

СМЕРНИЦЕ ЗА ДОНОШЕЊЕ И СПРОВОЂЕЊЕ СЕКТОРСКИХ ПОСЕБНИХ ПРОГРАМА ОБУКЕ ЗА ЗАПОСЛЕНЕ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ



Аутор
Милош Мојсиловић

Суфинансира
Европска унија



COUNCIL OF EUROPE



Суфинансира и спроводи
Савет Европе

СМЕРНИЦЕ ЗА ДОНОШЕЊЕ И СПРОВОЂЕЊЕ СЕКТОРСКИХ ПОСЕБНИХ ПРОГРАМА ОБУКЕ ЗА ЗАПОСЛЕНЕ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Аутор
Милош Мојсиловић

Новембар, 2025.

**English edition:
Guidelines for the Adoption and
Implementation of Sector-Specific
Special Training Programs for Employees
in Local Self-Government Units**

Ова публикација је припремљена у оквиру пројекта „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3“ који се спроводи уз финансијску помоћ Европске уније и Савета Европе.

Изражена мишљења су одговорност аутора и не представљају нужно званична мишљења Европске уније и Савета Европе.

Дозвољена је репродукција извода (до 500 речи), осим за комерцијалне сврхе, под условом да је очуван интегритет текста, да се одломак не користи изван контекста, да не даје непотпуне информације нити на неки други начин наводи читаоца на погрешне закључке о његовој природи, обиму или садржају текста. Изворни текст мора увек бити наведен на следећи начин „© Савет Европе, 2025“. Сви остали захтеви у вези са репродукцијом или преводом целокупног документа или његовог дела морају се упутити Директорату за комуникације, Савет Европе (F-67075 Strasbourg Cedex) или на publishing@coe.int.

Сву осталу кореспонденцију која се односи на ову публикацију треба упутити Центру за експертизу за вишестепену управу при Конгресу локалних и регионалних власти Савета Европе.

Лектура и коректура:
Невена Мрђеновић

Дизајн и штампа:
Досије студио

Фотографија на корицама:
Shutterstock

www.coe.int

© Савет Европе, новембар 2025.

Сва права задржана. Лиценцирано
Европској унији под условима.

Садржај

СПИСАК КОРИШЋЕНИХ СКРАЋЕНИЦА И СКРАЋЕНИХ НАЗИВА У СМЕРНИЦАМА	5
1. УВОД	7
1.1. Појам, сврха и циљеви секторског посебног стручног усавршавања	7
1.2. Стратешки и правни оквир	11
1.3. Улога и место секторског посебног програма обуке у систему стручног усавршавања	16
2. УЛОГЕ, ОБАВЕЗЕ И ОДГОВОРНОСТИ У ДОНОШЕЊУ И СПОРОВОЂЕЊУ СЕКТОРСКОГ ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА ОБУКЕ	19
2.1. Институционални оквир у ком се доноси и спроводи секторски посебни програм обуке	19
2.2. Улога, обавезе и одговорности органа државне управе	21
2.3. Средства за спровођење секторског посебног програма обуке	24
2.4. Календар стручног усавршавања	25
3. ПРИПРЕМА И ДОНОШЕЊЕ СЕКТОРСКОГ ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА ОБУКЕ	29
3.1. Анализа потреба за стручним усавршавањем и припрема Извештаја о анализи потреба	29
3.2. Израда Предлога секторског посебног програма обуке	36
3.3. Упућивање Предлога секторског посебног програма обуке Савету за стручно усавршавање на мишљење	43
3.4. Доношење Секторског посебног програма обуке	45
3.5. Упис програма у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи	45
4. СПРОВОЂЕЊЕ СЕКТОРСКОГ ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА ОБУКЕ	47
4.1. Избор и ангажовање реализатора обуке	47

4.1.1. Интерни конкурс за реализаторе обуке	47
4.1.2. Оцена, избор и ангажовање реализатора обуке	49
4.2. Спровођење Секторског посебног програма обука	50
4.2.1. Припрема, реализација и праћење спровођења програма – улога органа државне управе	51
4.2.2. Подношење и одобравање извештаја о реализацији програма/обуке	52
5. ВРЕДНОВАЊЕ СЕКТОРСКОГ ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА ОБУКА	53
5.1. Вредновање од стране полазника	54
5.2. Вредновање од стране реализатора	55
5.3. Вредновање од стране руководиоца корисника обуке (јединице локалне самоуправе) о утицају обука на унапређење обављања посла	55
5.4. Вредновање од стране Савета за стручно усавршавање	55
6. ВЕРИФИКАЦИЈА СЕКТОРСКОГ ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА ОБУКА	57
7. ЕВИДЕНЦИЈА И ДЕПОЗИТ ПОДАТАКА О СПРОВЕДЕНОМ СЕКТОРСКОМ ПОСЕБНОМ ПРОГРАМУ ОБУКЕ	59
8. МАПА ПУТА СЕКТОРСКОГ ПОСЕБНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	63
9. ПРИЛОЗИ	65
9.1. Попис релевантних стратешких и правних докумената	65
9.2. Попис смерница, водича и упутстава	66
9.3. Модели аката, докумената и образаца	66

Списак коришћених скраћеница и скраћених назива у Смерницама

- АП – Аутономна покрајина
- ИБП – Идентификациони број програма
- ИБПУ – Идентификациони број појединачног учешћа
- ЈЛС – Јединица локалне самоуправе
- Закон о запосленима – Закон о запосленима у аутономним покрајинама и
у АП и ЈЛС јединицама локалне самоуправе
- ЗЛС – Закон о локалној самоуправи
- Национална академија – Национална академија за јавну управу
- Савет за стручно – Савет за стручно усавршавање запослених у
усавршавање јединицама локалне самоуправе
- Централна евиденција – Централна евиденција програма стручног
усавршавања у јавној управи

1. Увод

1.1. ПОЈАМ, СВРХА И ЦИЉЕВИ СЕКТОРСКОГ ПОСЕБНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Секторско посебно стручно усавршавање уведено је изменама и допунама Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе (у даљем тексту: Закон о запосленима у АП и ЈЛС) 2017. године¹. Секторски посебан програм обуке, заједно са другим предвиђеним облицима (општи програм обуке, програм обуке руководиоца и посебни програм стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе), чини део јединственог система стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе (у даљем тексту: ЈЛС) у Републици Србији. Стручно усавршавање представља једну од основних функција **управљања људским ресурсима у јавној управи**², која доприноси већој ефикасности у раду државних и локалних службеника и квалитетнијем и ефикаснијем остваривању права, интереса и потреба грађана. Ово се нарочито односи на запослене у локалним самоуправама на које су највише упућени грађани локалних заједница.

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 органа државне управе**³. Ова законска дефиниција је важна, јер се из ње изводе поједини обавезни елементи програма обуке, као што су циљна група, области и тематске целине стручног усавршавања.

Поверавање послова државне управе предвиђено је системским Законом о државној управи⁴. Према овом закону, поједини послови државне управе се могу поверити имаоцима јавних овлашћења – аутономним покрајинама, општинама, градовима и граду Београду, јавним предузећима, установама, јавним агенцијама и другим организацијама. Овакво поверавање послова

1 Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе: 21/2016–3, 113/2017–294, 113/2017–298 (др. закон), 95/2018–377, 114/2021–184, 92/2023–357, члан 122а.

2 Владимир Михајловић, Приручник за припрему посебних програма обуке у државним органима, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Београд, 2022. стр. 9.

3 Члан 122. Закона о запосленима у АП и ЈЛС.

4 Закон о државној управи: 79/2005–3, 101/2007–4, 95/2010–7, 99/2014–11, 30/2018–3 (др. закон), 47/2018–7, члан 4.

могуће је само уколико је законом предвиђено. При вршењу поверених послова државне управе, имаоци јавних овлашћења имају иста права и одговорности као органи државне управе. Влада и органи државне управе и после поверавања послова државне управе задржавају одговорност за њихово извршавање, а средства за вршење поверених послова државне управе обезбеђују се у буџету Републике Србије.

Закон о локалној самоуправи (у даљем тексту: ЈЛС) препознаје **изворне и поверене послове** овог нивоа власти. Изворни послови су они који су прописани законом и статутом као највишим актом ЈЛС, док су **поверени послови поједини послови државне управе који се могу поверити свим или појединим општинама**, у интересу ефикаснијег и рационалнијег остваривања права и обавеза грађана и задовољавања њихових потреба од непосредног интереса за живот и рад⁵. То су и даље послови из надлежности органа државне управе (најчешће министарстава), али се они из практичних разлога поверавају, односно „спуштају“ на локални ниво власти.

Поверени послови односе се на регулисање важних функција јавне управе који утичу на стање у различитим областима, на квалитет живота грађана у локалним заједницама и на локални економски развој, односно на извршење закона и послова који су посебним законима поверени јединицама локалне самоуправе. Међу тим пословима налазе се, на пример, поједини послови инспекцијског надзора из области просвете, здравства, заштите животне средине, рударства, промета робе и услуга, пољопривреде, водопривреде и шумарства, грађевинарства, урбанизма и становања. Међу повереним пословима налазе се и послови остваривања права рањивих група, односно послови из области деце, социјалне и борачке заштите, послови вођења матичних књига, вођења општег и посебних бирачких спискова и бројни други послови. Иако је у оперативном смислу речи одговорност за извршавање поверених послова пренета општини или граду, орган државне управе има суштинску одговорност за правилну примену закона и стање у области, врши надзор и одлучује у другом степену по жалбама, поступа по притужбама грађана, те стога има и обавезу да прати извршење поверених послова и предузима све потребне мере и активности којима се унапређује квалитет и начин на који се ти послови обављају.

Како би се обезбедио квалитет обављања поверених послова, Законом о запосленима у АП и ЈЛС уређена је посебна врста стручног усавршавања – секторско посебно стручно усавршавање, које подразумева да органи државне управе припремају, доносе и спроводе секторске посебне програме обука за запослене у ЈЛС који обављају поверене послове из њиховог делокруга. У том смислу, постоји скуп активности које је потребно обавити како би се донео, а затим и реализовао секторски посебан програм обуке. Најпре, сходно члану 122 Закона о запосленима у АП и ЈЛС, предвиђено је да „орган државне управе, уз стручну подршку Националне академије, спроводи поступак утврђивања потреба за стручним усавршавањем које је у вези са секторским стручним усавршавањем у повереним пословима из делокруга тог органа

5 Закон о локалној самоуправи: 129/2007–41, 83/2014–22 (др. закон), 101/2016–9 (др. закон), 47/2018–3, 111/2021–3 (др. закон), члан 21.

државне управе...". Даље, „секторски посебни програм обуке доноси, за сваку годину, орган државне управе у чијем су делокругу поверени послови..." (чл. 122ђ. Закона о о запосленима у АП и ЈЛС).

Смернице имају за циљ да помогну органима државне управе у чијој надлежности су послови који су посебним прописима поверени ЈЛС да на адекватан начин **припреме и донесу** секторски посебан програм обуке, као и да их детаљније упуте у начин, улогу и одговорности у процесима **спровођења, вредновања и верификације** обука утврђених овим програмом.

Сврха

Сврха секторског посебног програма обуке је да унапреди знања, вештине и способности, односно компетенције запослених који обављају поверене послове у јединицама локалне самоуправе.

Циљеви

Циљ секторског посебног програма обуке је да се обезбеди једнак квалитет стручног усавршавања и једнак приступ праву на стручно усавршавање, чиме се обезбеђује пуна примена члана 116. Закона о запосленима у АП и ЈЛС, према коме је стручно усавршавање право и дужност службеника да стичу знања и вештине, односно способности за извршавање послова радног места у складу са потребама послодавца.

Циљ се може посматрати и на индивидуалном нивоу, са аспекта:

- **Циљне групе којој је програм намењен:** обезбеђење унапређења постојећих и стицања нових знања и вештина за успешно извршавање поверених послова;
- **Корисника програма:** обезбеђење извршавања поверених послова у складу са законом;
- **Органа државне управе у чијем делокругу су послови који се поверавају ЈЛС:** модел превентивног деловања у вези са обезбеђењем правилне примене прописа и законитог вршења поверених послова;
- **Екстерних корисника:** обезбеђивање ефикасног и делотворног остваривања права грађана.

Циљеви који се односе на јединице локалне самоуправе

- 1) Кроз унапређена знања, вештине и способности запослених унапређује се рад целокупне локалне управе и повећава ефикасност и квалитет у пружању услуга и остваривању потреба и интереса локалне заједнице.
- 2) Имајући у виду да овај програм припремају и доносе органи државне управе у чијој надлежности су поверени послови, похађањем обука запослени у ЈЛС добијају прилику да се на потпун, тачан и благовремен начин упознају са важним аспектима у обављању ове врсте послова и уједначеност у поступању;

- 3) Похађањем секторског посебног програма обуке запослени који раде на повереним пословима унапређују своје укупне радне потенцијале и остварују боље резултате у раду. Стручно усавршавање представља једну од функција управљања људским ресурсима. Степен заступљености и квалитета стручног усавршавања у једној локалној самоуправи може бити од великог утицаја и на остале важне функције у управљању људским ресурсима на локалном нивоу као што су оцењивање, односно вредновање радне успешности и напредовање запослених;
- 4) Запослени у ЈЛС добијају прилику да учешћем у секторском посебном стручном усавршавању, поред стицања и унапређења свог знања, размене и знања и искуства са онима који обављају исте послове и да са њима разговарају о изазовима и дилемама са којима се суочавају. Овај циљ је нарочито важан за запослене у општинама и градовима који често раде у различитом окружењу и условима, а неопходно је да послове поверених надлежности обављају синхронизовано и на једнообразан начин. Због тога, потребу за унапређењем знања, вештина и способности у специјалистичким темама, разменом знања и искустава је важно имати у виду и приликом припреме програма обуке, избора реализатора/предавача, као и метода и облика реализације програма.

Циљеви који се односе на органе државне управе који припремају и доносе програм

- 1) Доношењем програма обуке за запослене у ЈЛС који раде поверене послове, органи државне управе креирају важан предуслов за уједначавање поступања свих ЈЛС, што доводи до веће извесности и предвидљивости у раду;
- 2) Унапређењем знања, вештина и способности запослених у ЈЛС кроз јединствене програме обуке смањује се ризик од погрешне примене прописа. Осим ефикаснијег и ефективнијег рада локалне администрације, секторско посебно стручно усавршавање може довести и до мањег броја притужби, представки и жалби, чиме се смањује оптерећеност органа државне управе који поступају као другостепени орган у тим случајевима;

Погледајте

Секторски посебни програм обуке

- На које теме се односи → поверени послови ЈЛС
- Ко је циљна група → запослени у ЈЛС који обављају поверене послове
- Ко утврђује потребе и доноси програм? → орган државне управе у чијој надлежности су послови поверени ЈЛС
- Ко су предавачи? → акредитовани реализатори обука
- Ови програми обуке подједнако су важни и за ЈЛС као кориснике и за органе државне управе који програме припремају и доносе.

- 3) Кроз процедуре вредновања спроведеног програма обуке органи државне управе добијају драгоцене повратне информације од свих учесника у секторском посебном стручном усавршавању (полазника обука, реализатора обука, руководиоца у ЈЛС, али и непосредних корисника услуга). Ове информације се могу користити не само за развој и унапређење програма обука, већ могу бити од значаја приликом планирања будућих јавних политика и процедура које спроводе запослени у ЈЛС приликом обављања поверених послова.

1.2. СТРАТЕШКИ И ПРАВНИ ОКВИР

Управљање процесима стручног усавршавања у јавној управи препознато је и дефинисано **Стратегијом реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године**⁶. Визија овог документа је да се у периоду од 10 година спроведу сложени процеси померања фокуса од јавне управе као регулатора ка управи као сервису оријентисаном ка грађанима и другим корисницима. На овај начин дефинисана визија треба да резултира: 1) управом по мери грађана (ефикасна, одговорна, транспарентна јавна управа која грађанима и привреди пружа квалитетне и лако доступне услуге), 2) управом по мери службеника (деполитизована, професионална и делотворна управа) и 3) управом која је носилац промена и реформи, које, између осталог, треба да воде ка чланству у Европској унији.

Општи циљ Стратегије је даље побољшање рада јавне управе и квалитета креирања јавних политика, у складу са европским *Принципима јавне управе* и обезбеђивање високог квалитета услуга грађанима и привредним субјектима, као и професионалне јавне управе која ће допринети економској стабилности и повећању животног стандарда. Стручно усавршавање, као део управљања људским ресурсима, један је од најважнијих начина за достизање ових вредности, што је препознато у једном од посебних циљева Стратегије:

Посебни циљ 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.

За остваривање овог циља предвиђене су следеће мере:

- Унапређење јединственог система стручног усавршавања у државним органима и органима ЈЛС;
- Унапређење програма стручног усавршавања у државним органима и органима ЈЛС и начина њиховог организовања и спровођења;
- Унапређење нормативног оквира који уређује област стручног усавршавања у јавној управи;

6 Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године: 42/2021–1, 9/2022–54.

- 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.

Локалној самоуправи посвећен је посебан део Стратегије, дефинисан кроз један од посебних циљева:

Посебни циљ 8. Успостављен систем локалне самоуправе који омогућава ефикасно и одрживо остваривање права грађана на локалну самоуправу.

Као једна од мера у оквиру овог циља наводи се и мера **унапређења организације и капацитета локалне самоуправе**, што се постиже, између осталог, спровођењем различитих програма стручног усавршавања, међу којима је и секторски посебни програм обука. Иако на први поглед може деловати да се овај посебни циљ односи само на остваривање права грађана на локалну самоуправу (што имплицира њихове изворне надлежности), у овом контексту је важно имати у виду да се локална самоуправа посматра као ентитет који јединствено и целовито одговара на захтеве и потребе локалне заједнице, без обзира да ли се оно што она ради назива изворним или повереним пословима. Другим речима, важно је имати у виду да је јачање укупних капацитета ЈЛС важно за спровођење свих послова који се обављају на овом нивоу власти.

Програм за реформу система локалне самоуправе у Републици Србији за период од 2021. до 2025. године⁷ детаљније разрађује оно што је предвиђено Стратегијом. У оквиру посебног циља из Стратегије – **унапређење организације и капацитета локалне самоуправе**, планирана је мера која је названа **унапређење процеса стручног усавршавања запослених у органима ЈЛС**. У овом процесу улога органа државне управе је веома важна, а одређење је управо припремом и доношењем секторског посебног програма обуке.

Законом о запосленима у АП и ЈЛС уређено је да службеник има право и дужност да се стручно усавршава у складу са потребама послодавца, односно органа јединице локалне самоуправе. У посебном члану се ова одредба

⁷ Програм за реформу система локалне самоуправе у Републици Србији за период од 2021. до 2025. године: 73/2021–3.

ближе уређује као право и дужност службеника да стиче знања, вештине и способности за извршавање послова радног места, у складу са потребама послодавца. Ова врста права и обавеза изводи се и из међународно прихваћених и ратификованих докумената као што је Европска повеља о локалној самоуправи Савета Европе⁸.

Глава девет Закона носи назив *Стручно усавршавање и оспособљавање* и у њој се регулишу сви важни елементи стручног усавршавања и носиоци спровођења одређених фаза у циклусу стручног усавршавања, између осталих, и за **секторско посебно стручно усавршавање**. Стручно усавршавање службеника у јединицама локалне самоуправе заснива се на програмима обука којима се одређују облици и садржина стручног усавршавања и висина средстава за стручно усавршавање. Као што је наведено у уводу ове целине, секторски посебни програм обуке предвиђени су управо овим законом, као део ширег система стручног усавршавања, а детаљнији приказ тог система биће дат у наставку Смерница. Овим законом дефинишу се и поједине обавезе органа државне управе у процесу доношења секторског посебног програма обуке, ангажовања реализатора, евиденције и прикупљања и обраде података.

На сличан начин права и дужности државних службеника у области стручног усавршавања регулише и **Закон о државним службеницима**⁹. Тај Закон дефинише одређене фазе и процесе којима се спроводи стручно усавршавање на исти начин као и Закон о запосленима у АП и ЈЛС – другим речима, овим законима се **обезбеђује јединствен систем стручног усавршавања у јавној управи, који подразумева јединствене критеријуме, мерила и стандарде у стручном усавршавању**.

Закон о државној управи је системски закон који уређује делокруг органа државне управе и поверавање послова имаоцима јавних овлашћења, у које спадају општине, градови и Град Београд. Даље, овим законом је одређено и да се поједини послови органа државне управе могу поверити само локалним самоуправама као имаоцима јавних овлашћења (инспекцијски надзор). Закон предвиђа и да орган државне управе спроводи **унутрашњи надзор** над имаоцима јавних овлашћења у вршењу поверених послова државне управе¹⁰, што је важно са становишта законитости, сврисходности и квалитета обављања поверених послова.

8 „Услови рада запослених у јединицама локалне самоуправе треба да буду такви да омогућавају запошљавање висококвалитетног кадра на основу заслуга и стручне оспособљености; у ту сврху треба обезбедити одговарајуће могућности за обуку, адекватну накнаду и изгледе за напредовање у служби.” European Charter of Local Self-Government, Strasbourg, 15.X.1985, Члан 6.

9 Закон о државним службеницима: 79/2005–13, 81/2005–11 (исправка), 83/2005–21 (исправка), 64/2007–3, 67/2007–26 (исправка), 116/2008–76, 104/2009–27, 99/2014–7, 94/2017–5, 95/2018–366, 157/2020–3, 142/2022–3, 13/2025–65 (УС), 19/2025–17.

10 Чланом 45. Закона предвиђено је да се унутрашњи надзор састоји од **надзора над радом, инспекцијског надзора преко управне инспекције** и од других облика надзора уређених посебним законом. Надзор над радом састоји се од **надзора над законитошћу рада** и **надзора над сврсисходношћу** у вршењу поверених послова државне управе.

Закон о Националној академији за јавну управу¹¹ је пропис којим се оснива Национална академија за јавну управу (у даљем тексту: Национална академија) који уређује и друга питања од значаја за рад Националне академије и обављање стручног усавршавања у јавној управи. Овим Законом се дефинишу два појма која су важна за спровођење програма обука. Први је појам **јавне управе** која обухвата државне органе и самосталне и независне организације и тела чији састав бира Народна скупштина, 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. Други појам је појам **стручног усавршавања** под којим се подразумева организовани процес учења запослених у јавној управи на основу општих и посебних програма и програма обуке руководилаца, 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. Закон дефинише и улогу Националне академије у пружању стручне подршке приликом спровођења програма обука, о чему ће више речи бити у делу који детаљније описује обавезе и одговорности актера.

Закон о локалној самоуправи дефинише један део поверених послова јединица локалне самоуправе. У попису надлежности општине (а што се односи и на градове као облике локалне самоуправе), општина као поверене обавља поједине послове инспекцијског надзора из области просвете, здравства, заштите животне средине, рударства, промета робе и услуга, пољопривреде, водопривреде и шумарства и друге инспекцијске послове у складу са законом. Закон о локалној самоуправи је важан и због разумевања обавеза, одговорности и међусобног односа органа ЈЛС, пре свега општинске/градске управе и градског/општинског већа, које се, сходно члану 46. ЗЛС, стара о извршавању поверених надлежности из оквира права и дужности Републике.

На основу Закона о запосленима у АП и ЈЛС и Закона о Националној академији, донето је неколико подзаконских аката у циљу детаљнијег уређења одређених фаза у области стручног усавршавања. Влада је донела две уредбе, док је директор Националне академије донео два правилника и једно упутство.

Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе¹² уређују се методологија за утврђивање потреба за стручним усавршавањем, извори и врсте информација, начин прикупљања и обраде података и појединачне методе и технике чијом применом се обезбеђује прикупљање и анализа прикупљених информација о потребама за стручним усавршавањем запослених у органима јавне управе,

11 Закон о Националној академији за јавну управу: 94/2017–3.

12 Упутство о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе: 32/2019–43.

извештај о анализи потреба за стручним усавршавањем, као и друга питања од значаја за утврђивање потреба за стручним усавршавањем.

Уредба о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи¹³ уређује процедуре селекције, акредитације и начина ангажовања предавача, ментора, тренера¹⁴ и других реализатора програма стручног усавршавања у јавној управи, као и критеријуми и мерила којима се доказује испуњеност услова за акредитацију реализатора програма стручног усавршавања у јавној управи. Осим тога, уредбом се потврђује статус акредитоване високошколске установе или научноистраживачке организације или другог организатора активности образовања одраслих, износ накнада за рад, као и облик, начин уписа и вођења сталне листе предавача и других реализатора обука и евиденције спроводилаца обука.

Уредба о стручном усавршавању путем стажирања¹⁵ регулише начин избора државних службеника који се упућују на стручно усавршавање путем стажирања, као и друга питања од значаја за стажирање. Сагласно овом пропису, државни службеник може се упутити на стручно усавршавање путем стажирања, ради стицања знања и вештина, односно способности за извршавање послова радног места, у складу са потребама државног органа. Орган државне управе расписује конкурсе на основу посебног програма обуке који је донео, у складу са специфичним потребама из свог делокруга и надлежности.

Правилником о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму¹⁶ прописује се облик, начин уписа података и вођења централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи (у даљем тексту: Централна евиденција), 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.

Правилником о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања¹⁷ утврђују се критеријуми за вредновање програма стручног усавршавања у јавној управи, као и ко је све и на који начин задужен за вредновање програма.

13 Уредба о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи: 90/2018–3, 71/2019–8.

14 Закон о запосленима у АП и ЈЛС разликује неколико типова реализатора обуке: предавачи, ментори, тренери и други реализатори. Ови типови се разликују према сложености и методама реализовања програма и важно је узети их у обзир приликом припреме програма и одређивања облика и метода. Такође, разлика између њих постоји и у погледу одређивања накнаде за рад.

15 Уредба о стручном усавршавању путем стажирања: 15/2019–38.

16 Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму: 102/2018–143.

17 Правилник о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања: 101/2018–9.

Подсегийник

Стратешки и нормативни оквир за секторски посебни програм обуке

- Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030.
- Програм за реформу система локалне самоуправе у Републици Србији за период од 2021. до 2025.
- Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе
- Закон о државној управи
- Закон о државним службеницима
- Закон о Националној академији за јавну управу
- Закон о локалној самоуправи
- Уредба о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи
- Уредба о стручном усавршавању путем стажирања
- Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавања уверења о учешћу у програму
- Правилник о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања
- Упутство о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе

1.3. УЛОГА И МЕСТО СЕКТОРСКОГ ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА ОБУКЕ У СИСТЕМУ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Секторски посебни програм обуке представља део сложеног система стручног усавршавања регулисаног Законом о запосленима у АП и ЈЛС. Како би се боље разумело место ове врсте програма, у наставку следи приказ тог система.

Врста обуке			Циљ/предмет обуке	Ко припрема и спроводи?
1. Општи програм обуке	1.1. Уводни програм обуке		Стручно оспособљавање запослених који први пут заснивају радни однос у ЈЛС.	Национална академија
	1.2. Програм континуираног стручног усавршавања у ЈЛС	1.2.1. Општи програм континуираног стручног усавршавања	Опште теме из надлежности ЈЛС, практична знања и вештине који су заједнички или одликују већину корисника. ¹⁸	Национална академија

¹⁸ Међу овим темама налазе се: планирање, припрема и израда прописа и општих аката, управно право, управни поступак и израда управних аката, надзор, стра-

Врста обуке		Циљ/предмет обуке	Ко припрема и спроводи?
	1.2.2. Секторски програм континуираног стручног усавршавања	Теме које се односе на изворни делокруг јединице локалне самоуправе	<i>Припрема:</i> Савет за стручно усавршавање запослених у ЈЛС у сарадњи са Националном академијом. <i>Спровођење:</i> ЈЛС, која може одлучити да га спроведе самостално или да његово спровођење повери Националној академији или другом спроводиоцу обука, у складу са законом.
2. Програм обуке руководиоца		Унапређење знања и вештина и способности за остваривање функције руковођења у ЈЛС и унапређење квалитета у процесу утврђивања и спровођења јавних политика (за руководиоце и запослене који се припремају за руководеће радно место)	<i>Припрема:</i> Национална академија у сарадњи са Саветом за стручно усавршавање запослених у ЈЛС <i>Спровођење:</i> Национална академија.
3. Посебни програми обуке	3.2. Секторски посебни програм обуке	Подизање нивоа знања запослених на појединим радним местима или врсти послова за обављање <i>поверених послова ЈЛС</i> из делокруга органа државне управе	<i>Припрема:</i> орган државне управе у чијој надлежности су поверени послови <i>Спровођење:</i> орган државне управе може одлучити да га спроведе самостално или да његово спровођење повери Националној академији или другом спроводиоцу обука у складу са законом.
	3.1. Посебни програм стручног усавршавања у ЈЛС	Подизање нивоа знања и вештина запослених на појединим радним местима или врсти послова из <i>изворног делокруга и надлежности ЈЛС</i>	<i>Припрема:</i> ЈЛС <i>Спровођење:</i> ЈЛС може одлучити да га спроведе самостално или да његово спровођење повери Националној академији или другом спроводиоцу обука у складу са законом.

Национална академија, од свог оснивања 2018. године, у сарадњи са другим надлежним институцијама и заинтересованим актерима, редовно развија и

тешко планирање и управљање, развој аналитичких вештина, заштита људских права, борба против корупције, основи Европске уније (основне функције ЕУ, односно институције, право и процедуре, секторске политике и правне тековине ЕУ) и друго.

унапређује програме обука за које је надлежна и пружа неопходну стручну и техничку подршку осталим институцијама у процесу стручног усавршавања¹⁹. Секторско посебно стручно усавршавање није у одговарајућој мери заступљено у систему стручног усавршавања. Из тог разлога, циљ који се жели постићи припремом ових Смерница јесте да подстакну органе државне управе да се боље упознају са овим обликом стручног усавршавања и да, у складу са прописима и до сада развијеним процедурама, упутствима и примерима добре праксе, предузму иницијативу и отпочну са редовним годишњим доношењем секторских посебних програма обуке.

19 Видети детаљније на линковима: **Годишњи програми обука НАЈУ** – <https://napa.gov.rs/tekst/49/godisnji-programi-obuka-naju.php> и **Други програми обука НАЈУ** – <https://napa.gov.rs/tekst/5403/drugi-programi-obuka-naju.php>.

2. Улоге, обавезе и одговорности у доношењу и спровођењу секторског посебног програма обуке

2.1. ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ОКВИР У КОМ СЕ ДОНОСИ И СПРОВОДИ СЕКТОРСКИ ПОСЕБНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ

Органи државне управе имају централну улогу у припреми и доношењу секторског посебног програма обуке, а њихова улога, обавезе и одговорности биће детаљно представљени у наредном одељку Смерница.

Савет за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе (у даљем тексту: Савет за стручно усавршавање) је саветодавно тело Владе Републике Србије, чији је циљ да осигура ефикасан, правичан и свеобухватан систем стручног усавршавања за запослене у јединицама локалне самоуправе, да прати примену закона у овој области и даје предлоге за његово унапређење. Ово тело сарађује са Националном академијом за јавну управу, локалним самоуправама и њиховим асоцијацијама ради утврђивања потреба за обукама, даје препоруке и стручна мишљења о општим и посебним програмима стручног усавршавања, као и смернице за поступање у спровођењу одређених фаза у стручном усавршавању и мишљења о предлозима посебних програма обуке у складу са специфичним потребама локалне самоуправе. Стручне и административно-техничке послове за потребе Савета за стручно усавршавање обавља Министарство државне управе и локалне самоуправе²⁰.

Савет за стручно усавршавање има важну улогу у доношењу и вредновању (оцени) програма. Сагласно члану 122ђ Закона о запосленима у АП и ЈЛС,

20 Више информација о раду Савета за стручно усавршавање може се пронаћи на следећем линку: **Савет за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе** – <https://mduls.gov.rs/sektori/strucno-usavrsavanje/savet-za-strucno-usavrsavanje-zaposlenih-u-jedinicama-lokalne-samouprave-2/>.

орган државне управе доноси секторски посебни програм обуке **тек** пошто прибави мишљење овог тела. То значи да је орган у обавези да Савету за стручно усавршавање достави Предлог секторског посебног програма ради прибављања мишљења. Увод донетог програма, поред правног основа, треба да садржи број и датум прибављеног мишљења. У складу са чланом 10. Правилника о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања, Савет за стручно усавршавање доноси обједињену оцену програма стручног усавршавања за програме који су у претходној календарској години спроведени у ЈЛС. Оцена се доноси на захтев органа и на основу извештаја о вредновању које орган доставља Савету.

Национална академија за јавну управу представља централну институцију у систему стручног усавршавања у јавној управи. Њена улога је да обезбеди континуирано професионално усавршавање запослених кроз припрему програма, организовање и спровођење обука које доприносе унапређењу знања, вештина и способности неопходних за ефикасно, одговорно и квалитетно обављање послова у јавном сектору. Осим спровођења програма обука, Национална академија има и нормативну улогу у припреми прописа који се односе на садржај, стандарде и реализацију програма стручног усавршавања. Она спроводи поступак акредитације реализатора обука и спроводи лаца програма стручног усавршавања, чиме се обезбеђују квалитет и уједначени стандарди у стручном усавршавању. На интернет страници Националне академије за јавну управу (<https://napa.gov.rs/lista-akreditovanih-trenera/144/stalna-lista-predavaca-i-drugih-realizatora-obuka.php>) доступна је **Стална листа предавача и других реализатора обука**, према областима стручног усавршавања. Национална академија, сходно члану 2. Правилника о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму, води Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи, за коју сви државни органи и ЈЛС имају обавезу достављања података. Ова евиденција омогућава систематично прикупљање података и њихову обраду, праћење, у циљу сагледавања потреба за унапређење квалитета програма обука за професионални развој запослених у јавној управи.

Погледајте

Институционални оквир у ком се доноси и спроводи секторски посебни програм обуке

- Органи државне управе
- Савет за стручно усавршавање запослених у ЈЛС
- Национална академија за јавну управу
- Јединице локалне самоуправе

Јединице локалне самоуправе су у контексту секторског посебног програма обуке **корисници програма**, па ће о њима више речи бити у делу који се односи на одређивање циљне групе програма.

