор/и:		
Датум реализације		
<p>Оценама од 1 до 4 процените квалитет наведених аспеката обуке при чему је</p> <p>оцена 1 (не задовољава) — даје се за програм који не остварује предвиђене ефекте или разумна очекивања</p> <p>оцена 2 (задовољава) — даје се за програм који делимично остварује предвиђене ефекте или разумна очекивања</p> <p>оцена 3 (добар) — даје се за програм који у потпуности остварује предвиђене ефекте или разумна очекивања</p> <p>оцена 4 (изузетан) — даје се за програм који превазилази предвиђене ефекте или разумна очекивања</p> <p>У поље за коментар Вас молимо да пружите своја запажања у вези са аспектима обуке</p>		
40 Очекивани учинак обуке на подизање нивоа компетенција и на обављање послова у јавној управи		
Коментар реализатора на очекивани учинак обуке		
41 Самопроцена квалитета излагања и успеха у преносу садржаја програма полазницима		
Коментар реализатора на квалитет излагања		
42 Заинтересованост учесника за тему		
Коментар реализатора на заинтересованост учесника за тему		

43 Ниво интеракције реализатора са учесницима	
Коментар реализатора на ниво интеракције са полазницима	
44 Продуктивност дискусије током обуке	
Коментар реализатора на продуктивност дискусије током обуке	
45 Ефикасност организације обуке	
Коментар реализатора на ефикасност организације обуке	
46 Општа оцена обуке (<i>израчунава се на основу просека појединих аспеката, није потребно попуњавати</i>)	
47 По Вашем мишљењу обука је трајала	
Коментар реализатора на дужину трајања обуке	
Чиме сте највише задовољни у вези са обуком	
Којим аспектима сте најмање задовољни:	
Како бисте побољшали, унапредили те аспекте?	
Коментари, примедбе и сугестије реализатора	
Датум писања извештаја	
Прилог:	<i>Извештај о провери успеха, односно процени стечених знања или вештина, ако је провера унапред садржана у програму</i>

ПРИЛОГ 16

МОДЕЛ ИЗВЕШТАЈА О СПРОВЕДЕНОЈ АНАЛИЗИ ЕФЕКТА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА¹

Сажетак

1. Увод

- Појам, сврха и значај анализе ефекта стручног усавршавања.

2. Методологија процене ефекта спроведених обука

- Циљеви анализе ефекта спроведених обука;
- Елементи који су предмет анализе;
- Критеријуми;
- Кораци у спровођењу анализе ефекта обука.

3. Анализа резултата – кључни налази

- Испитивање задовољства запослених похађаним обукама;
- Унапређење знања, вештина и способности на индивидуалном нивоу;
- Примена стечених знања на радном месту;
- Да ли је и на који начин дошло до промене понашања или побољшања учинка и ефекта спроведених обука на нивоу управе и да ли је уочен напредак или побољшање у раду или су наступиле промене.

4. Поуке и препоруке

- Квалитативна анализа са предлозима за унапређење на свим нивоима.

5. Закључак

6. Прилози

- Обрађени графикони;
- Обрасци (уколико их има);
- Додатни коментари које су имали испитаници и слично.

Од ступања на снагу Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе 2016. године, дошло је до значајног напретка у успостављању и развоју система управљања људским ресурсима на локалном нивоу. Упркос досадашњим напорима, неопходна је даља подршка у јачању различитих функција система управљања људским ресурсима као што су успостављање и развој организационе структуре, запошљавање, оцењивање, каријерно напредовање службеника, стручно усавршавање и друге.

Пројекат „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 2“ доприноси даљем развоју правног оквира на националном и локалном нивоу и унапређењу ефикасности система управљања људским ресурсима и стручног усавршавања запослених у складу са реформом јавне управе која је у току и ослања се на резултате прве фазе Пројекта спроведене у периоду 2016–2017. Као једну од кључних активности, Пројекат подржава 50 пилот општинских и градских управа кроз пакете подршке, који пружају директну експертску подршку ЛС у циљу даљег развоја система управљања људским ресурсима. Такође, једна од

основних идеја Пројекта је да подржи успостављање **интегрисаног националног система стручног усавршавања** заснованог на заједничком оквиру и европским стандардима доброг управљања на локалном нивоу, као предуслова за успостављање добре управе и побољшање квалитета услуга усмерених ка грађанима.

Овај водич намењен је запосленима у локалним администрацијама који раде на пословима управљања људским ресурсима, пружајући приказ правног, стратешког и институционалног оквира стручног усавршавања, као и његовог циклуса – од утврђивања потреба, преко развоја и спровођења програма обука, до вредновања и оцењивања ефеката. Водич такође садржи и 16 модела аката и образаца, који треба да помогну службеницима у њиховом свакодневном управљању свих фаза стручног усавршавања.

Пројекат заједнички финансирају Европска унија и Савет Европe. Пројекат сироводи Савет Европe (2019-2022) у сарадњи са Министарством државне управе и локалне самоуправе и Саветом градова и општина Србије.



Република Србија
МИНИСТАРСТВО
ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
И ЛОКАЛНЕ
САМОУПРАВЕ



НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА
ЗА ЈАВНУ УПРАВУ



Стална конференција
градова и општина

Савез градова и општина Србије

СРП

Савет Европе је водећа организација за људска права на континенту. Обухвата 46 држава, укључујући све чланице Европске уније. Све државе чланице Савета Европе потписале су Европску конвенцију о људским правима, споразум чији је циљ заштита људских права, демократије и владавине права. Европски суд за људска права надгледа примену Конвенције у државама чланицама.

www.coe.int

Земље чланице Европске уније су одлучиле да удруже своја знања, ресурсе и судбине. Заједно су изградиле стабилно окружење, демократију и одрживи развој задржавајући културну разноликост, толеранцију и индивидуалне слободе. Европска унија је посвећена дељењу својих достигнућа и вредности са земљама и народима ван својих граница.

www.europa.rs

#ЕУ
ЗА ТЕБЕ



EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE