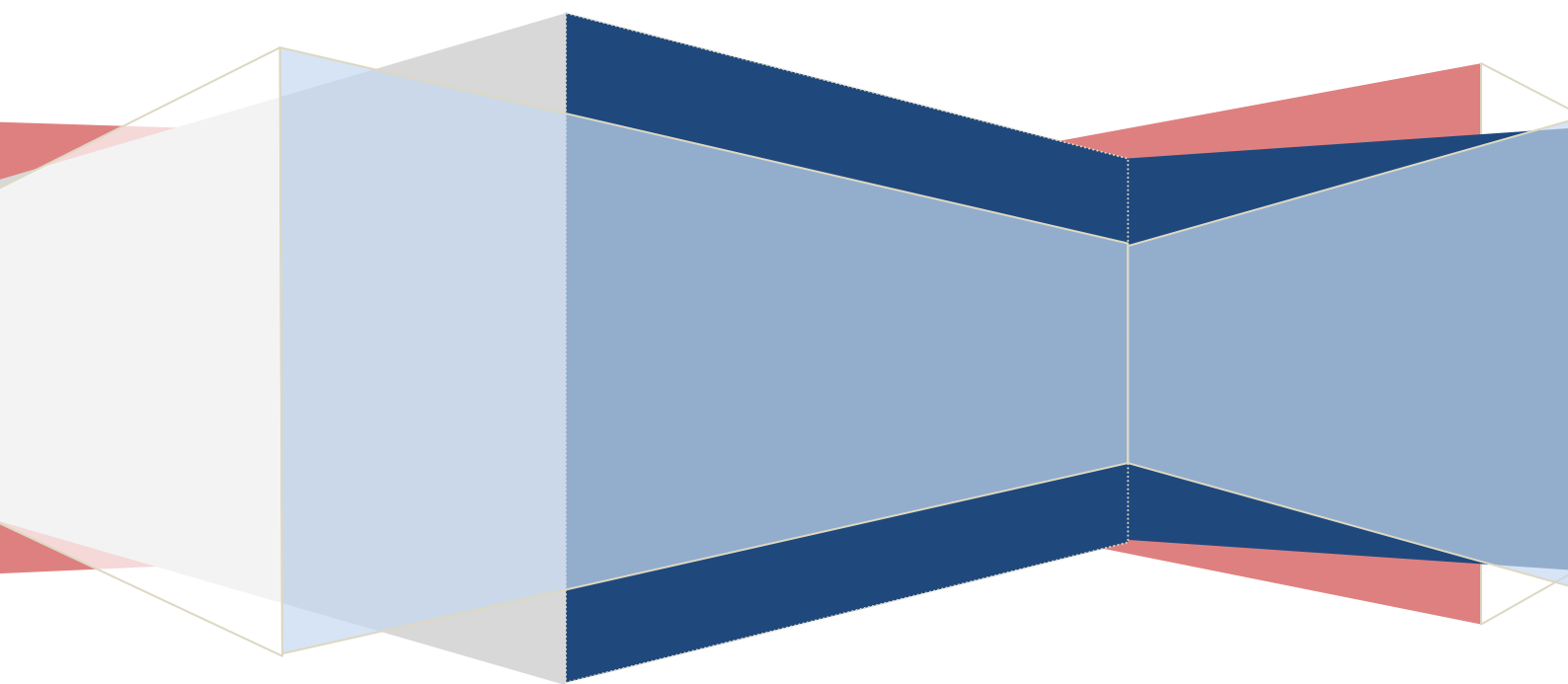


Национална академија за јавну управу

Водич за припрему програма стручног усавршавања у органима јавне управе

Београд 2020.