2.2. УЛОГА, ОБАВЕЗЕ И ОДГОВОРНОСТИ ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ

Органи државне управе у чијем су делокругу поверени послови ЈЛС овлашћени су за припрему, доношење и спровођење секторских посебних програма обуке (у Смерницама ће бити коришћени и термини **доносиоци**, односно **спроводиоци програма**). Програм се доноси за сваку годину, на начин и редоследом предложеним у Календару стручног усавршавања. У овом делу ће бити дат кратак приказ обавеза и одговорности органа, по фазама, док ће свакој од њих бити посвећен посебан део Смерница.

1. **Планирање средстава.** Орган државне управе има обавезу да обезбеди средства за спровођење секторског посебног програма стручног усавршавања, на начин описан у делу 2.3. Смерница.
2. **Анализа потреба за стручним усавршавањем.** Најважнији део припреме програма је утврђивање потреба за стручним усавршавањем. Први корак у утврђивању потреба јесте дефинисање циљне групе корисника, односно ко ће све од запослених у ЈЛС учествовати у овом процесу. Методе и технике које се могу користити за прикупљање података биће обрађене као посебна целина Смерница у оквиру дела 3.
3. **Израда Извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем.** На основу прикупљених података, орган је у обавези да изradi извештај о утврђеним потребама за стручним усавршавањем запослених у ЈЛС.
4. **Припрема Предлога секторског посебног програма обуке** подразумева његову израду у складу са резултатима спроведене анализе потреба за стручним усавршавањем. Обавезни елементи програма су прописани чланом 122д Закона о запосленима у АП и ЈЛС, док су поједини елементи програма, који нису нормативно уређени, проистекли увођењем компетенција у област управљања људским ресурсима и потребом да се поједина питања детаљније појасне у самом програму обуке. Важно је да орган државне управе на прави начин разуме и дефинише ове елементе и да их усклади са утврђеним потребама.
5. **Прибављање мишљења Савета за стручно усавршавање** подразумева обавезу органа да овом телу достави Предлог секторског посебног програма обуке, ради давања мишљења.
6. **Доношење Секторског посебног програма обуке.** По прибављеном позитивном мишљењу Савета за стручно усавршавање, руководиоца органа државне управе доноси Секторски посебни програм обуке.
7. **Упис програма у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи.** Након доношења, програм се доставља Националној академији ради уписа у Евиденцију програма

стручног усавршавања у ЈЛС која је део Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи. Уписом у ову евиденцију програм стиче својство **акредитованог програма** стручног усавршавања у ЈЛС.

8. **Спровођење Секторског посебног програма обуке.** Према члану 122в Закона о запосленима у АП и ЈЛС, орган државне управе може одлучити да самостално спроводи секторски посебни програм обуке. У том случају, орган има обавезу да спроведе **поступак ангажовања реализатора обуке (предавача)**, који је детаљно регулисан Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи. За спровођење секторског посебног програма обуке важно је да је одређена специфична област стручног усавршавања препозната као област акредитације реализатора, чиме се органима државне управе омогућава да за реализацију обуке ангажују компетентне реализаторе који поседују специфична знања из одређене области²¹. Уколико област која је обухваћена секторским посебним програмом обуке није уврштена у листу области стручног усавршавања за акредитацију, целисходно је да се од Програмског савета Националне академије затражи да се та област уврсти у листу области за акредитацију реализатора и/или спроводиоца програма стручног усавршавања. Овај корак је потребно спровести благовремено, у фази планирања овог облика стручног усавршавања и пре доношења секторског посебног програма обуке (један од обавезних елемената програма обуке, „носиоци реализације”, упућује на реализатора/спроводиоца из одређене области стручног усавршавања који може учествовати на Интерном конкурс и реализовати програм обуке), како би се, уколико за конкретну област стручног усавршавања нема реализатора, благовремено спровео процес акредитације реализатора.
9. **Вредновање Секторског посебног програма обуке.** Орган државне управе као организатор програма има обавезу да координира и процес **вредновања програма**. Ова обавеза укључује процену квалитета и ефикасности програма, односно остварених резултата програма на подизању нивоа компетенција за обављање поверених послова. Орган припрема и спроводи вредновање програма од стране полазника, реализатора и руководиоца корисника програма (у овом случају руководиоца у ЈЛС) о утицају обука на унапређење обављања посла. На основу тога, орган државне управе припрема *Извештај о вредновању секторског посебног програма обуке* и доставља га Савету за стручно усавршавање који на основу њега доноси своју оцену, односно вреднује програм.
10. **Верификација Секторског посебног програма обуке.** Ова фаза подразумева издавање уверења полазницима о похађању обуке,

21 Програмски савет Националне академије за јавну управу утврђује **Листу области стручног усавршавања**, са тематским целинама које чине сваку област. Доступно на: <https://napa.gov.rs/extfile/sr/4105/Oblasti%20strucnog%20usavrshavanja.pdf>.

односно о оствареном успеху (потврде/сертификата). И ова фаза има своја јасна правила по којима се спроводи, односно по којој се ова обавеза реализује, што је такође детаљно описано у посебном делу Смерница. Ова обавеза је органима значајно олакшана и постојањем образаца уверења која се издају полазницима.

11. **Извештавање о спроведеном Секторском посебном стручном усавршавању – достављање података Националној академији.** Један циклус стручног усавршавања се завршава достављањем података Националној академији о спроведеном програму. Извештавање подразумева достављање података и материјала о одржаним обукама које орган државне управе самостално припрема и спроводи. Подаци се уносе у Евиденцију програма стручног усавршавања у локалној самоуправи која је саставни део Централне евиденције стручног усавршавања у јавној управи и представљају њен саставни део. Ова евиденција је јавно доступна на интернет страници Националне академије за јавну управу, путем линка <https://nara.gov.rs/tekst/61/lista-akreditovanih-programa.php>

Послови, обавезе и одговорности који су вези са секторским посебним стручним усавршавањем у сваком органу државне управе регулишу се интерним правилима, организацијом послова и пословних процеса. Кључну улогу у процесима стручног усавршавања, а тиме и у изради секторског посебног програма обуке, има организациона јединица органа која се бави управљањем људским ресурсима, односно државни службеници који раде на пословима стручног усавршавања. Из тог разлога је целисходно да руководиоца организационе јединице државног службеника/државне службенике који ће обављати ове послове упутити у Националну академију да похађају адекватне програме обука из области управљање људским ресурсима, а који се односе на стручно усавршавање (припрема и развој програма стручног усавршавања, спровођење програма, вредновање програма стручног усавршавања). Истовремено, препоручује се да се државни службеник из те организационе јединице одреди за овлашћено лице корисника програма (координатора обука) које је задужено за све организационе и друге аспекте спровођења програма. Када је реч о секторском посебном програму, неопходна је сарадња са оним организационим јединицама у чијем делокругу су послови који су поверени ЈЛС.

Службеник из организационе јединице за управљање људским ресурсима, у сарадњи са организационом јединицом у чијем делокругу су послови који су поверени ЈЛС, спроводи активности које се односе на утврђивање потреба за стручним усавршавањем, израду извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем и припрему Предлога секторског посебног програма обуке. У обављању ових послова остварује непосредну сарадњу са руководиоцима унутрашњих јединица и руководиоцем органа. Такође, неизоставна је сарадња са организационом јединицом за финансијске послове, јер је неопходно благовремено обезбедити средства за реализацију програма, при планирању *Приоритетних области финансирања за шри календрске јодине* (ПОФ). За успешно спровођење свих процеса веома је важно да орган има редовну и добру кому-

никацију са Националном академијом као централном институцијом система стручног усавршавања у јавној управи, која у складу са својим надлежностима, пружа стручну помоћ и координацију остваривања послова у вези са припремом и спровођењем посебних програма стручног усавршавања.

Погледајте

Фазе Секторског посебног програма обуке

1. Планирање средстава
 2. Анализа потреба за стручним усавршавањем
 3. Израда Извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем
 4. Израда Предлога секторског посебног програма обуке
 5. Прибављање мишљења Савета за стручно усавршавање
 6. Доношење Секторског посебног програма обуке
 7. Упис програма у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи
 8. Спровођење програма
 9. Вредновање програма
 10. Верификација програма
 11. Достављање података Националној академији о реализованом програму обуке
- Интерна организација, подела послова и одговорности, радни процеси

2.3. СРЕДСТВА ЗА СПРОВОЂЕЊЕ СЕКТОРСКОГ ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА ОБУКЕ

Сагласно члану 122г Закона о запосленима у АП и ЈЛС, средства за спровођење секторског посебног програма обуке обезбеђују се **у буџету Републике Србије**, односно у буџету органа државне управе, према правилима израде буџета. У складу са циклусом програмског буџетирања, пројекција трошкова за спровођење секторског посебног програма обуке 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).

Спровођење секторског посебног програма обуке може се финансирати и из програма међународне развојне и друге помоћи (програми и пројекти међународних организација и институција). И у том случају се примењују правила и процедуре за припрему, развој и спровођење програма обуке. Изузетак постоји у делу који се односи на ангажовање реализатора – уколико се програм не финансира из буџета Републике Србије, о начину и условима ангажовања акредитованих реализатора обуке самостално одлучује доносилац програма.

2.4. КАЛЕНДАР СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Календар стручног усавршавања представља скуп активности у једном годишњем циклусу стручног усавршавања и временски период у коме је предвиђена њихова реализација. У наставку је дат један од могућих предлога за **календар доношења и спровођења секторског посебног програма обуке, а орган државне управе може динамику и рокове поставити и на другачији начин**. Календар у великој мери зависи од начина организације сваког органа, потребних ресурса за спровођење стручног усавршавања (кадровских и материјалних), благовременог планирања и степена сарадње са јединицама локалне самоуправе, као и броја планираних обука у једној календарској години. Поједине активности у календару могу се спроводити и паралелно, јер не зависе једна од друге, а поједине активности се могу спровести и брже него што је приказано, од чега зависи и укупна динамика.

Приликом планирања времена, важно је имати у виду и **доступност средстава за реализацију програма** – предложени календар узима у обзир да су у години која претходи изради програма обезбеђена средства из буџета или из других извора. Уколико то није случај, односно уколико нису обезбеђена средства, она се могу обезбедити у току године (ребаланс буџета, нови програми и пројекти међународних организација и институција) или се спровођење програма може одложити за време када буду обезбеђена средства.

Припрема и спровођење секторског посебног програма обуке је **цикличан процес** који не треба посматрати само у току једне календарске године. За годину која следи након прве године, активности се могу спроводити по нешто другачијој динамици, уз поштовање свих корака у једном циклусу стручног усавршавања. На пример, анализа потреба за стручним усавршавањем може подразумевати другачије технике за прикупљање података или коришћење неких од података из анализе за претходну годину, што може утицати на динамику ове фазе. Такође, у току анализе може се појавити потреба да се утврде нове области стручног усавршавања које су специфичне и за које је од Програмског савета Националне академије потребно тражити да се уврсте у листу области за које се спроводи акредитација. У тим случајевима, ова фаза се мора узети у обзир и уврстити у календар, јер утиче на динамику целог процеса. Такође, важно је имати у виду и да се одређене фазе за два циклуса секторског посебног програма обука одвијају паралелно – на пример, док траје фаза спровођења првог циклуса стручног усавршавања, реализује се пројекција трошкова и фаза анализе потреба за наредни циклус секторског посебног програма обука (пример паралелног спровођења активности дат је и у предлогу календара).

За сваки календар важно је да је активности неопходно спроводити у складу са дефинисаним процедурама, поштујући обавезе према другим актерима који су укључени у процес (Савет за стручно усавршавање, Национална академија), док за поједине активности постоји простор и слобода да их сваки орган спроводи на начин који одговара организацији, специфичностима и потребама.

Препорука је да се дефинише **интерни календар за сваки циклус припреме и спровођења програма**, што у значајној мери олакшава планирање и рад и чини јасним поделу обавеза и одговорности. У складу са тим, календар може да садржи и посебну колону у којој се уноси и ко је одговоран за коју активност.

	Активности првог циклуса секторског посебног програма обука
	Активности другог циклуса секторског посебног програма обука

Година →	Прва година												Друга година								Трећа година	
	Јун	Јул	Авг	Сеп	Окт	Нов	Дец	Јан	Феб	Мар	Апр	Мај	Јун	Јул	Авг	Сеп	Окт	Нов	Дец	Јан		Феб
Месец →	1. Планирање и обезбеђивање средстава за спровођење Секторског посебног програма обуке																					
1. Пројектовање трошкова за спровођење Секторског посебног програма обуке, до- стављање јединици за буџет и финансије, укључивање у нацрт буџета органа.																						
	2. Анализа потреба за стручним усавршавањем																					
2.1. Припрема за спровођење анализе по- треба за стручним усавршавањем (при- купљање и анализа доступних података, информација и докумената, припрема упитника)																						
2.2. Спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем																						
2.3. Припрема Извештаја о анализи потре- ба за стручним усавршавањем																						
	3. Израда и доношење Секторског посебног програма обуке																					
3.1. Израда Предлога секторског посеб- ног програма обуке																						
3.2. Прибављање мишљења Савета о Пред- логу секторског посебног програма обуке																						
3.3. Доношење Секторског посебног про- грама обуке																						
3.4. Упис Секторског посебног програма обуке у Централну евиденцију/акредитација обуке																						

Година →	Прва година												Друга година												Трећа година	
Месец →	Јун	Јул	Авг	Сеп	Окт	Нов	Дец	Јан	Феб	Мар	Апр	Мај	Јун	Јул	Авг	Сеп	Окт	Нов	Дец	Јан	Феб					
	4. Спровођење Секторског посебног програма обуке																									
4.1. Ангажовање реализатора програма (интерни конкурс/јавна набавка)																										
4.2. Доношење плана реализације програма																										
4.3. Спровођење Секторског посебног програма обуке ²²																										
	5. Вредновање Секторског посебног програма обуке																									
5.1. Вредновање програма обука (припрема евалуационих упитника и других алата за вредновање, анализа података) ²³																										
	6. Верификација Секторског посебног програма обуке																									
6.1. Верификација програма обуке (према података за израду уверења, израда и дистрибуција уверења)																										
	7. Извештавање – достављање података Националној академији и извештаја Савету за стручно усавршавање																									
7.1. Достављање података Националној академији о спроведеном програму стручног усавршавања																										
7.2. Припрема Извештаја о вредновању секторског посебног програма обуке																										
7.3. Достављање извештаја Савету ради давања оцене и препорука																										

²² Уколико програм садржи више обука, оне се могу и посебно представити у календару.

²³ Ова активност се спроводи у току или непосредно након обука, па је важно то ускладити и у календару.

3. Припрема и доношење Секторског посебног програма обуке

3.1. АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ И ПРИПРЕМА ИЗВЕШТАЈА О АНАЛИЗИ ПОТРЕБА

Анализа потреба је прва фаза у циклусу стручног усавршавања и први и најважнији корак у изради програма стручног усавршавања. Чланом 122. Закона о запосленима у АП и ЈЛС прописани су критеријуми и начин утврђивања потреба за стручним усавршавањем. Потреба за стручним усавршавањем постоји, нарочито:

- 1) 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 нова знања и вештине или унапреде њихову примену;
- 2) ако се у органу јединице локалне самоуправе касни са извршавањем утврђених обавеза или поступањем у утврђеним роковима – у најмање 10% обавеза и поступака;
- 3) 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;
- 4) 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;
- 5) ако руководицац органа јединице локалне самоуправе оцени да опште стање у области којом руководи указује на потребу стручног усавршавања запослених;
- 6) ако непосредни руководицац у сарадњи са лицем одговорним за управљање кадровима у органу јединице локалне самоуправе оцени да је потребно унапређење знања и вештина запослених.

Сврха анализе је да се утврди шта је запосленима у ЈЛС, али и њиховим руководиоцима, потребно како би ефикасније обављали поверене послове. Овим поступком обезбеђује се да садржај и обим програма буду засновани на стварним потребама и приоритетима. Анализа потреба не обухвата само утврђивање тренутних потреба и евентуалних недостатака у знањима, вештинама и способностима, већ и препознавање нових области које постају значајне услед, на пример, промена у законодавству, увођења нових процедура, усклађивања са новим стратегијама и слично. У ситуацијама у којима је циљна група за обуку велика и потенцијално разнолика, што често јесте случај са локалним самоуправама, анализа потреба омогућава да се сагледа различитост потреба и очекивања и да се програми диверсификују и развију у складу са реалним потребама и очекивањима.

Анализа потреба за стручним усавршавањем запослених у ЈЛС уређена је Законом о запосленима у АП и ЈЛС и Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе. Национална академија, сагласно члану 122. став 2. Закона, **врши развој методологије и стандардних инструмената који омогућавају континуирано и флексибилно праћење и прилагођавање програма обуке у складу са потребама органа јединица локалне самоуправе.** С тим у вези, у циљу пружања стручне помоћи и координације остваривања послова припреме и спровођења посебних програма стручног усавршавања, Национална академија је за носеоце обавеза припремила и учинила доступним различите алате који су доступни на линку <https://nara.gov.rs/tekst/605/analiza-potreba-za-strucnim-usavrsavanjem.php>. У наставку је дат скраћени приказ потребних корака прилагођених специфичностима израде секторског посебног програма обуке. Приступ изради анализе потреба узима у обзир међународне стандарде у овој области и усклађен је са њима²⁴.

1) Анализа доступних података и докумената (укључујући и преглед да ли је било новодонетих прописа у релевантном периоду чија правилна примена захтева стручно усавршавање)

Овај корак се односи на податке који већ постоје и који су доступни, али је потребно прикупити их и систематизовати на начин који ће омогућити анализу полазних основа. Овај корак не треба да одговори само на то какво је стање у области стручног усавршавања и обука, већ и какве су карактеристике и величина циљне групе за коју се програмирају обуке.

- *Анализа правног оквира и стручних – оперативних докумената који регулишу поверене послове.* Ова врста анализе је корисна за дефинисање **разлога због којих се програм доноси и циљева који се желе постићи програмом**, што су обавезни елементи програма.

Пример: Одређена стратегија као један од циљева поставља смањење негативне појаве/прекршаја/неправилности који утиче на квалитет живота грађана локалних заједница. Као једну од мера, стратегија наводи јачање капацитета инспектора који врше надзор у овој области као поверени по-

24 За више детаља о стандардима Савета Европе видети у приручнику: Training Needs Analysis & National Training Strategies TOOLKIT, 2016.

сао надлежног министарства. Један од показатеља успеха стратегије је и број организованих обука/број инспектора који ће проћи обуку. Анализа стања треба да констатује ову врсту информација и да је употреби приликом образложења разлога и циљева због којих се програм доноси.

- *Анализа њихових извештаја о стању у области које ће бити обухваћене програмом обуке.* То могу бити извештаји органа који прати стање у области, као и извештаји других институција, домаћих и међународних организација и институција.

Пример: Извештаји констатују нову негативну појаву која утиче на квалитет живота грађана локалних заједница, а са којом инспектори који врше надзор до сада нису имали искуства. Као једна од препорука извештаја наводи се да је потребно унапредити знања локалних инспектора у одређеном сегменту, како би се унаредило њихово поступање и како би оно било ефикасније. Ово је информација од великог значаја за анализу потреба и планирање обука којима би се ова тема обухватила.

- *Истраживања мишљења, искуства и задовољства грађана радом локалне самоуправе.* Ова истраживања често могу додатно да осветле одређене проблеме и изазове са којима се суочавају и грађани и локалне управе. Истраживања се често раде на нивоу појединих локалних самоуправа или група локалних самоуправа²⁵, некада са општом популацијом грађана, некада са специфичним циљним групама које ступају у контакт и имају искуства само са појединим пословима локалне самоуправе, па је потребан опрез приликом тумачења и коришћења ове врсте података. За анализу стања која претходи секторском посебном програму обуке важна су она истраживања која недвосмислено таргетирају оно што су поверени послови градова и општина.

Пример: грађани и еколошки активисти у 10 градова и општина једног управног округа исказали су незадовољство радом инспектора који спроводе инспекцијски надзор и ниском оценом су оценили њихову стручност и знање. Ово је информација која може усмерити или бити образложење за доношење програма обука.

- *Извештаји и информације о до сада спроведеним обукама.* Ови подаци могу бити значајни како би се сагледали ефекти већ спроведеног секторског посебног програма обуке, који је број учесника похађао обуке, да ли су испуњена очекивања полазника, каква је била успешност похађања обука, за којим обукама су полазници исказали интересовање и слично.

Пример: извештај о спроведеним обукама за инспекторе који спроводе поверене послове инспекцијског надзора садржи податке да је њима било

25 Као један од могућих примера извештаја видети на следећем линку: https://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/SP_Publikacija_Istrazivanje-zadovoljstva-gradana-18.10..pdf. У овом истраживању које је спроведено у 50 градова и општина, може се пронаћи податак да је на питање које локалне службе најбоље функционишу, свега 6% навело да су то инспекцијски послови. Овај податак може усмерити да се обуке програмирају за те локалне самоуправе, односно округе у којима се оне налазе.

обухваћено само 20% њих или је задовољство ранијим обукама било ниско и полазници/реализатори сматрају да очекивања нису испуњена или знања и вештине нису унапређени на прави начин. Ове информације, као и остале информације из оваквих извештаја, веома су важне за анализу почетног стања.

- *Подаци о броју запослених у локалним самоуправама који обављају поједине поверене послове, њихове квалификације, радно искуство и друге информације.* Ове информације могу бити од изузетног значаја за планирање обука, јер дефинишу оквир – величину циљне групе, од чега зависе и други параметри за планирање обука, као што су број обука које се планирају, број полазника, трошкови, трајање, избор облика и метода реализације обука и слично.

Пример: Према расположивим подацима, поверене послове у конкретној области обавља укупно 300 извршилаца у ЈЛС. С обзиром да се планира да максималан број учесника по једној обуци буде до 30, потребно је сагледати да ли је планирано да у једној календарској години обуку похађају сви запослени, или не, односно у односу на величину циљне групе и исказани приоритет одређене обуке, колико се обука може планирати за реализацију.

2) Разговори/фокус групе са начелницима општинских/градских управа и другим руководиоцима у ЈЛС

Начелници општинских/градских управа, односно други руководиоци у локалним самоуправама²⁶ су изузетно користан и важан извор информација о тренутном стању знања, вештина и стручности запослених у ЈЛС. Национална академија је израдила *Водич за разговор са руководиоцима органа*²⁷ који се може користити за ове потребе, а који се може и модификовати, конкретизовати и допунити одређеним питањима и темама за разговор, специфичним за локалне самоуправе и за поверене послове које обављају. Предлог модификованог Водича за разговор дат је као *Прилој 1*.

С обзиром да није могуће нити сврсисходно обавити разговоре са свим начелницима и руководиоцима, важно је да се у плану организовања разговора постигне макар и условна репрезентативност – тако што би се разговори обавили са начелницима и руководиоцима по одређеним критеријумима. На пример, уколико је планирано 10 таквих разговора, важно је да у тој групи буду начелници/руководиоци локалних самоуправа различите величине и из различитих управних округа, како би се добили одговори који могу бити различити са становишта величине управе или специфичности које постоје у различитим регионима и управним окрузима.

26 Поједине локалне управе организоване су као јединствене, са једним начелником, док су неке, а пре свега градске управе, организоване по управама и са више начелника (на пример, Крагујевац, Сремска Митровица, Ужице, Град Београд...). У тим случајевима, потребно је идентификовати управу и начелника који је одговоран за конкретне поверене послове.

27 Упитник доступан у оквиру странице *Анализа потреба за стручним усавршавањем*, на линку: <https://napa.gov.rs/tekst/605/analiza-potreba-za-strucnim-usavrshavanjem.php>.

Могуће је организовати појединачне разговоре/интервјуе са начелницима или организовати фокус групе, као врсту групног, вођеног и усмереног интервјуа са више учесника, што је техника која штеди време и омогућава међусобну дискусију равноправних учесника. Национална академија има детаљне водиче и обрасце за организовање и вођење фокус група који се могу употребити за ту сврху²⁸.

3) Анкета међу запосленима у ЈЛС који обављају поверене послове

Наредна важна техника за анализу потреба је спровођење анкетирања, односно припрема и дистрибуција упитника у ком запослени у ЈЛС који обављају поверене послове треба да се изјасне о својим потребама за стручним усавршавањем. Циљ анкетирања је да се испита мишљење запослених о: 1) областима и темама које су од највеће важности за посао који обављају и 2) захтеваном и тренутном нивоу стручности у областима које су им најважније за обављање посла, 3) облицима и методама за спровођење обука које су им практичне и прихватљиве (на пример, да ли више одговарају обуке уживо (предавање, тренинг, семинар, радионица и друго) или вебинари и 4) у ком року постоји потреба за похађење обука – степен приоритета: висок, средњи, низак). Упитник је потребно и структурирати према ова четири циља.

Постоји више изазова када је реч о спровођењу анкете међу запосленима у ЈЛС. Први се односи на **креирање упитника**. Национална академија редовно развија упитнике за процену индивидуалних потреба државних службеника и запослених у ЈЛС који се могу значајним делом искористити за израду упитника за секторски посебни програм обука. Те упитнике је потребно прилагодити за конкретну област секторског посебног стручног усавршавања, односно пословима надлежног органа државне управе који се поверавају локалној самоуправи и потребним компетенцијама запослених за обављање послова радног места. У том смислу, могуће је остварити и сарадњу са кадровским јединицама ЈЛС.

Други изазов односи се на **методологију спровођења анкете**, односно начина на који је потребно дистрибуирати упитник, као и коме и на који начин упитник послати. Законом о територијалној организацији²⁹, послови локалне самоуправе обављају се у 174 јединице (општине, градови и Град Београд)³⁰. У свакој од њих раде запослени који обављају поверене послове, што потенцијално чини велики број представника циљне групе анкетирања. Идеална ситуација у сваком истраживању јесте да у њему учествују сви запослени који обављају поверене послове и њихови руководиоци. У тим случајевима, упитници се развијају као упитници за процену индивиду-

28 Више о овој техници за прикупљање информација видети у *Упутству за вођење фокус групе*, доступно на линку: <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/1950/Uputstvo%20fokus%20grupe1.pdf>, као и Прилог 1.5. које је израдила Национална академија.

29 „Службени гласник РС”: 129/2007–3, 18/2016–32, 47/2018–26, 9/2020–32 (др. закон).

30 Више о локалним самоуправама у Србији може се пронаћи на следећем линку: <https://mduls.gov.rs/registri/lokalne-samouprave-u-srbiji/>.

алних потреба где сваки запослени и руководилац исказују сопствене потребе за стручним усавршавањем. У случају да то није могуће спровести, дефинишу се:

- 1) узорци које чини мањи број припадника циљне групе, али који могу да репрезентују целу групу, или
- 2) приступ у ком се институција (у овом случају ЈЛС) посматра као једна јединица истраживања.

У овом специфичном планирању анкетања може бити сасвим довољно да се оно планира тако да се **из сваке локалне самоуправе добије по један упитник у ком ће бити представљени одговори и потребе запослених на конкретним повереним пословима у локалној самоуправи**. У том случају, упитник је потребно прилагодити и креирати не као упитник за индивидуалну процену потреба, већ као упитник који ће дати одговор на *прејшежне* или *заједничке* области, компетенције и очекивања која одражавају потребе локалне самоуправе као такве, односно већине или свих запослених који обављају поверене послове. У овим случајевима потребно је да упитник садржи и јасно упутство о томе, као и упутство ко је конкретна особа или особе које треба да попуне тај упитник (на пример, начелник управе, руководилац организационе јединице у којој се обављају поверени послови, службеник који обавља поверене послове уколико је то само једна особа у ЈЛС и слично). Осим тога, у овим случајевима је важно нагласити и да у самом формулисању одговора учествују сви запослени који обављају поверене послове, а да се ти одговори потом сумирају, генерализују и описују у јединственом упитнику. Предлог оваквог упитника дат је као **Прилој 2**.

За ову врсту анкетања најпрактичније је упитник дистрибуирати електронским путем, као документ у Ворду или Екселу, а идеално у неком од доступних (и углавном бесплатних) онлајн алата који омогућавају аутоматску обраду података (Google Form, Survey Monkey). Овим долазимо и до трећег изазова који се тиче **анализе података**. Управо због сложености овог посла, коришћење доступних аналитичких алата је важно са становишта и ефикасности и могућих грешака у обради података. За потребе анализе стања углавном је довољно да анализа анкете обухвати основне фреквенције одговора – пребројавање датих одговора и рачунање процента у односу на укупан број добијених упитника у случају питања која су квантитативног типа (садрже унапред дефинисане одговоре означене под 1, 2, 3...). У случају квалитативних питања у којима се тражи да испитаници сами формулишу одговоре, анализа се заснива на читању тих одговора и утврђивању онога што је у њима заједничко, претежно, оно што доминира у одговорима или, пак, онога што је конкретно и јасно и на основу чега се могу добити јасне смернице о потребама и очекивањима које се могу преточити у програм обуке.

Такође, потребну помоћ у реализовању метода анкетања може пружити и Национална академија за јавну управу.

4) *Анализа примљених жалби, притужби или приговора на поступање ЈЛС у обављању поверених послова, односно број поништених, укинутих и поврћених решења у одређеном временском периоду*

За ову анализу потреба, односно за органе државне управе специфично је да ти органи поступају по жалбама на решења ЈЛС у другом степену, као и на притужбе грађана. Ово може бити драгоцен извор информација, јер се њима посредно или непосредно могу утврдити неке најчешће грешке или пропусти који могу настати и услед недовољног знања за обављање послова. Ово нарочито треба имати у виду уколико анализа покаже да се те грешке, неправилности или пропусти системски понављају у једној или више локалних самоуправа. Осим формалних жалби на решења и одлуке, извор информација могу бити и други видови притужби или приговора које органи добијају на рад и поступање службеника у ЈЛС. Овај извор информација је користан и лако доступан због тога што орган државне управе већ поседује евиденцију о тим предметима.

5) *Одређивање приоритетних идентификованих потреба за стручним усавршавањем*

Један од исхода спроведеног анкетања може бити велики број различитих области и тематских целина које, из различитих разлога (опредељена средства, доступност/расположивост предавача за конкретну област, планиран период спровођења) није могуће укључити у један годишњи програм обуке. У односу на разлоге, потребно је одредити приоритете и то тако да програм одговори на: 1) оне потребе за које су у највећем проценту исказане потребе за стручним усавршавањем; 2) оне потребе које се појављују у више различитих и независних извора информација; 3) на основу знања и искуства у самом органу државне управе да се неке потребе могу решити и на друге начине, а не примарно кроз обуке (на пример, додатним упутствима или смерницама за поступање); 4) чињеницу да се исказане потребе у неким општим темама могу задовољити кроз стандардну понуду обука Националне академије. И међу темама које су канديدоване да буду обухваћене неким од будућих програма, потребно је одредити приоритете у категоријама „висок” (реализација потребна у наредних годину дана), „средњи” (реализација потребна у наредне две до три године) и „низак” (реализација могућа у року дужем од три године).

Документ Националне академије под називом *Кораци у спровођењу анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи* (доступан на линку:

Погледајте

Анализа потреба (могући приступ и редослед)

- Анализа доступних података, информација и докумената и промена у правном оквиру
- Разговори/фокус групе са начелницима управа и другим руководиоцима у ЈЛС
- Анкета за запослене у ЈЛС
- Анализа жалби, притужби или приговора на поступање ЈЛС
- Одређивање приоритета
- Израда Извештаја о анализи потреба

<https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/1947/Koraci%20TNA2.pdf>) предлага и презентује још неке кораке који се могу спровести и у случају анализе потреба за секторским посебним програмима обуке, али који нису обавезни (завршни разговори са руководиоцем органа). На пример, они могу бити корисни приликом одређивања приоритета – уколико орган државне управе не може сам да одреди приоритете, могуће је да спроведе и накнадне разговоре са начелницима градских/општинских управа и другим руководиоцима који би им помогли у тој фази.

6) Израда извештаја о анализи потреба

Орган државне управе израђује **Извештај о анализи потреба за стручним усавршавањем** за једну календарску годину.

Структура извештаја дата је у **Прилоју 3**.

3.2. ИЗРАДА ПРЕДЛОГА СЕКТОРСКОГ ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА ОБУКЕ

Шта, на основу свих информација прикупљених у претходној фази, треба да садржи секторски посебни програм обуке? Обавезни елементи (делови) програма стручног усавршавања прописани су чланом 122д Закона о запосленима у АП и ЈЛС. Национална академија је 2020. године објавила *Водич за припрему програма стручног усавршавања у органима јавне управе* (доступан на линку: <https://napa.gov.rs/extfile/sr/2076/Vodic.pdf>). У овом делу Смерница дат је скраћен приказ и опис елемента, са примерима који могу бити погодни за секторски посебне програме обуке. За шири опис и додатне примере, погледати детаљније у наведеном Водичу.

Елементи ³¹	Опис и примери
Назив Секторског посебног програма обуке	Назив треба да укаже на садржај програма и област рада/надлежност на коју се односи
	Пример: Секторски посебни програм обуке *** инспектора за *** годину
1. Област стручног усавршавања	Област стручног усавршавања представља шири оквир, област или надлежност којој припада тема програма. <i>За одређивање овог елемента потребно је консултовати Листу области стручног усавршавања коју утврђује Национална академија³², односно саопштавати специфичну област којој припадају поверени послови.</i>
	Пример: Инспекцијски надзор

31 Редослед елемената није обавезујући и може изгледати и другачије.