САДРЖАЈ:

УВОДНА РАЗМАТРАЊА	2
ДЕФИНИСАЊЕ ПОЈМОВА	3
ПРИНЦИПИ ПРИПРЕМЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	5
УЧЕСНИЦИ У ПРИПРЕМИ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	6
СТРУКТУРА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	7
Назив програма обуке	7
Разлог који је условио доношење програма и циљ који се жели остварити његовом реализацијом	7
Област стручног усавршавања	8
Опис програма и тематских целина	9
Орган коме је обука намењена	9
Опис циљне групе корисника обуке и најмањи и оптималан број полазника (односно број полазника по органу за ЈЛС)	10
Пројекција трошкова програма	11
Облици, методе и носиоци реализације	13
Очекивани ефекти у подизању нивоа компетенција полазника (односно нивоа знања и вештина за ЈЛС)	14
Начин вредновања и верификације	15
Трајање програма	16
Додатни елементи програма стручног усавршавања јавних службеника	16
ЛИТЕРАТУРА	19



УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Припрема програма стручног усавршавања у јавној управи представља комплексан процес. Зато се пред вама налази Водич за припрему програма стручног усавршавања у органима јавне управе у којем су представљени основни појмови у стручном усавршавању, принципи припреме програма стручног усавршавања, заинтересоване стране, структура програма стручног усавршавања и додатни елементи програма стручног усавршавања.

Циљ Водича је да допринесе задовољењу потреба појединаца и органа јавне управе за знањима и вештинама потребним за припрему програма стручног усавршавања у органима јавне управе, као и успостављању јединствене процедуре за његову припрему и тиме унапређењу квалитета стручног усавршавања у јавној управи. Намењен је свим органима јавне управе, односно њиховим јединицама за кадрове и запосленима који обављају послове управљања кадровима.

Полазну основу за припрему програма стручног усавршавања представљају утврђене потребе појединаца и органа управе за знањима и вештинама, односно компетенцијама. Дакле, процес припреме представља другу фазу тренинг циклуса која је нераскидиво повезана са утврђивањем потреба за стручним усавршавањем, а води ка трећој и четвртој фази: реализацији програма и његовој евалуацији.



Правни оквир којим се регулише припрема предлога програма стручног усавршавања обухвата: *Закон о државним службеницима* (Сл. гласник РС, бр. 79/05, 81/05 – исправка, 83/05 – исправка, 64/07, 67/07 – исправка, 116/08, 104/09, 99/14, 94/17 и 95/18), *Закон о запосленима у АП и ЈЛС* (Сл. гласник РС, бр. 21/16, 113/17, 113/17 – др. закон и 95/18), *Закон о Националној академији за јавну управу* (Сл. гласник РС, бр. 94/2017) и релевантне подзаконске акте (*Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника* (Сл. гласник РС бр.04/2019), *Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању*

уверења о учешћу у програму (Сл. гласник РС бр. 102/18) и Уредба о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи (Сл. гласник РС бр. 90/18)).



ДЕФИНИСАЊЕ ПОЈМОВА

Како би овај документ у потпуности испунио своју намену и био функционалан за све који га користе, битно је да објаснимо основне појмове који су у њему наведени. У табели која следи дата је листа основних појмова са њиховим дефиницијама. Важно је да напоменемо да су ово операционалне дефиниције, односно да су прилагођене пракси стручног усавршавања у јавној управи, чијем унапређењу овај Водич и служи.

Основни појмови

Стручно усавршавање	Организовани процес учења запослених у јавној управи намењен изградњи знања, вредности, ставова, способности и вештина неопходних за компетентно и ефикасно обављање посла.
Програм стручног усавршавања	Документ којим се утврђује план активности стручног усавршавања запослених у јавној управи; обједињени систем садржаја стручног усавршавања; садржи појединачне програме обука који обрађују различите теме.
Област стручног усавршавања	Представља тему око које су груписани програми који се њоме баве (пример области: <i>Управљање законодавним процесом и управни акти</i> која се састоји од низа програма обука као што су Методологија израде прописа, Управљање законодавним процесом, Општи управни поступак и сл.).
Програм обуке	План предвиђене делатности стручног усавршавања за конкретан програм; односи се на једну тему; оквир којим се дефинишу основни елементи образовног процеса неопходни за његово планирање и реализацију.
Тематске целине	Заокружене јединице учења у оквиру једног програма обуке; тематски преглед садржаја учења.
Модул	Скуп функционално повезаних знања, вредности, ставова, способности и вештина, који су структурирани тако да представљају засебну целину или део програма.