32 Доступно на линку: <https://napa.gov.rs/extfile/sr/4105/Oblasti%20strucnog%20usavrsavanja.pdf>

Елементи	Опис и примери
2. Тематска целина	Тематска целина представља ужу целину од области и може представљати, на пример, поступак који представља део конкретне области, различите елементе и прописе који регулишу ту област, поједине процедуре у оквиру области, поступање и праксу и слично. Она треба да буде заокружена и да представља логичну целину, на начин да се из ње може развити и спровести јединствена обука.
	Пример: У примеру који је наведен, а у зависности од анализе потреба, тематска целина може бити једна или више фаза инспекцијског надзора (иницирање и припрема, спровођење – утврђивање чињеница, састављање записника, предузимање мера, контролни надзор, окончање поступка), може бити обука о примени специфичних, секторских прописа у тој области и слично.
3. Опис тематске целине	Опис тематске целине представља разраду и детаљнији приказ те целине кроз различите тематске јединице. Опис представља и смерницу за реализатора за каснији развој дневног реда (агенде) обуке.
	Пример: у наведеном примеру, опис тематске целине може представљати опис појединих фаза поступка, подсећање на правни оквир у ком се поступци спроводе, појашњење разграничења надлежности у односу на друге инспекције, начин израде аката, извештаја и других докумената у поступку, указивање на најчешће грешке, пропусте и неправилности и слично.
4. Идентификациони број програма – ИБП	Додељује Национална академија приликом уписа у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи
5. Циљна група	Опис циљне групе корисника обуке представља опис послова или радних места запослених којима је програм намењен. Осим тога, за ЈЛС је потребно одредити и број полазника по органу за који је, сагласно средствима, могуће обезбедити спровођење обуке. Уколико постоје подаци, могуће је приказати и величину циљне групе.
	Пример: Руководиоци организационих јединица општинске/градске управе у чијој надлежности је вршење инспекцијског надзора, *** инспектори, члан општинског/градског већа ³³ . До пет представника из ЈЛС.

33 За поједине обуке, циљна група може обухватити и чланове општинских/градских већа које, према члану 46. ЗЛС, врши надзор над радом управе и стара се о извршавању поверених надлежности из оквира права и дужности Републике, односно аутономне покрајине. Већа су најчешће организована по одређеним областима, односно ресорима, и њихови чланови могу бити заинтересовани за стање у тим областима и начине на који управа обавља поверене послове.

Елементи	Опис и примери
6. Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси	Компетенције представљају скуп знања, вештина, особина, ставова и способности службеника, а који обликују његово понашање и воде постизању очекиване успешности на радном месту. Оне су дефинисане <i>Уредбом о одређивању компетенција за рад службеника у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе</i>, а пре одређивања овог елемента, потребно је консултовати Уредбу. Овај елемент није прописан законом, али је због утицаја стручног усавршавања на развој компетенција заступљен у програмима обука Националне академије, од ступања на снагу Уредбе. Пример: Посебна функционална компетенција у области рада Инспекцијски послови (ИП).
7. Разлози за доношење програма и циљ који се жели постићи ³⁴	Разлози за доношење програма изводе се из анализе потреба и могу се наћи у стратешким и оперативним документима, правном оквиру, подацима из праксе, исказаним потребама за обукама и другим изворима података. Разлоге је потребно јасно и конкретно описати и образложити. Циљ представља намеру која се жели постићи програмом, односно промену коју програм треба да постигне. Циљ доношења секторског посебног програма обуке јесте да се обезбеди једнак квалитет стручног усавршавања и једнак приступ праву на стручно усавршавање, чиме се обезбеђује пуна примена члана 116. Закона о запосленима у АП и ЈЛС, према коме је стручно усавршавање право и дужност службеника да стичу знања и вештине, односно способности за извршавање послова радног места у складу са потребама послодавца. Циљ се може посматрати и на индивидуалном нивоу, са аспекта: 1. Циљне групе којој је програм намењен (унапређење постојећих и стицања нових знања и вештина за успешно извршавање поверених послова); 2. Органа државне управе у чијем делокругу су послови који се поверавају ЈЛС (као модел превентивног деловања у вези са обезбеђењем правилне примене прописа и законитог вршења поверених послова); 3. Екстерних корисника (обезбеђивање ефикасног и делотворног остваривања права грађана). Пример: Разлози: На основу анализе стања праксе, утврђено је неуједначено поступање инспектора (<i>примери</i>) и грешке у поступању (<i>примери</i>). Осим тога, на основу анкете, већина анкетираних је исказала потребу за обуком у области (<i>примери</i>) и слично – <i>пожељно је дејствовању описаним</i>. Циљ: На основу наведених разлога, циљ обуке је унапређење знања у поступању инспектора и уједначавање праксе – <i>могуће је и пожељно дејствовању описаним промену која се жели постићи</i>.

³⁴ Разлог за доношење програма и циљ који се жели постићи могу се издвојити из табеле, односно представити пре табеле са осталим елементима, као Увод у Секторски посебни програм обуке.

Елементи	Опис и примери
8. Очекивани ефекти у подизању нивоа знања, вештина и компетенција полазника	Очекивани ефекти представљају исходе – резултате који описују полазнике након обуке којој су присуствовали. Ради лакше формулације овог елемента, могу се користити питања – 1) шта полазник зна након обуке (шта је научио), 2) шта може – уме да уради у свом раду или 3) како се понаша. Ефекти се формулишу у садашњем времену у трећем лицу једнице. Осим тога, ефекти треба да буду у вези са описом тематске целине – идеално је да један елемент из тог описа има и свој ефекат.
	Пример: Полазник примењује стечена знања и вештине у свакодневном раду, односно адекватно примењује прописе у ***. Полазник познаје и јасно разграничава надлежности *** инспекције у односу на ***. Полазник познаје начине и правила у комуникацији са субјектима надзора. Полазник има знање и вештине да изради записник/извештај о раду.
	Пример: у наведеном примеру, опис тематске целине може представљати опис појединих фаза поступка, подсећање на правни оквир у ком се поступци спроводе, појашњење разграничења надлежности у односу на друге инспекције, начин израде аката, извештаја и других докумената у поступку, указивање на најчешће грешке, пропусте и неправилности и слично.
9. Облици и методе спровођења обуке	Облик спровођења обуке представља организациони облик спровођења обуке. Облици спровођења прописани су чланом 122е Закона о запосленима у АП и ЈЛС (предавања, семинари, тренинзи, радионице, округли столови, конференције, стажирања, коучинг, менторство, студијске посете, електронско учење и друго), али могу обухватити и друге савремене облике спровођења обука (на пример, вебинар). Методе су ужи и конкретнији начин спровођења обуке. То је скуп различитих поступака и активности којима се постиже и одржава интеркација између реализатора-предавача, полазника и материјала. У сврху адекватног одабира метода и техника спровођења програма стручног усавршавања важно је узети у обзир задатке које обука треба да испуни у односу на тему, учеснике, циљ и исходе учења. Детаљније о облицима, методама и техникама спровођења програма стручног усавршавања може се пронаћи у публикацији <i>Облици, методе и технике спровођења програма стручног усавршавања</i> коју је објавила Национална академија³⁵.
	Пример: Облик: Семинар Методе: Презентација материјала, интерактивно предавање, студије случаја и радионица (рад у мањим групама на задацима, са представљањем резултата рада сваке групе и дискусијом).

35 Доступно на линку: <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/2073/Oblici,%20metode%20i%20tehnikе.pdf>

Елементи	Опис и примери
10. Носиоци реализације	Носиоце реализације програма обуке потребно је дефинисати у складу са њиховом акредитацијом у одређеној области стручног усавршавања. Пример: Акредитовани реализатор/и за област стручног усавршавања Инспекцијски надзор (или нека друга област уколико је релевантнија, у складу са областима/секторима надзора), уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија.
11. Трајање програма	Трајање програма се одређује на основу његове сложености, обима, облика и метода реализације. Наводи се укупан број сати активног рада (без пауза). Сагласно члану 22. став 2. <i>Уредбе о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и сироводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи</i>, као сат обуке рачуна се 60 минута без пауза, а дан обуке подразумева максимално 6 сати ефективног ангажовања реализатора без паузе. Пример: 2 дана (12 сати)
12. Планирани број полазника обуке	Одређивање броја полазника у директној је вези са 1) карактером обуке (информативна, уводна, специфична – не захтева или захтева више интеракције) и 2) одабраним облицима и методама за спровођење. Уколико је, на пример, тематска целина таква да се не очекује већи ангажман учесника (уводна, информативна, представљање нових прописа...), већ је доминантан ангажман предавача, обука може имати већи број учесника и обрнуто – уколико је тема таква да се очекује већи ангажман учесника (радионице, групни рад, студије случаја на којима учесници раде и презентују), пожељно је да се ради у мањој групи учесника. Осим тога, број полазника зависи и од тога да ли се обуке планирају као онлајн обуке или уживо. Потребно је дати оквир – најмањи и највећи број полазника који је потребно узети у обзир да би обука била квалитетна (оптималан број учесника). Пример: Од 20 до 30 полазника
13. Пројекција трошкова	Пројекција трошкова је детаљно уређена <i>Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и сироводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи</i>, а детаљно описана и у поменутом водичу Националне академије³⁶. Мора се имати у виду да се пројекције трошкова разликују и морају узети у обзир разлику приликом реализовања 1) прве обуке и 2) сваке наредне, као и да ли обука 1) предвиђа улазне/излазне провере знања или их 2) не предвиђа. Разлике настају због чињенице да се обука припрема једном (материјали, презентације) и да за наредне обуке она није потребна, као и да припрема и спровођење провера знања подразумева додатни напор, време и знање како би се такав тест припремио, спровео и прегледао.

36 Водич за припрему програма стручног усавршавања у органима јавне управе, део Пројекција трошкова програма, стр. 11–13.

Елементи	Опис и примери
	Пример: Реализаторима прве обуке припада накнада за сат реализоване обуке у нето износу, и то: • Реализовање обуке: 21.600 динара (1.800 динара × 12 сати) • Припрема обуке: 10.800 динара (половина накнаде за реализовање обуке) • Припрема теста знања: 7.200 динара (1.800 динара × 4 сата) • Реализовање теста знања: 7.200 динара (1.800 динара × 4 сата) Укупна накнада: 46.800 динара Реализаторима сваке наредне обуке припада накнада за сат реализоване обуке у нето износу, и то: • Реализовање обуке: 21.600 динара (1.800 динара × 12 сати) • Реализовање теста знања: 7.200 динара (1.800 динара × 4 сата) Укупна накнада: 28.800 динара
14. Начин вредновања учешћа	Вредновање програма стручног усавршавања уређено је Законом о запосленима у АП и ЈЛС и <i>Правилником о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања</i>. Овај важан аспект у спровођењу стручног усавршавања обухвата сложен систем активности које спроводе различити актери у складу са својим надлежностима. За потребе дефинисања овог елемента у програму, важно је знати да вредновање могу да спроведу 1) полазници и 2) реализатори обуке. Оно се спроводи кроз различите технике, а најчешће упитнике непосредно након обуке или с протоком одређеног (краћег) времена. Вредновање може да укључи и провере знања, од чега зависи и начин верификације. Пример: Вредновање врше полазници обуке и реализатори. Вредновање (евалуација) полазника обуке врши се непосредно након завршетка обуке, најчешће путем упитника којим полазници оцењују најмање следеће: елементе обуке (јасноћа, корисност, применљивост), ангажман и рад реализатора, материјале, техничке услове одржавања обуке, самопроцену могућности да примене научено, предлоге и сугестије. Реализатор обуке такође врши вредновање обуке попуњавањем упитника у којем нумерички и наративно даје оцену одређених аспеката реализације обуке, уређених правилником који уређује вредновање програма стручног усавршавања.
15. Начин верификације учешћа	Организатор обуке је обавезан да полазницима изда уверење о учешћу у програму на начин који је уређен <i>Правилником о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној уједињеној издавању уверења о учешћу у програму</i>. Потврда се издаје полазницима за похађање обуке која не садржи проверу успеха – стечених знања и вештина. Уколико обука садржи проверу знања, полазницима који су остварили успешну проверу знања, издаје се сертификат о оствареном успеху. Пример: Провера успеха, односно процена стечених знања и вештина, врши се на основу теста знања. Полазнику се издаје сертификат о оствареном успеху уколико је остварио успешност најмање 65% у провери знања.

Модел Секторског посебног програма обуке дат је као *Прилој 4*.

На овом месту потребно је скренути пажњу и описати начин пројектовања трошкова. Овај део је важан, јер представља основ за уговор о ангажовању изабраног реализатора обуке.

Обука се обрачунава **по сату реализоване обуке (60 минута без паузе)**. Уредба разликује неколико типова реализатора, у складу са типом и сложености њиховог ангажмана:

- 1) за предаваче – 1.800 динара по сату;
- 2) за менторе – 2.500 динара по сату;
- 3) за тренере – 3.000 динара по сату;
- 4) за друге реализаторе програма обуке – 1.800 динара по сату.

Реализатору се обрачунава **накнада за припрему прве обуке**, што подразумева припрему презентације, вежби и другог материјала за учеснике обуке. Накнада за припрему обуке се обрачунава у износу **половине накнаде за планирану реализацију обуке**, односно у нето износу предвиђеном у програму стручног усавршавања.

Реализатору се обрачунава **накнада за припрему тестова**, када је то предвиђено програмом обуке, као и **накнада за спровођење тестирања полазника**. Накнада за припрему тестова обрачунава се у износу од **четири сата** обуке. Накнада за спровођење тестирања обрачунава се у износу од **четири сата** обуке. Накнада за припрему тестова обрачунава се само код реализације прве обуке, док се накнада за спровођење тестирања обрачунава код реализације сваке обуке.

Уколико једну обуку реализују два реализатора (као тренерски пар), накнада се сразмерно обрачунава, према ушрошеном времену за припрему и реализацију обуке.

Погледајмо сада како се ова методологија пројекције трошкова примењује на пример који је дат, а према следећим параметрима: 1) за обуку која траје два дана (12 сати), 2) коју реализује предавач, 3) за коју постоји припрема, јер таква обука раније није спровођена, и 4) која у елементу верификације предвиђа тестирање знања учесника.

- Накнада за реализацију обуке: $12 \text{ сати} \times 1.800 \text{ динара} = 21.600 \text{ динара}$
- Накнада за припрему прве обуке – половина накнаде за реализацију: $21.600 / 2 = 10.800 \text{ динара}$
- Накнада за припрему улазних и излазних тестова знања: $1.800 \times 4 = 7.200 \text{ динара}$
- Накнада за спровођење улазних и излазних тестова знања: $1.800 \times 4 = 7.200 \text{ динара}$

Уредба садржи и посебан члан који се односи на **накнаду трошкова онлајн обука**. У случају онлајн обуке, припрема подразумева припрему писаног материјала (лекција, презентација и вежби), као и снимање аудио и видео материјала за одржавање обуке.

Реализатору онлајн обуке за реализацију активности припада фиксна накнада у износу 30 сати ефективне обуке, односно у нето износу предвиђеном у програму стручног усавршавања. Реализатору онлајн обуке не припада накнада за реализовану обуку, као ни накнада за припрему и спровођење тестова у којима су питања затвореног типа. Реализатору онлајн обуке припада накнада у нето износу од четири сата ефективне обуке за спровођење тестова у којима су питања отвореног или есејског типа.

Осим ових елемената, Национална академија препоручује да, тамо где је то применљиво, програм садржи и неке друге елементе који нису обавезни елементи програма, као што су:

- **Предуслов за учешће у програму**

У складу са неким специфичностима програма, могу се предвидети услови за учешће (на пример, претходно радно искуство, рад на одређеном радном месту и одређеном звању, посебне квалификације и вештине, претходно похађање одређених обука које су услов да се успешно похађа обука и слично).

Пример: програмира се напредна обука у одређеној области за коју је неопходно да полазници имају претходно искуство у раду и похађање основне обуке. У том случају се као предуслов могу поставити, на пример, одређене године радног искуства на конкретним пословима и/или похађање основне обуке.

- **Повезаност са другим програмима обуке**

Могуће је да се у програму опише веза са претходним или наредним обукама или са конкретним знањима, вештинама или компетенцијама на које програм може утицати, а да није описан у претходним деловима. Осим тога, у овом делу се полазници могу упутити у то која би била наредна обука коју могу похађати, а које је логичан наставак програма.

Пример: програмира се основна обука у одређеној области која садржи упознавање са правним и институционалним оквиром за обављање појединих послова. У овом делу се може навести да се полазницима препоручује да се пријаве и на обуку чија ће тематска целина бити примена прописа у пракси.