Циљ	Намера или сврха програма образовања; циљ дефинише шта је оно што се одређеним програмом намерава да постигне; формулише се из угла образовне институције.
Ефекти	Очекивани исходи процеса образовања; ефекти (или исходи) дефинишу шта је резултат учења, односно шта полазник зна или уме по завршетку обуке; формулишу се из угла полазника.
Организациони облик	Одређује контекст у којем се реализују образовне активности; представља шири оквир организовања активности стручног усавршавања; обухвата различите методе ¹ .
Методе	Представљају скуп разнородних поступака и активности којима се успоставља и одржава интеракција између три главна елемента спровођења програма стручног усавршавања: полазника, садржаја и реализатора; ужи појам од облика.
Компетенција	Скуп знања, вештина, особина, ставова и способности које запослени поседује, а који обликују понашање и воде постизању очекиване радне успешности на радном месту; у ужем смислу, компетенција представља способност обављања одређене активности у оквиру датог посла према одређеном стандарду.
Полазник / полазница	Учесник/учесница у процесу стручног усавршавања; термин полазник је уобичајен у андрагошком приступу учењу и образовању одраслих, а како би се направила дистинкција у односу на педагошки приступ; алтернативно - одрасли ученик.
Вредновање	Процес утврђивања степена испуњености циљева и исхода обуке и доношење суда о успешности полазника обуке; процес утврђивања ефикасности обуке; евалуација.

¹ <https://bit.ly/3fekpxg>



ПРИНЦИПИ ПРИПРЕМЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Припрема програма стручног усавршавања заснива се на принципима:

1. **Функционалности** - програми стручног усавршавања се по циљевима, исходима, садржајима и начину извођења ослањају на претходно животно и радно искуство одраслих запослених у јавној управи;
2. **Релевантности** - програми стручног усавршавања задовољавају организационе потребе и потребе појединаца за знањима, вештинама, односно компетенцијама;
3. **Усмерености на компетенције** - програми рефлектују компетенције државних службеника (дефинисане Законом о државним службеницима), или захтеве за потребним знањима и вештинама сходно описима посла службеника (према Закону о запосленима у АП и ЈЛС);
4. **Усмерености на исходе, односно очекиване ефекте** - програми стручног усавршавања на јасан и недвосмислен начин дефинишу очекивана постигнућа у учењу, односно оно што полазници знају и у стању су да ураде по завршетку програма стручног усавршавања;
5. **Флексибилности** - програми стручног усавршавања се остварују на начин који одговара социјално-психолошким особеностима учења одраслих људи у циљу ефикасног задовољења њихових образовних потреба;
6. **Инклузивности** - програми стручног усавршавања прилагођавају се осетљивим категоријама јавних службеника у погледу обима и структуре садржаја, времена трајања и услова извођења;
7. **Социјалног партнерства** - припрема програма стручног усавршавања је заједничка одговорност различитих заинтересованих страна: органа јавне управе, независних државних органа, организација цивилног друштва и привреде.



УЧЕСНИЦИ У ПРИПРЕМИ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Сложеност процеса стручног усавршавања у јавној управи се огледа и у укључености различитих актера, односно заинтересованих страна у његовом креирању и припреми. Идентификација потреба и очекивања заинтересованих страна у припреми програма је кључна за успех програма стручног усавршавања. Ова анализа директно води ка дефинисању сврхе и циља програма стручног усавршавања.

Заинтересоване стране у процесу припреме програма стручног усавршавања могу бити:

- доносиоци одлука,
- непосредни руководиоци,
- руководиоци других организационих јединица,
- полазници програма,
- корисници услуга (грађани, привредни субјекти и сл.),
- други.