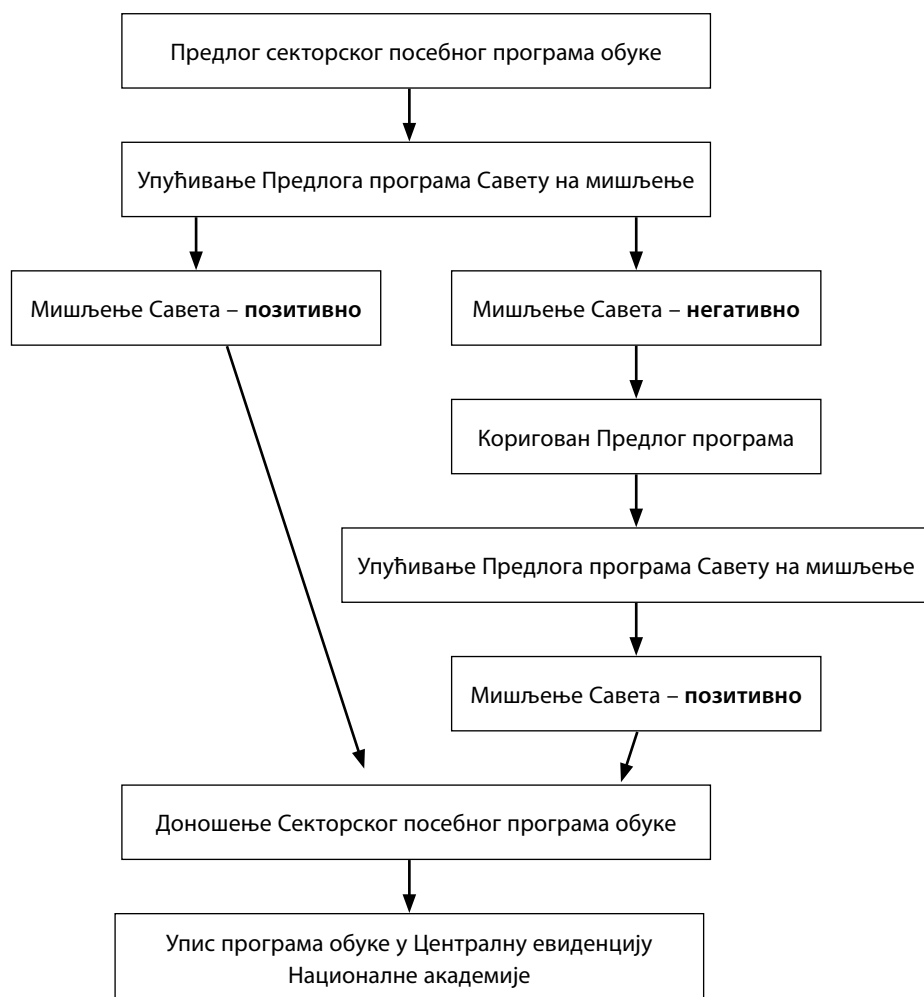
- **Обухват секторског посебног програма обуке**

Секторски посебан програм обуке може садржати **једну или више области стручног усавршавања и у оквиру истих једну или више тематских целина**, односно **један или више појединачних програма обуке**.

3.3. УПУЋИВАЊЕ ПРЕДЛОГА СЕКТОРСКОГ ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА ОБУКЕ САВЕТУ ЗА СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ НА МИШЉЕЊЕ

Након израде предлога програма, орган државне управе **прибавља мишљење Савета за стручно усавршавање**. То подразумева да се орган обраћа Савету са захтевом за давање мишљења на Предлог секторског посебног

програма обуке, уз који доставља и образложени предлог програма. Захтев се подноси преко Министарства државне управе и локалне самоуправе, које обавља стручне и административно-техничке послове за потребе овог тела. Савет за стручно усавршавање на седници разматра Предлог секторског посебног програма обуке и даје мишљење, без примедба (када је Предлог подобан за доношење) или са примедбама (када је Предлог потребно ускладити са прописима, односно када је потребно извршити измене). Орган државне управе је дужан да поступи по примедбама и отклони констатоване пропусте на које је Савет за стручно усавршавање указао у свом мишљењу. Након отклоњених пропуста потребно је да се орган обрати новим захтевом за давање мишљења и достави нови усаглашени Предлог програма. Модел захтева Савету за стручно усавршавање ради прибављања мишљења дат је као *Прилој 5*, а илустрација корака за упућивање захтева и могуће исходе у ходограму.



3.4. ДОНОШЕЊЕ СЕКТОРСКОГ ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА ОБУКЕ

Секторски посебни програм обуке доноси руководилац органа, на основу члана 122ђ, став 2. Закона о запосленима у АП и ЈЛС, по прибављеном мишљењу (без примедба) Савета за стручно усавршавање.

3.5. УПИС ПРОГРАМА У ЦЕНТРАЛНУ ЕВИДЕНЦИЈУ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈАВНОЈ УПРАВИ

Завршни корак је **упис програма у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи** коју води Национална академија. Уписом у ову евиденцију програм стиче својство акредитованог програма стручног усавршавања у ЈЛС. Орган државне управе упућује захтев за упис посебног програма у **Евиденцију програма стручног усавршавања у локалној самоуправи**, која је саставни део Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи, Националној академији званичном поштом или електронским путем на адресу akreditacija.programa@nara.gov.rs. Национална академија доноси *Одлуку о упису програма у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи*. Одлука о упису програма обавезно садржи и идентификационе бројеве за сваку појединачну тематску целину која је обухваћена програмом (ИБП), што је обавезан елемент програма обуке и кључна веза за достављање извештаја о спроведеном програму обуке. Модел захтева Националној академији за упис у Централну евиденцију је садржан у *Прилоју 6*.

4. Спровођење Секторског посебног програма обуке

4.1. ИЗБОР И АНГАЖОВАЊЕ РЕАЛИЗАТОРА ОБУКЕ

4.1.1. Интерни конкурс за реализаторе обуке

У складу са чланом 122ж Закона о запосленима у АП и ЈЛС, акредитоване програме обука, укључујући и секторски посебни програм обуке, могу спроводити искључиво предавачи и други реализатори обука акредитовани код Националне академије. Ову врсту обавезе предвиђа и Закон о државним службеницима, у члану 97ж. Поступак акредитације предавача и других реализатора обука спроводи Национална академија, а њиме се утврђује испуњеност услова за реализацију програма стручног усавршавања у јавној управи. Циљ акредитације је осигурање квалитета, односно стварање услова да програме обука реализују предавачи и други реализатори програма који поседују одговарајуће искуство, знање и вештине у специфичним областима стручног усавршавања за које се спроводе обуке. Национална академија на свом сајту објављује и редовно ажурира базу података – **Сталну листу предавача и других реализатора обука** (доступна на линку <https://nara.gov.rs/lista-akreditovanih-trenera/144/stalna-lista-predavaca-i-drugih-realizatora-obuka.php>) која је једноставна за коришћење и омогућава претраживање по различитим параметрима (тип реализатора, област стручног усавршавања, име и презиме). **На овај начин је органима државне управе који спроводе програме обуке знатно олакшан процес ангажовања реализатора и спровођења обуке.**

Уредба о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи (чл. 17–21), детаљно уређује интерни конкурс за ангажовање акредитованих реализатора за тематске целине у областима стручног усавршавања.

Орган државне управе самостално спроводи **интерни конкурс** за ангажовање акредитованих реализатора **за тематске целине** у областима стручног усавршавања утврђеним у Секторском посебном програму обуке.

Интерни конкурс 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. У случају примера датог у претходном делу, из падајућег менија бира се област Инспекцијски надзор, након чега ће се излистати сви реализатори који су акредитовани за ту област.

Број редова за приказ: 10

Пронађите име:

Пронађите презиме:

Тип реализатора: Предавач

Избор области: Инспекцијски надзор

Свим предавачима који су акредитовани за одређену област стручног усавршавања мора бити на једнак начин и под истим условима омогућено да учествују на интерном конкурс у који орган спроводи.

Интерни конкурс треба да садржи следеће елементе:

- Област стручног усавршавања и назив тематске целине за коју ће се обука реализовати (из програма обуке);
- Услови за учешће на интерном конкурс у;
- Упутства – на пример, упутство за сачињавање модела плана обуке, упутство за учешће тренерског пара на интерном конкурс у и слично;
- Информације о начину вредновања модела плана обуке;
- Технички и организациони елементи: рок за подношење пријаве (*Уредба предвиђа рок од 15 дана од дана покретања конкурса*), начин слања пријаве, контакт особа у органу државне управе, начин обавештавања пријављених о исходу, и слично);
- Листа прилога: прилоге чине образац за припрему модела плана обуке, пример попуњеног модела, Секторски посебни програм обуке и друго, по процени органа.

Предлог текста интерног конкурса дат је у **Прилоју 7**.

За квалитет и оцену пријаве најважнији документ је **модел плана обуке** који кандидати достављају. Модел садржи назив и опис тематске целине, ИБП тематске целине, кратак опис облика и метода реализације обуке, предлог материјала који је потребно припремити за потребе реализације обуке, списак литературе на основу које је сачињен модел плана обуке, предлог материјала и опреме потребне за реализацију обуке и временски распоред обуке. Образац модела плана обуке који реализатори треба да попуне и доставе дат је као **Прилог 8**.

4.1.2. Оцена, избор и ангажовање реализатора обуке

За потребе спровођења интерног конкурса оцену модела плана обуке за тематске целине у областима стручног усавршавања утврђеног у Секторском посебном програму обуке и сачињавање ранг-листе реализатора, формира се **Комисија** коју образује руководилац органа, а пример решења о образовању дат је као *Прилој 9*.

Задатак Комисије је да изврши испитивање, вредновање и оцену модела плана обуке и сачини **ранг-листу реализатора пријављених на интерном конкурс**у за тематске целине у областима стручног усавршавања утврђеним у Секторском посебном програму обуке. Комисија може да организује и **симулацију** предавања у тематској целини, а у том случају тај корак мора бити предвиђен интерним конкурсом. Оцењивање модела плана обуке (и симулације, уколико се спроводи) врши се бодовањем 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.

На основу остварених бодова, сачињава се **ранг-листа реализатора пријављених на интерном конкурс**у.

Реализатор који је добио највећи број бодова у тематској целини има првенство приликом ангажовања. Ако више реализатора има исти број бодова, предност имају они из реда државних службеника, односно запослених у органима АП и ЈЛС. У случају спречености првопласираног реализатора, позира се наредни са ранг-листе. Ако реализатор први пут учествује у интерном конкурс, његово ангажовање се врши на основу оцене модела плана обуке, а на сваком следећем интерном конкурс и на основу оцене претходно спроведених обука, водећи рачуна о равномерном ангажовању свих реализатора за област за коју се врши ангажовање.

Орган државне управе и реализатор програма закључују **уговор о ангажовању (уговор о делу)**. Уговором се ближе уређују сви елементи од значаја за реализацију обуке, припрема за реализацију обуке, израда улазних и излазних тестова, дужина трајања обуке планирана програмом, као и накнада трошкова. Као *Прилој 10* дат је модел уговора о ангажовању

Осим накнаде трошкова обуке која се изводи из пројекције трошкова у програму, 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 могу јавити и други трошкови реализације обуке, као што су: штампања и умножавања материјала за полазнике, трошкови другог материјала, освежења, закупа сале и други.

Посебне програме обуке, који обухватају и секторске посебне програме обука, могу да спроводе и акредитовани спроводиоци програма стручног усавршавања, као и **високошколске установе** акредитоване у складу са прописима о високом образовању, **научноистраживачке организације** акредитоване у складу с прописима о научноистраживачкој делатности, **јавно признати организатори образовања одраслих** који су тај статус стекли у складу с прописима о образовању одраслих и лица која за то буду акредитована у складу са одредбама закона и *Уредбом о акредитацији, начину анијажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи*.

Осим сталне листе предавача и реализатора као физичких лица, Национална академија води и **евиденцију акредитованих спроводилаца обука**³⁷, односно правних лица која испуњавају критеријуме у погледу кадрова, материјалних ресурса, искуства и капацитета за организовање програма. Уколико интерни конкурс за ангажовање реализатора није успео, односно није могуће ангажовање реализатора тим механизмом, или уколико орган државне управе нема потребне техничке и друге капацитете за спровођење обука, може спровести **јавну набавку** између акредитованих спроводилаца. Набавка услуга реализације програма обуке спроводи се у складу са одредбама Закона о јавним набавкама Републике Србије³⁸.

Подсезник

Ангажовање реализатора и спроводилаца програма обуке

- Избор реализатора (физичка лица) → интерни конкурс
- Образовање Комисије, оцена и вредновање пријава → Модел плана обуке као најважнији документ
- Оцена, формирање ранг-листе → уговор о ангажовању (уговор о делу)
- Ангажовање спроводиоца (правна лица) → набавка услуга по Закону о јавним набавкама

4.2. СПРОВОЂЕЊЕ СЕКТОРСКОГ ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА ОБУКА

Успешно спровођење обука условљено је квалитетом спровођења претходних фаза овог сложеног и динамичног процеса. Уколико је анализа потреба спроведена сагласно *Упутству о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе*, уколико је она преточена у адекватан програм који обухвата области стручног усавршавања и тематске целине исказане према степену приоритета, и уколико су у транспарентном и отвореном процесу учествовали и изабрани најкомпететнији акредитовани реализатори, створени су сви предуслови за успешно спровођење програма.

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

38 Закон о јавним набавкама: 124/2012–3, 14/2015–13, 68/2015–4.

4.2.1. Припрема, реализација и праћење спровођења програма – улога органа државне управе

Спровођење програма обуке обухвата активности које захтевају учешће различитих актера, зависно од унутрашњег уређења и организације рада органа.

На самом почетку, потребно је донети **план реализације Секторског посебног програма обуке**. Овај план се може донети на месечном, тромесечном, полугодишњем и годишњем нивоу.

Руководилац органа доноси и **Решење којим одређује овлашћена лица за реализацију Секторског посебног програма обуке – координаторе обуке**. Препорука је да се одреде најмање два државна службеника како би се обезбедио континуитет процеса. Координатор обуке обавља следеће послове:

- Остварује благовремену сарадњу са реализатором обуке за сваку тематску целину области стручног усавршавања у вези са планирањем, припремом и реализацијом обуке (обавештавање о терминима обуке и о материјалима које је потребно припремити – припремни материјал за полазнике ради упознавања с темом обуке, агенда, презентација, тестови за претходну проверу знања);
- Доставља полазницима позив за обуку и потребан материјал;
- Стара се о обезбеђењу свих просторних и техничких услова за реализацију обуке;
- Прати начин извршења уговора о ангажовању закљученог са реализатором;
- Координира све активности у вези са вредновањем програма обуке од стране полазника (оцена полазника) и реализатора програма (оцена реализатора);
- Координира све активности у вези са припремом и достављањем извештаја реализатора о реализованој обуци и извештаја о спроведеном тестирању полазника обуке, уколико је програмом предвиђена провера знања;
- Припрема и оверава Извештај о активностима реализоване обуке;
- Доставља уговор о ангажовању са потребном документацијом надлежној организационој јединици, ради реализације уговорене намене и трошкова који се исплаћују.

Важно је да координатор присуствује обуци (или макар једној, уколико их је више), како би стекао увид да се обука спроводи на предвиђен начин и у складу са агендом.

Активност коју не треба заборавити јесте припрема **листе учесника – евиденционе листе**. Она је саставни део материјала обуке и основ за фазу верификације, односно издавање уверења о учешћу и успеху оствареном у току програма. Предлог листе учесника дат је као **Прилој 11**. Приликом прикупљања личних података потребно је водити рачуна о заштити података о

личности у складу са законом, а једно од могућих решења је давање сагласности учесника својим потписом у листи учесника, на начин који је предло-
жен у Прилогу.

4.2.2. Подношење и одобравање извештаја о реализацији програма/обуке

У складу са чланом 26. Уредбе, нак-
нада за реализаторе се исплаћује
на основу извештаја о активнос-
тима реализоване обуке, односно
менторства, коучинга или дру-
гог облика спровођења стручног
усавршавања. Извештај се сматра
основом за исплату искључиво
уколико га је оверило овлашћено
лице организатора програма. Мо-
дел извештаја који припрема реа-
лизатор обуке дат је у *Прилоју 12*.

Погледајте

Обавезе органа државне управе

- План реализације Секторског по-
себног програма обуке
- Одређивање овлашћеног лица –
координатора обуке
- Опис посла координатора обуке
- Подношење (реализатор) и одо-
бравање (орган државне управе)
Извештаја о реализацији обуке

5. Вредновање Секторског посебног програма обука

Вредновање програма стручног усавршавања уређено је Законом о запосленима у АП и ЈЛС, а детаљно је регулисано *Правилником о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања* који је донела Национална академија. Вредновање (евалуација или оцена) укључује процену квалитета и ефикасности програма, односно остварених резултата програма у подизању нивоа знања, вештина и компетенција у обављању послова у јавној управи. Ова процена се врши на основу прикупљања података о различитим елементима који чине једну обуку као део програма – задовољство обуком као таквом и њеним елементима (реализатор, материјали, трајање, организација, услови рада), задовољство процесом преношења информација (разумљивост, јасност, релевантност, применљивост), (само)проценом да ли су и у којој мери полазници способни да након обуке примене научено, оценом да ли полазници боље обављају своје послове након обуке и тако даље. Другим речима, постоји велики број начина да се спроведе вредновање обука, што у великој мери зависи и од креативности и потреба оних који вредновање планирају и спровode. Са друге стране, потребно је пронаћи и праву меру у томе да се једноставним, разумљивим и ограниченим алатима добију најважније информације. Циљ вредновања програма обука је сагледавање, разумевање и унапређење садржаја програма за наредну календарску годину, у складу са резултатима вредновања.

Ко спроводи вредновање (оцену) обуке? Према Закону о запосленима у АП и ЈЛС и Правилнику, оцена може бити:

- 1) Оцена полазника о реализованом програму;
- 2) Оцена реализатора програма;
- 3) Годишња оцена руководиоца о утицају обука на унапређење обављања посла;
- 4) Екстерна оцена;
- 5) Оцена Програмског савета Националне академије;
- 6) Оцена Савета за стручно усавршавање запослених у ЈЛС.

Правилник детаљно описује улоге и начин вредновања програма сваког од наведених актера. Оно што је важно за органе државне управе и чиме ће се Смернице детаљније бавити јесте: 1) вредновање од стране полазника, 2) вредновање од стране реализатора; 3) вредновање од стране руководиоца корисника обуке (ЈЛС) о утицају обука на унапређење обављања посла; 4) вредновање од стране Савета за стручно усавршавање.