За припрему програма стручног усавршавања који воде стицању знања и вештина, односно развоју компетенција пожељно је и веома је значајно да се формира *радна група за припрему програма* сачињена како од стручњака у одређеним областима која се „третирају“ програмом обуке тако и стручњака у области образовања одраслих. Тако, радну групу могу да чине запослени у органу управе на пословима управљања људским ресурсима и други појединци који:

- 1) имају одговарајућу квалификацију и радно искуство у обављању одређеног посла или фамилије послова;
- 2) познају стандарде одређеног сектора/ресора односно одређеног посла;
- 3) поседују андрагошко знање и искуство.

Процес долажења до података важних за припрему програма и њихова анализа на овај начин, кроз тимски рад, је препорука управо због сложености задатака у овој фази припреме програма. Помоћ у овоме им могу пружити два документа: Методологија и водич за анализу потреба за стручним усавршавањем у јавној управи² и Кораци у спровођењу анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи³. На основу прикупљених података, радна група развија садржај

² <https://bit.ly/2W7lI8m>

³ <https://bit.ly/3aM39vT>

програма обуке и све елементе које доводе до његове реализације коју врши акредитовани предавач.

Након реализације, радна група може да врши анализу података добијених из евалуације програма обуке и на основу њих унапређује читав тренинг процес. Радне групе карактерише стално промовисање стручног усавршавања у јавној управи, сарадња са другим органима јавне управе и експертима у релевантним областима, праћење рада других органа јавне управе у области стручног усавршавања и анализа постојећих програма стручног усавршавања.



СТРУКТУРА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Обавезни елементи (делови) програма стручног усавршавања су прописани Законом о државним службеницима и Законом о запосленима у АП и ЈЛС. Следи њихов приказ са објашњењима и примерима из праксе (примери су узети из постојећих програма Националне академије за јавну управу).⁴

Назив програма обуке

Назив програма обуке - указује на његов садржај и произилази из области рада на коју се програм обуке односи.

Пример назива програма обуке: Извршење буџета

Идентификациони број програма обуке - додељује Национална академија приликом уписа у Централну евиденцију програма стручног усавршавања а на основу Правилника о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи. Уписом у Централну евиденцију програм стиче својство акредитованог програма стручног усавршавања.

Разлог који је условио доношење програма и циљ који се жели остварити његовом реализацијом

Разлог који је условио доношење 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

⁴ У Закону о државним службеницима у члану 97д поред побројаних обавезних делова (елемента) програма стручног усавршавања стоји формулација „нарочито“, што упућује да је могуће формулисати и додатне елементе који су дати и објашњени даље у Водичу.

надзора, резултати управне или судске контроле законитости правних аката).
Произилази из анализе потреба за стручним усавршавањем.

Пример разлога који је условио доношење програма обуке Електронска управа у служби грађана: Модернизација државне управе подразумева и веће коришћење информационих технологија. Јачањем сервиса е-Управе побољшава се комуникација, али и обим услуга које су на располагању грађанима, привреди, као и запосленима у државној управи Републике Србије. Нове технологије се користе у циљу смањења трошкова и ефикаснијег вођења поступака. У том циљу, службеници се оснажују да самостално користе информационо-комуникационе технологије као део инфраструктуре електронске управе.

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.

Пример циља програма обуке Извршење буџета: Унапређење знања полазника за извршавање буџета у складу са регулативом и декларисаним циљевима управљања буџетским средствима.

Област стручног усавршавања

Област стручног усавршавања - тема око које су груписани програми обука који се њоме баве. Област стручног усавршавања представља обезбеђивање оквира у којима ће програм дати жељене ефекте. Процес креирања области стручног усавршавања често захтева ригорозни интелектуални приступ скупу под – тема које могу бити од интереса за остваривање ефеката, а консеквентно и циљева програма. Области стручног усавршавања могу да обухватају теме од општег значаја и специфичне теме.

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

Специфичне теме су везане за конкретне области које подразумевају измену прописа у одређеној области – доношење нових, увођења нових процедура, информационих система, промене радног места као и друге теме идентификоване у процесу

дефинисања потреба за обукама или конкретних захтева кључних заинтересованих страна. Као и опште теме, и специфичне теме садрже теоријска и практична знања и вештине, али за разлику од њих, специфичне теме су од значаја за рад појединих државних органа и одређених категорија службеника у ЈЛС.

Пример за област: Јавне финансије

Опис програма и тематских целина

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.

Пример за програм обуке Извршење буџета:

Опис програма и тематских целина:

Буџетски прописи; Основни елементи извршења буџета и њихова подршка у оквиру информационог система за извршење буџета (ИСИБ); Управљање апропријацијама и плановима за извршења буџета; Управљање квотама, преузимање и евидентирање обавеза, плаћање и евидентирање потраживања; Праћење извршења кроз евиденционе рачуне буџетских корисника; Извештавање; Израда финансијских планова буџетских корисника у делу Финансијско планирање, у оквиру информационог система за извршење буџета (ИСИБ).

Орган коме је обука намењена

Орган коме је обука намењена - у овом делу треба навести којим органима је намењен програм обуке. Ради прецизности, потребно је користити формулације из прописа. Можете се одлучити да експлицитно наводите појединачне органе, или да се позовете на релевантан закон или одговарајући пропис.

На пример, уколико се ради о програму обуке којим се унапређују знања и вештине који су заједнички свима или већини државних службеника, односно програму који припада групи тема (области) од општег значаја за запослене у државној управи, елемент „орган коме је обука намењена“ могао би да се дефинише на следећи начин: Органи из члана 2. Закона о државним службеницима.

Аналогно претходном, ако радите на развоју програма обуке који је намењен унапређивању знања и вештина неопходних свима или већини запослених службеника у ЈЛС, можете да користите следећу формулацију: Органи из члана 1. Закона о запосленима у АП и ЈЛС.

Уколико развијате програм обуке који је намењен само одређеним категоријама службеника из појединих органа, треба да наведете о ком органу или органима се

ради. И у овом случају можете да експлицитно наведете органе на које се односи или да користите одредбу релевантног прописа. Погледајте пример који следи.

Пример органа коме је обука намењена за програм обуке Матичне књиге:
Органи из члана 6. Закона о матичним књигама.

Опис циљне групе корисника обуке и најмањи и оптималан број полазника (односно број полазника по органу за ЈЛС)

Опис циљне групе корисника обуке - опис групе послова или радних места запослених којима је програм намењен. Приликом дефинисања овог елемента програма, треба да имамо на уму потенцијалне полазнике обуке. Од користи нам може бити постављање неколико питања:

- Ко су будући полазници наше обуке?
- Ко ће имати користи од ове обуке?
- Које послове наши 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?

Одговори на ова питања помоћи ће нам да дефинишемо нашу циљну групу. Поред наведеног, за запослене у АП и ЈЛС потребно је да се наведе и број полазника по органу за који је, сагласно обезбеђеним средствима, могуће обезбедити спровођење обуке⁵.

Када су у питању државни службеници, циљна група се одређује на основу посебних функционалних компетенција у одређеној области рада и заједничким областима рада (инспекцијски послови, нормативни послови, студијско-аналитички послови, финансијско-материјални послови, информатички послови, послови управљања људским ресурсима, послови међународне сарадње и други).

Пример циљне групе којој је намењен програм обуке Извршење буџета:
Руководиоци ужих унутрашњих јединица који обављају финансијско-материјалне послове, као и остали државни службеници који раде на пословима припреме и извршења буџета

⁵ Члан 122д Закона о запосленима у АП и ЈЛС

Оптималан број полазника - зависи од претходно утврђеног организационог облика, као и метода и техника које ће се користити приликом спровођења програма стручног усавршавања. Уколико се захтева већи ниво интерактивности (радионица, демонстрација, решавање задатка, игра улога, рад у пару и сл.), групе би требало да буду ограничене на онај број полазника са којим је могуће да се реализују планиране активности и да се обезбеди непосредна интеракција међу свим учесницима образовног процеса. Када је обука информативног типа (предавање, презентација намењена широј публици, мотивациони говор и сл.), број учесника може да буде далеко већи.