Правилник предвиђа две врсте критеријума за вредновање. **Општи критеријум** за вредновање јесте остварени учинак стручног усавршавања на подизање нивоа компетенција и на обављање послова у јавној управи. **Посебни критеријуми** за вредновање програма су:

- 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).

Правилник дефинише и мерила вредновања програма. Основно мерило је нумеричка оцена, исказана на скали од 1 до 4, и то:

- 1) оцена 1 (не задовољава) – програм не остварује предвиђене ефекте или разумна очекивања;
- 2) оцена 2 (задовољава) – програм делимично остварује предвиђене ефекте или разумна очекивања;
- 3) оцена 3 (добар) – програм у потпуности остварује предвиђене ефекте или разумна очекивања;
- 4) оцена 4 (изузетан) – програм превазилази предвиђене ефекте или разумна очекивања.

Комбинацијом критеријума предмета и начина вредновања креирају се различити алати, односно упитници за вредновање.

5.1. ВРЕДНОВАЊЕ ОД СТРАНЕ ПОЛАЗНИКА

Полазник даје своју оцену о програму, односно о свакој појединачној обуци (предавање, тренинг, радионица) у оквиру програма којој је присуствовао/ла. Оцена програма обрачунава се као просечна оцена на основу појединачних оцена учесника у програму. Полазник посебно оцењује реализатора, у погледу непосредног утиска о квалитету излагања и способности да пренесе садржај програма на полазнике, и организатора, у погледу начина организације и спровођења програма. Осим нумеричких оцена, полазник може и описно да оцењује програм – о појединим елементима или о програму у целини, са коментарима, примедбама или предлозима за унапређење.

Осим ових правила која предвиђа Правилник, важно је имати у виду да се вредновање од стране полазника ради на крају обуке и да је потребно предвидети довољно времена за ту активност и евалуацију навести у агенди као

најаву овог обавезног корака. Национална академија је развила начелни предлог упитника за полазнике, који се може допунити и додатним питањима које орган државне управе или реализатор обуке сматрају важним. Предлог упитника за полазнике дат је као *Прилој 13*.

5.2. ВРЕДНОВАЊЕ ОД СТРАНЕ РЕАЛИЗАТОРА

Реализатор програма даје своју оцену по појединачној обуци, и то на нивоу свих полазника обуке, према прописаним критеријумима. И у овом случају, оцена се обрачунава и утврђује као просечна оцена на основу појединачних оцена. Реализатор програма може да унесе и наративну оцену. Ако су програмом предвиђени **улазна и/или излазна провера знања и вештина**, реализатор даје нумеричку оцену стечених знања и вештина за сваког учесника у програму, и то у оба теста. Реализатор посебно оцењује спроводиоца програма (орган државне управе) у погледу начина организације и спровођења програма, на нивоу појединачне обуке и програма у целини. Предлог упитника за реализаторе дат је као *Прилој 14*.

5.3. ВРЕДНОВАЊЕ ОД СТРАНЕ РУКОВОДИЛАЦА КОРИСНИКА ОБУКЕ (ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ) О УТИЦАЈУ ОБУКА НА УНАПРЕЂЕЊЕ ОБАВЉАЊА ПОСЛА

За процес вредновања веома је важно добити и повратну информацију од руководиоца који су непосредно надређени полазницима обуке. Од њих се могу добити информације о ефектима – резултатима обуке, односно о променама које се могу уочити код полазника обуке након одређеног времена (промене у знању, вештинама, понашању). Због тога, препорука је да се ова врста евалуације спроведе током одређеног времена (између три и шест месеци након обуке). Ова врста вредновања спроводи се на годишњем нивоу за цео Секторски посебни програм обука, а спроводи је **непосредни руководиоци организационих јединица у којима су запослени полазници обуке**. Предлог упитника за вредновање обуке од стране руководиоца корисника дат је као *Прилој 15*.

5.4. ВРЕДНОВАЊЕ ОД СТРАНЕ САВЕТА ЗА СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ

Процес вредновања Секторског посебног програма обуке заокружује се **вредновањем – оценом од стране Савета за стручно усавршавање**. Правилником је уређено да оцена Савета за стручно усавршавање представља обједињену оцену програма за програме стручног усавршавања који су у претходној календарској години спроведени у јединицама локалне самоуправе.

Савет за стручно усавршавање своју оцену даје на основу **Извештаја о вредновању Секторског посебног програма обуке** који припрема и доставља орган државне управе – спроводилац програма. Овај извештај се израђује на основу података и информација о вредновању програма који спроводе други актери (полазници, реализатори, руководиоци). Модел захтева којим орган државне управе тражи оцену Савета за стручно усавршавање дат је као **Прилој 16**, а модел извештаја са предлогом садржаја и упутствима за његово састављање као **Прилој 17**.

Погледајте

- Шта је вредновање програма обука → процена квалитета и ефикасности – остварених резултата програма
- Ко све спроводи вредновање → полазници, реализатори, руководиоци, спољни евалуатори, Програмски савет Националне академије, Савет за стручно усавршавање
- За спроводиоца Секторског посебног програма обуке најважнији су процеси вредновања:
 - 1) полазника
 - 2) реализатора
 - 3) руководиоца корисника обуке (ЈЛС) о утицају обука на унапређење обављања посла
 - 4) Савета за стручно усавршавање
- За вредновање се користе: **критеријуми** (шта се вреднује) и **мерила** (како се вреднује)
- Критеријуми + мерила → упитници за вредновање

6. Верификација Секторског посебног програма обука

Под верификацијом програма стручног усавршавања подразумева се издавање уверења да је полазник похађао програм обуке, односно да је на њој остварио одређени успех у смислу стечених знања или вештина. Законом о запосленима у АП и ЈЛС, чл. 122к предвиђено је да се уверење издаје за све програме стручног усавршавања које је акредитовала Национална академија. Закон препознаје две врсте уверења:

- 1) **потврда о похађању програма:** издаје се у случајевима када програм не садржи проверу знања.
- 2) **сертификат о оствареном успеху:** издаје се у случајевима када програм садржи проверу знања.

За издавање уверења задужен је организатор програма, у овом случају орган државне управе који је доносилац програма. Модели потврде и сертификата дати су као *прилози 18 и 19*.

Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму даље прописује да се уверење издаје у електронском облику и да треба да садржи електронски печат – електронски потпис организатора обуке, у складу са прописима о електронском пословању. Међутим, с обзиром да је у државној управи остварен степен дигитализације у одређеним областима, односно да нису сви пословни процеси дигитализовани, немогућност креирања уверења у електронском облику не ослобађа спроводиоца програма обавезе верификације секторског посебног програма обуке. Дакле, уколико орган није у могућности да обезбеди електронски облик уверења (потврде/сертификата), дужан је да га изда у папирном формату.

Правилник прописује и обавезне елементе уверења, које треба да садрже обе врсте уверења:

- 1) име и презиме учесника;
- 2) назив организације и седиште у којој је запослен у време реализовања програма;

- 3) спроведен програм (врста, назив програма и теме, период у којем је спроведен, идентификациони број програма из Централне евиденције);
- 4) спроводилац програма (назив и идентификациони број спроводиоца);
- 5) идентификациони број учешћа из става 5. овог члана (ИБПУ).

Осим ових елемената, сертификат садржи и податке о оствареном успеху на провери знања, односно вештина за сваког полазника. Подсећања ради, проверу знања потребно је предвидети приликом припреме програма обуке.

На овом месту је важно појаснити шта је ИБПУ број (*Идентификациони број јојединачној учешћа*). Наиме, Национална академија води евиденцију свих уверења, која се води као посебна база података, на основу података о учешћу, односно провери успеха из списка учесника програма, који доставља организатор. Приликом уписа ових података у базу, креира се посебан идентификациони број учешћа за сваког учесника, према редоследу уписа тог податка у Централну евиденцију. Национална академија доставља спроводиоцу програма ИБПУ учешћа ради састављања и издавања уверења. Дакле, **уверења се издају тек након уписа потребних података о спроведеном програму у Централну евиденцију и добијања ИБПУ бројева.**

Погледајте

- Шта је верификација програма обука → издавање уверења о присуству обуци и постигнутом успеху
- Које су врсте уверења → потврда и сертификат
- Потврда → списак обавезних елемената
- Сертификат → списак обавезних елемената + подаци у успеху са тестова знања (ако су предвиђени)
- Ко издаје уверења → орган државне управе као организатор програма
- Важна сарадња и комуникација са Националном академијом

7. Евиденција и депозит података о спроведеном Секторском посебном програму обуке

Национална академија води Евиденцију програма стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе у оквиру **Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи**³⁹. Орган државне управе дужан је да Националној академији достави све податке и материјале о програмима стручног усавршавања које самостално припремају и спроводе, у складу са Законом о запосленима у АП и ЈЛС и *Правилником о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму*.

Централна евиденција води се у електронском облику, као јединствена, централна база података о свим акредитованим програмима стручног усавршавања у јавној управи. Централна евиденција води се у оквиру документационо-информационе базе Националне академије, у којој се врши прикупљање и обрада података у вези с унапређењем рада и стручних капацитета јавне управе и података који су од значаја за развој, припрему, спровођење, верификацију и вредновање програма стручног усавршавања.

Након спроведеног програма обуке, орган државне управе Националној академији доставља податке о:

- 1) **учесницима програма** (име и презиме; ЈМБГ; пол; орган 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);
- 2) **реализатору извођења обуке** (назив и седиште; број и датум решења о акредитацији; област акредитације; лице одговорно за ре-

³⁹ У оквиру Централне евиденције постоје посебне евиденције са подацима који се воде о остваривању и праћењу програма стручног усавршавања запослених у 1) државним органима и 2) јединицама локалне самоуправе.

ализацију програма – име и презиме, адреса електронске поште и број мобилног телефона);

3) **предавачима, менторима и тренерима** (име и презиме; ЈМБГ; 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);

4) **оценама успешности спроведених програма;**

5) **материјалима** који су припремљени за потребе или су производ програма стручног усавршавања.

Важно је да организатор, односно координатор обуке, унапред има у виду садржину података које је у обавези да достави, како би све податке благовремено прикупио.

Овлашћено лице прикупља и доставља податке Националној академији **електронским путем**, на основу успостављене шеме електронске идентификације, односно у складу са прописима о достављању електронских докумената између органа јавне власти.

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 организатор обука који доставља податке. Да подаци који се уписују и воде у Централној евиденцији одговарају подацима из доказа на основу којих се врши упис, одговорност сnose овлашћена лица која врше упис у Централну евиденцију. Уколико је приликом уписа података 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.

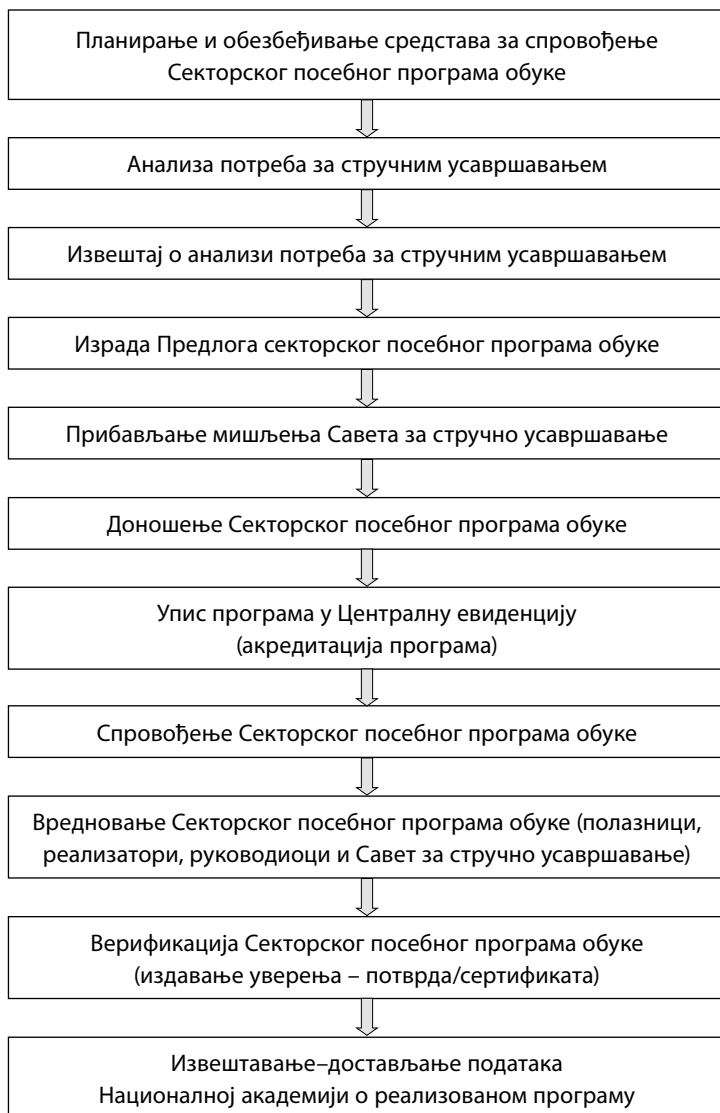
Правилником је посебно регулисано достављање **материјала са обука**. Материјали се чувају у збирци докумената, која је посебна база података повезана са Централном евиденцијом:

Сав материјал се доставља **искључиво у електронском облику, у ПДФ формату**. Ако је материјал достављен у другом електронском облику, конвертује се у ПДФ формат пре уноса документа у збирку докумената. **Материјал у аудио и видео формату** (нпр. видео материјали, снимци са обука), 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 Националне академије и органа државне управе. Модел акта којим се достављају подаци дат је у *Прилогу 20*.

Погсејник

- Значај Централне евиденције коју води Национална академија
- Која је обавеза органа државне управе → достављање података о спроведеном програму
- Који подаци се достављају → листа обавезних елемената; водити рачуна о времену и начину њиховог прикупљања приликом и након реализације обука.
- На који начин се достављају подаци → електронска комуникација, достављање докумената између органа
- Одговорност за тачност података и отклањање грешака

8. Мапа пута Секторског посебног стручног усавршавања



9. Прилози

9.1. ПОПИС РЕЛЕВАНТНИХ СТРАТЕШКИХ И ПРАВНИХ ДОКУМЕНАТА

- Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године: 42/2021–1, 9/2022–54
- Програм за реформу система локалне самоуправе у Републици Србији за период од 2021. до 2025. године: 73/2021–3
- Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе: 21/2016–3, 113/2017–294, 113/2017–298 (др. закон), 95/2018–377, 114/2021–184, 92/2023–357
- Закон о државној управи: 79/2005–3, 101/2007–4, 95/2010–7, 99/2014–11, 30/2018–3 (др. закон), 47/2018–7
- Закон о државним службеницима: 79/2005–13, 81/2005–11 (исправка), 83/2005–21 (исправка), 64/2007–3, 67/2007–26 (исправка), 116/2008–76, 104/2009–27, 99/2014–7, 94/2017–5, 95/2018–366, 157/2020–3, 142/2022–3, 13/2025–65 (УС), 19/2025–17
- Закон о Националној академији за јавну управу: 94/2017–3
- Закон о локалној самоуправи: 129/2007–41, 83/2014–22 (др. закон), 101/2016–9 (др. закон), 47/2018–3, 111/2021–3 (др. закон)
- Уредба о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи: 90/2018–3, 71/2019–8
- Уредба о стручном усавршавању путем стажирања: 15/2019–38
- Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму: 102/2018–143
- Правилник о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања: 101/2018–9
- Упутство о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе: 32/2019–43

9.2. ПОПИС СМЕРНИЦА, ВОДИЧА И УПУТСТАВА

- Водич за припрему програма стручног усавршавања у органима јавне управе, Национална академија за јавну управу, 2020.
- Кораци у спровођењу анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи, Национална академија за јавну управу, 2020.
- Облици, методе и технике спровођења програма стручног усавршавања, Национална академија за јавну управу, 2020.
- Владимир Михајловић, Приручник за припрему посебних програма обуке у државним органима, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2022.
- Мирјана Станковић и Владимир Михајловић, Водич за припрему и спровођење програма стручног усавршавања за запослене у јединицама локалне самоуправе, Савет Европе, 2022.
- European Charter of Local Self-Government, Strasbourg, 15.X., Council of Europe, 1985.
- Training Needs Analysis & National Training Strategies TOOLKIT, Council of Europe, 2016.