Приликом дефинисања овог елемента програма обуке, препоручујемо да се водите предложеним оптималним бројем полазника за одређене организационе облике који су дати у документу „Облици, методе и технике спровођења програма стручног усавршавања“⁶.

Пример броја полазника за програм обуке Извршење буџета: Од 15 до 25
полазника.

Пројекција трошкова програма

Пројекција трошкова програма - детаљно је регулисана Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, чл. 22-25.

Сходно Уредби, 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:

$$T = \text{Бр. сати} * \text{Накнада} + \frac{\text{Бр. сати} * \text{Накнада}}{2}$$

⁶ <https://bit.ly/3fekpxg>

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

$$T = \text{Бр. сати} * \text{Накнада}$$

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

$$T = \text{Бр. сати} * \text{Накнада} + \frac{\text{Бр. сати} * \text{Накнада}}{2} + 2 * (4 * \text{Накнада})$$

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

$$T = \text{Бр. сати} * \text{Накнада} + 4 * \text{Накнада}$$

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.

Пример за програм обуке у трајању од 6 сати, без провере знања:

Трошкови за реализацију прве обуке:

$$= 6 * 1.800 + \frac{6 * 1.800}{2} = 16.200$$

Трошкови за реализацију сваке наредне обуке:

$$= 6 * 1.800 = 10.800$$

Пример за програм обуке Извршење буџета: У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада за припрему прве обуке и извођење обуке у нето износу од: 16.200 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке у нето износу од: 10.800 РСД.

Пример за програм обуке у трајању од 6 сати, са провером знања:

Трошкови за реализацију прве обуке:

$$= 6 * 1.800 + \frac{6 * 1.800}{2} + 2 * (4 * 1.800) = 30.600$$

Трошкови за реализацију сваке наредне обуке:

$$= 6 * 1.800 + 4 * 1.800 = 18.000$$

Пример за програм обуке Радно законодавство: У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 30.600 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања у нето износу од: 18.000 РСД.

Облици, методе и носиоци реализације

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. Они обухватају објективне факторе - циљ, исходе, план, програм и средства која се користе за спровођење програма, и субјективне факторе – полазнике и реализаторе програма стручног усавршавања. 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 облика⁷.

⁷ <https://bit.ly/3fekpxg>

Пример за програм обуке Извршење буџета:

Организациони облик: семинар.

Методе и технике: панел дискусија, студија случаја.

Носиоце реализације програма обуке потребно је дефинисати у складу са њиховом акредитацијом у одређеној области стручног усавршавања.

Пример носилаца реализације за програм обуке Матичне књиге:

Акредитовани реализатор/и за област стручног усавршавања Матичне књиге, уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Очекивани ефекти у подизању нивоа компетенција полазника (односно нивоа знања и вештина за ЈЛС)

Очекивани ефекти у подизању нивоа компетенција, односно нивоа знања и вештина полазника, односно исходи учења - експлицитне 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. Они су информација и смернице за организатора образовног процеса и реализатора. Важно је да су ефекти изражени јасним и недвосмисленим терминима. При формулацији исхода помоћ може пружити ревидирана Блумова таксономија⁸. Ова класификација пружа већ готову листу глагола и из тог разлога представља користан алат који обезбеђује богатство речи за писање исхода учења – ефеката стручног усавршавања. Нагласак мора бити на активном глаголском облику (формулишу се у трећем лицу једине у садашњем времену).

Наводе се потребна конкретна знања, специфичне вештине и ставови који омогућују постигнуће утврђених исхода (компетенције). Захтевано знање може да се изрази на различитим нивоима⁹.

Пример за програм обуке Извршење буџета:

По завршетку семинара, полазник:

- Познаје новине у буџетском пропису;
 - Наводи основне елементе извршења буџета и могућност њихове подршке у оквиру информационог система за извршење буџета (ИСИБ);
-

⁸ Ревидирана Блумова таксономија садржи 4 типа знања (фактичко, концептуално, процедурално и метакогнитивно знање). У оквиру сваког од њих разликујемо 6 нивоа знања: присећање, разумевање, примена, анализа, евалуација, креирање. За више информација о формулисању исхода консултујте документ о исходима, који је израдила Национална академија за јавну управу.

⁹ <https://bit.ly/2KNQ9uW>

-
- Објашњава начин управљања апропријацијама и плановима извршења буџета;
 - Описује процесе управљања квотама и начина за преузимање и евидентирање обавеза, плаћање и евидентирање потраживања;
 - Разликује инструменте за праћење извршења;
 - Познаје начин прекњижавања плаћања;
 - Препознаје улогу извештавања;
 - Учествоје у изради финансијских планова буџетских корисника у оквиру Финансијског планирања.
-

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. Садржај програма обуке, који је представљен кроз елемент *опис програма и тематских целина*, овиме је стављен у функцију постизања *очекиваних ефеката* или исхода предвиђених обуком. На овај начин, одабиром садржаја смо обезбедили постизање исхода програма с једне стране; док смо, с друге стране, прецизно формулисаним исходима осигурали могућност објективног и прецизног мерења резултата на крају обуке. Како изгледа „пресликавање“ исхода у садржај, приказано је на примеру програма обуке Јавни наступ:

<i>Очекивани ефекти у подизању знања и вештина полазника</i>	<i>Опис програма и тематских целина</i>
По завршетку тренинга, полазник: - Прилагођава свој глас и тело садржају и његовој важности; - Демонстрира начине контроле треме; - Познаје различите начине за подизање самопоуздања; - Примењује правила припреме изјаве за медије.	- Употреба гласа, дикције и говора тела; - Страх и трема и како их превазићи; - Развој самопоуздања и сигурности у јавном наступу; - Правила припреме изјаве за медије.

Начин вредновања и верификације

Начин вредновања – објашњење начина провере стечених знања и вештина након завршеног програма обуке, односно остварени учинак стручног усавршавања на унапређење нивоа потребних компетенција. Дефинисани исходи за сваки програм обуке представљају основни ослонац у праћењу напредовања и оцењивању полазника.

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 модула или програма обуке је сумативно оцењивање.

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.

Пример начина вредновања за програма обуке Обука предавача – основни ниво: Успех полазника се вреднује на основу теста за проверу знања, оцене дизајна конкретне обуке и оцене симулације дела обуке, уз претходно присуство током свих пет тренинг дана.

Начин верификације учешћа - подразумева врсту уверења које се издаје полазнику/ци након завршетка програма обуке. За учешће без провере знања издаје се потврда, а када постоји провера знања издаје се сертификат о успешно завршеном програму обуке.

Пример начина верификације учешћа за програм обуке Извршење буџета; Потврда о учешћу у програму.

Трајање програма

Трајање програма обуке - одређује се у зависности од сложености исхода које полазник треба да достигне на крају програма и исказује се у сатима и данима. Наводи се укупан број сати активног рада (без пауза). У програму се може предвидети до 10% сати додатно као отворени део програма за које реализатори могу осмислити садржаје са актуелним релевантним темама (теме могу бити повезане са потребама локалне заједнице, интересовањима полазника, потребама циљне групе и сл).

Пример за програм обуке Извршење буџета: један дан (6 сати).



Додатни елементи програма стручног усавршавања јавних службеника

Програм стручног усавршавања јавних службеника може садржати и неке додатне елементе који ближе уређују контекст и начин спровођења програма обуке. То могу бити:

- ❖ **Предуслови за учешће у програму обуке** - подразумевају дефинисање општих (претходни ниво образовања, односно врста формалног образовања) и посебних услова (кључне вештине, радно искуство, психофизичке способности и др.) за укључивање у програм обуке.

Пример предуслова за учешће у програму обуке Напредна обрада текста: У циљу лакшег праћења обуке, полазницима је неопходно знање о основама коришћења рачунара и основна знања и вештине за обраду текста (основна знања и вештине за прављење, мењање и припрему текста у документу).

- ❖ **Повезаност са другим програмима обука** - у програму обуке, када је то упутно, потребно је навести могућност повезивања знања и вештина, односно компетенција са другим програмима обука којима се стичу друга знања и вештине, односно компетенције.

Пример за програм обуке Извршење буџета: Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује да након ове обуке похађају и обуку: Буџетско рачуноводство и извештавање

- ❖ **Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси** - Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника ("Службени гласник РС", бр. 4/2019) ближе се одређују понашајне и опште функционалне компетенције и показатељи њиховог испољавања, као и посебне функционалне компетенције у одређеној области рада, начин њиховог одређивања и области знања и вештина на које се односе¹⁰.

Пример за програм обуке Извршење буџета: Посебна функционална компетенција за област рада финансијско-материјални послови

¹⁰ Формално се систем компетенција односи само на државне службенике (не и на запослене у АП и ЈЛС). Очекује се да се на основу искуства на централном нивоу уреди област компетенција за запослене у јединицама локалне самоуправе

Припрема и развој програма стручног усавршавања стоји у нераскидивој вези са осталим фазама тренинг циклуса: анализа потреба за стручним усавршавањем, реализација програма и његова евалуација. У питању је процес који стално тече јер свака фаза представља нов извор информалција којима се започиње нов циклус и који води унапређењу целокупног процеса. При састављању Водича за припрему програма стручног усавршавања у органима јавне управе водила нас је тежња да приближимо и што практичније прикажемо овај поступак онима пред којима се налази овај задатак. Трудили смо се да дамо што јасније дефиниције основних појмова и представимо релевантне примере за све елементе програма обуке. У зависности од сложености елемената и њиховог значаја у области стручног усавршавања запослених, појединим елементима је посвећено мање или више пажње. Па ипак, за разумевање сложенијих поступака (као што је нпр. извођење и формулација циљева и исхода), а које изискује израда квалитетног програма обуке, препоручујемо да погледате документа дата у анексу.

Надамо се да ће вам овај документ бити користан и олакшати пут креирања програма стручног усавршавања. Уколико у току свог рада на развоју програма наиђете на проблем, дилему или можда желите да даље истражујете поједине појмове из подручја стручног усавршавања, будите слободни да нас контактирате. Сектор за припрему програма обуке и управљања квалитетом ће вам у сваком тренутку пружити помоћ и подршку у овом процесу.

ЛИТЕРАТУРА

- Закон о државним службеницима (Сл. гласник РС, бр. 79/05, 81/05 – исправка, 83/05 – исправка, 64/07, 67/07 – исправка, 116/08, 104/09, 99/14, 94/17 и 95/18)
- Закон о запосленима у АП и ЈЛС (Сл. гласник РС, бр. 21/16, 113/17, 113/17 – др. закон и 95/18)
- Закон о Националној академији за јавну управу (Сл. гласник РС, бр. 94/2017)
- Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника (Сл. гласник РС бр.04/2019)
- Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму (Сл. гласник РС бр. 102/18)
- Уредба о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи (Сл. гласник РС бр. 90/18)
- Кораци у спровођењу анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи <https://bit.ly/3aM39vT>
- Облици, методе и технике спровођења програма стручног усавршавања <https://bit.ly/3fekpxg>
- Исходи учења у стручном усавршавању запослених <https://bit.ly/2KNQ9uW>
- М. Деспотовић, Развој курикулума у стручном образовању – приступ усмерен на компетенције, ИПА Филозофски факултет, Београд, 2010.
- Др Д. Кенеди, Писање и употреба исхода учења – практични водич, Савет Европе, 2007.
- Група аутора, Оцењивање засновано на компетенцијама у стручном образовању, Министарство просвете, науке и технолошког развоја и Завод за унапређење образовања и васпитања, Београд 2013.