9.3. МОДЕЛИ АКТА, ДОКУМЕНАТА И ОБРАЗАЦА

- ПРИЛОГ 1:** Предлог Водича за разговор са начелником општинске/градске управе/другим руководиоцима
- ПРИЛОГ 2:** Предлог Упитника за запослене у ЈЛС
- ПРИЛОГ 3:** Предлог структуре Извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем
- ПРИЛОГ 4:** Модел Секторског посебног програма обуке
- ПРИЛОГ 5:** Модел захтева за мишљење Савета за стручно усавршавање
- ПРИЛОГ 6:** Модел захтева Националној академији за упис у Централну евиденцију
- ПРИЛОГ 7:** Предлог Интерног конкурса
- ПРИЛОГ 8:** Модел плана обуке
- ПРИЛОГ 9:** Модел Решења о образовању Комисије
- ПРИЛОГ 10:** Модел Уговора о ангажовању реализатора
- ПРИЛОГ 11:** Евиденциона листа полазника обуке
- ПРИЛОГ 12:** Структура Извештаја реализатора о спроведеној обуци
- ПРИЛОГ 13:** Вредновање – евалуација обуке – полазници
- ПРИЛОГ 14:** Вредновање – евалуација обуке – реализатор обуке

- ПРИЛОГ 15:** Вредновање – евалуација обуке – руководилац корисника обуке (ЈЛС)
- ПРИЛОГ 16:** Модел захтева за оцену програма од стране Савета за стручно усавршавање
- ПРИЛОГ 17:** Извештај о вредновању Секторског посебног програма обуке
- ПРИЛОГ 18:** Модел уверења – потврда
- ПРИЛОГ 19:** Модел уверења – сертификат
- ПРИЛОГ 20:** Модел акта за достављање података Националној академији
- ПРИЛОГ 21:** Предлог календара стручног усавршавања

ПРИЛОГ 1: ПРЕДЛОГ ВОДИЧА ЗА РАЗГОВОР СА НАЧЕЛНИКОМ ОПШТИНСКЕ/ГРАДСКЕ УПРАВЕ – ДРУГИМ РУКОВОДИОЦИМА⁴⁰

Разговор се спроводи у оквиру анализе потреба за стручним усавршавањем, са циљем израде Секторског посебног програма обуке који припрема (орјан државне ујраве) за (јодина). Програм се од-
носи на обављање поверених послова у јединицама локалне самоуправе (моју се навесїи конкретна радна месїа и/или врїе послова), а његов циљ је унапређење знања, вештина и компетенција запослених који обављају ове послове.

Молимо Вас за искрене и објективне одговоре како би планирани програм стручног усавршавања у потпуности одговарао потребама Ваше управе. Хвала.

- Локална самоуправа:
- Име и презиме:
- Радно место/положај/функција:

1. Који су највећи изазови и проблеми општинске/градске управе када је у питању обављање поверених послова (генерално, свих поверених послова)?

2. Који су највећи изазови и проблеми општинске/градске управе када је у питању обављање *** поверених послова (поверених послова који су предмет анализе потреба, навесїи конкретне послове и/или радна месїа).

У наставку Водича сва питања односе се на конкретне поверене послове/радна места која су предмет анализе потреба.

Кадровска и орјанизациона ѿиїања

3. Наведите број запослених који тренутно обављају поверене послове:

4. Наведите број новозапослених у претходној календарској години на повереним пословима: _____

5. У оквиру које организационе јединице општинске/градске управе се обављају поверени послови?

Компетенције запослених

6. Како оцењујете тренутни ниво компетенција запослених за обављање поверених послова у односу на потребан ниво компетенција? На пример, да ли је ниво компетенција изнад потребног нивоа, одговара потребном нивоу или је недовољан.

⁴⁰ Прилог 1. представља предлог Водича за разговор који орган државне управе може допунити у складу са својим потребама.

7. Уколико сматрате да је тренутни ниво компетенција недовољан у односу на потребан ниво, молимо Вас да опишете у чему се огледа разлика између тренутног и потребног стања.

8. Које активности спроводите у циљу унапређења потребног нивоа компетенција запослених који обављају поверене послове?

Оцењивање запослених

9. Да ли се редовно спроводи оцењивање радне успешности запослених који раде на повереним пословима, у складу са Законом?

10. Који је најчешћи/претежни резултат оцењивања запослених који раде на повереним пословима у претходној календарској години (коју оцену најчешће/претежно добијају запослени, у смислу „не задовољава“, „задовољава“, „добар“ и „истиче се“)?

11. Да ли постоји пракса да се запослени на повереним пословима коме је одређена оцена „не задовољава“ упућује на додатно стручно оспособљавање?

12. Да ли и на који начин, према Вашем мишљењу, стручно оспособљавање запослених који обављају поверене послове може да унапреди њихов радни учинак?

Резултати и надзор над радом

13. Који је број и проценат поништених/укинутих одлука у претходној календарској години у односу на укупан број одлука које су донете у повереним пословима?

14. Шта су најчешћи разлози за поништај/укидање одлука?

15. Који је број и проценат притужби у претходној календарској години у односу на укупан број поступака спроведених у повереним пословима?

16. Шта су најчешћи разлози за притужбе?

17. Да ли је у претходној календарској години вршен надзор над радом у области поверених послова?

18. Уколико јесте, које врсте надзора над радом су спровођене и који су били резултати – исходи надзора (на пример, који су били уочени недостаци/неправилности, мере, препоруке; наведите нарочито оне који се односе/у вези су са компетенцијама запослених)?

Досадашње обуке

19. Да ли, према вашем мишљењу, постоји довољно програма стручног усавршавања који су неопходни запосленима који обављају поверене послове?

20. Да ли запослени који обављају поверене послове редовно похађају програме стручног усавршавања?

21. Уколико не похађају или не похађају довољно – шта су претежни разлози за то? (на пример, недостатак информација о програмима, недостатак времена, неодговарајући формати организовања програма, недостатак средстава...)

22. Које програме стручног усавршавања су запослени који обављају поверене послове похађали у току претходне календарске године?

23. На који начин су запослени који обављају поверене послове *препорековано* оценили програме стручног усавршавања које су похађали (на пример, да ли сматрају да програми *нису задовољавајући* са становишта ефеката и очекивања, да су били *задовољавајући*, да су били *добри* или *изузетни*)?

24. Чиме су запослени били најмање задовољни/шта би променили у програмима које су похађали?

25. Да ли су и на који начин програми стручног усавршавања које су запослени на повереним пословима до сада похађали утицали на унапређење обављања њиховог посла? (на пример, да ли сматрате да програми *нису задовољавајући* са становишта ефеката и очекивања, да су били *задовољавајући*, да су били *добри* или *изузетни*)

Пошребe за стручним усавршавањем и начини њиховог извођења

26. Поверени послови које обављају запослени у вези су са одређеним областима стручног усавршавања. Молимо вас да наведете које су то области стручног усавршавања и које су то тематске целине у оквиру тих области за које сматрате да запослени имају потребу да се стручно усавршавају. Уписати одговоре у првој колони, а у другој заокружити приоритет: „**висок**” (реализација потребна у наредних годину дана), „**средњи**” (реализација потребна у наредне две до три године) и „**низак**” (реализација могућа у року дужем од три године).

Област стручног усавршавања – тематска целина	Приоритет (заокружити)		
	1) Висок	2) Средњи	3) Низак
	1) Висок	2) Средњи	3) Низак
	1) Висок	2) Средњи	3) Низак

* Додати, по потреби

27. Које форме обука би највише одговарале запосленима, односно који начини и методе би им били најпријемчивији? (на пример, **онлајн или уживо; трајање** – мање од једног дана, до једног целог дана, два дана, више дана; **начин рада** – предавања, радионице, студије случаја, друге форме...)

28. Наведите и друге предлоге за орган државне управе који припрема и доноси Секторски посебни програм обуке:

**ПРИЛОГ 2: ПРЕДЛОГ УПИТНИКА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ У ЈЛС У
ОКВИРУ СПРОВОЂЕЊА АНАЛИЗЕ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ
УСАВРШАВАЊЕМ⁴¹**

Поштоване колегинице и колеге,

Анкета се спроводи у оквиру анализе потреба за стручним усавршавањем, са циљем израде Секторског посебног програма обуке који припрема (орјан државне ујраве) за (јодина). Програм се од-
носи на обављање поверених послова у јединицама локалне самоуправе (моју се навесїи конкретна радна месїа и/или врсїе јослова), а његов циљ је унапређење знања, вештина и компетенција запослених. Молимо Вас за искрене одговоре како би предложени програм у потпуности одговарао потребама Ваше управе, односно вашим радним местима и пословима које обављате. Један упитник је потребно попунити за целу локалну самоуправу, а у њему је потребно дати одговоре који се односе на све или претежну већину запослених који обављају поверене послове у области ***. Хвала.

- Локална самоуправа:
- Назив организационе јединице у којој се обављају *** поверени послови (ујисаїи на које јоверене јослове се односи уїиїиїник):
- Име и презиме особе задужене за попуњавање упитника:
- Радно место/положај/јавна функција:

У наставку Упитника сва питања односе се на конкретне поверене послове/радна места која су предмет анализе потреба.

1. Колико запослених у Вашој управи обавља поверене послове:

Уписати број _____

**2. Подаци о запосленима који обављају поверене послове – додати ко-
ло-не, по потреби:**

	Пол*	Старост (уписати број)	Укупан радни стаж (уписати број)	Радни стаж у ЈЛС (уписати број)	Радни стаж на садашњем радном месту (уписати број)	Стручна спрема**
Запослени 1.						
Запослени 2.						

41 Прилог 2. представља јредлої упитника који орган државне управе може допуни-
ти у складу са потребама.

	Пол*	Старост (уписати број)	Укупан радни стаж (уписати број)	Радни стаж у ЈЛС (уписати број)	Радни стаж на садашњем радном месту (уписати број)	Стручна спрема**
Запослени 3.						
Запослени 4.						
Запослени 5.						

* Уписати број према легенди:

- 1) М 2) Ж

**Уписати број према легенди:

- 1) Средња
2) Виша
3) Висока – основне студије
4) Висока – мастер/академске/специјалистичке студије
5) Висока – докторске студије

3. Да ли сте у претходној календарској години похађали програме стручног усавршавања који се односе на послове које обављате?

- 1) Да, сви смо похађали
2) Да, већина је похађала
3) Да, мањина је похађала
4) Не, нико није похађао

4. Које програме стручног усавршавања сте похађали? Навести све које су похађали макар неки од запослених.

5. Ко је био спроводилац обука које сте похађали у последње три године?

Могуће је заокружити више одговора.

- 1) ЈЛС
2) Национална академија за јавну управу
3) Државни органи
4) СКГО
5) Донатори/међународне организације
6) Домаћа и страна удружења
7) Приватни сектор (консултантске фирме, итд.)

6. На који начин бисте прелиминарно оценили програме стручног усавршавања које сте похађали, са становишта њиховог ефекта и очекивања?

- 1) Нису задовољавајући
- 2) Задовољавајући
- 3) Добри
- 4) Изузетни

7. Да ли сте имали прилике да примените знања стечена на обукама које сте похађали у последње три године?

- 1) Да
- 2) Не

8. Уколико је одговор *Да*, на који начин?

Уписати одговор: _____

9. На који начин се најчешће информисете о доступним обукама?

Уписати одговор: _____

10. Који су највећи изазови са којима се суочавате као запослени који обављају поверене послове?

Уписати одговор: _____

11. На који начин најчешће решавате поједина питања и дилеме на које наиђете приликом обављања послова?

- 1) Одговоре пронађемо у прописима
- 2) Одговоре пронађемо у ранијој пракси
- 3) Контактирамо и одговоре добијемо од колега из других ЈЛС
- 4) Контактирамо и одговоре добијемо од надлежног органа државне управе
- 5) Саветодавни сервис СКГО
- 6) На неки други начин, уписати који _____

12. Која знања и вештине бисте желели да добијете или унапредите, а која би вам олакшала обављање послова и/или унапредила квалитет послова које обављате?

Уписати одговоре: _____

13. За које тематске целине из поверених послова сте заинтересовани да похађате обуке како бисте олакшали обављање тих послова и/или унапредили квалитет тих послова? Уписати одговоре у првој колони, а у другој колони за сваку тематску целину заокружити приоритет: „висок“ (реализација

потребна у наредних годину дана), „**средњи**” (реализација потребна у наредне две до три године) и „**низак**” (реализација могућа у року дужем од три године).

Тематска целина	Приоритет (заокружити)		
	1) Висок	2) Средњи	3) Низак
	1) Висок	2) Средњи	3) Низак
	1) Висок	2) Средњи	3) Низак

* Додати, по потреби

14. За сваки од наведених облика стручног усавршавања изаберите оцену о томе колико би вам тај облик одговарао:

Заокружите број на скали од 1 до 5 (1 – нимало не одговара, 5 – најоптималнија метода)

Предавање	1	2	3	4	5
Семинар	1	2	3	4	5
Тренинг	1	2	3	4	5
Радионица	1	2	3	4	5
Округли сто	1	2	3	4	5
Конференција	1	2	3	4	5
Стажирање	1	2	3	4	5
Коучинг	1	2	3	4	5
Менторство	1	2	3	4	5
Студијска посета	1	2	3	4	5
Е-обука (онлајн обука)	1	2	3	4	5
Самостално учење путем интернета	1	2	3	4	5

15. Према Вашем мишљењу, који је оптималан број дана за стручно усавршавање на годишњем нивоу?

- 1) Један дан
- 2) 2–5 дана
- 3) 5–10 дана
- 4) Више од 10 дана – наведите колико: _____

16. Додатни коментари, сугестије и препоруке за орган државне управе који припрема и доноси Секторски посебни програм обуке:

ПРИЛОГ 3: ПРЕДЛОГ СТРУКТУРЕ ИЗВЕШТАЈА О АНАЛИЗИ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ

1. Увод

- Сврха анализе потреба за стручним усавршавањем
- Период у коме је спроведена анализа потреба за стручним усавршавањем

2. Методологија за анализу потреба за стручним усавршавањем

- Фазе у процесу анализе потреба за стручним усавршавањем
- Учесници у процесу и њихове улоге
- Коришћене методе за прикупљање података

3. Кључни налази по фазама у процесу *(овде се наводе препоручени кораци, односно они који су сprovedени)*

- Анализа доступних података, информација и докумената
- Разговори/фокус групе са начелницима општинских/градских управа и другим руководиоцима у ЈЛС
- Анкета међу запосленима у ЈЛС који обављају поверене послове
- Анализа примљених жалби, притужби и приговора на поступање ЈЛС у обављању поверених послова
- Подаци о запосленима у ЈЛС који обављају поверене послове
- Други извори информација

4. Збирни преглед потреба које су основа за планирање Секторског посебног програма обуке

- Идентификоване теме обука
- Предлог структуре секторског посебног програма обуке према: областима стручног усавршавања, тематским целинама, броју обука које би чиниле програм, и слично
- Број и структура полазника који би били обухваћени

5. Закључна разматрања

- Додатни коментари о процесу и налазима
- Напомене о препрекама које постоје за адекватну примену знања и вештина стечених кроз обуке и друге методе развоја и могућностима за њихово превазилажење
- Идентификовани узроци проблема у раду које није могуће уклонити програмом (циљ ове информације је да се очекивања од програма сведу на реални ниво)

ПРИЛОГ 4: МОДЕЛ СЕКТОРСКОГ ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА ОБУКЕ

На основу члана 122ђ Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе („Службени гласник РС” 21/2016–3, 113/2017–294, 113/2017–298 (др. закон)), 95/2018–377, 114/2021–184, 92/2023–357), (групи ђројиси који су релевајни за надлежност орјана државне ујраве), а по прибављеном мишљењу Савета за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе број: од године, (руководилац орјана државне ујраве) доноси

СЕКТОРСКИ ПОСЕБАН ПРОГРАМ ОБУКЕ

..... (НАЗИВ ПРОГРАМА) ЗА ГОДИНУ

Увод

Остали елементи (као што је наведено у Приручнику, елементи који описују разлоге за доношење програма и циљ који се жели постићи моју се навести и након Увода, а моју бити и део програма у табели)

1. Област стручног усавршавања	
2. Тематска целина	
3. Опис тематске целине	
4. Идентификациони број програма – ИБП	
5. Циљна група	
6. Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси	
7. Очекивани ефекти у подизању нивоа знања, вештина и компетенција полазника	
8. Облици и методе спровођења обуке	
9. Носиоци реализације	
10. Трајање програма	
11. Планирани број полазника обуке	
12. Пројекција трошкова	
13. Начин вредновања учешћа	
14. Начин верификације учешћа	

ПРИЛОГ 5: МОДЕЛ ЗАХТЕВА ЗА МИШЉЕЊЕ САВЕТА ЗА СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ

Назив органа државне управе:

Број:

Датум:

Адреса:

Министарство државне управе и локалне самоуправе

11000 Београд

Бирчанинова 6

За Савет за стручно усавршавање запослених
у јединицама локалне самоуправе

Предмет: Захтев за давање мишљења о Предлогу секторског посебног програма обуке (назив пројекта) за годину

У складу са чланом 122ђ Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе („Службени гласник РС“ 21/16, 113/17, 113/17 (др. закон), 95/18, 114/21, 92/23), достављамо **Предлог секторског посебног програма обуке** (назив пројекта) за годину и молимо Савет за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе да размотри наведени предлог и достави своје мишљење.

Прилог:

1. Предлог секторског посебног програма обуке (назив пројекта) за годину.

Руководилац органа

.....

ПРИЛОГ 6: МОДЕЛ ЗАХТЕВА НАЦИОНАЛНОЈ АКАДЕМИЈИ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ ЗА УПИС У ЦЕНТРАЛНУ ЕВИДЕНЦИЈУ

Назив органа државне управе:

Број:

Датум:

Адреса:

Национална академија за јавну управу

Војводе Степе 51, 11000 Београд

Предмет: Захтев за упис програма стручног усавршавања у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи

У складу са чланом 122ђ Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе („Службени гласник РС“ 21/2016-3, 113/2017-294, 113/2017-298 (др. закон), 95/2018-377, 114/2021-184, 92/2023-357),
..... (назив орјана) донео је Секторски посебни програм обуке
..... (назив њројрама) за годину.

У прилогу достављамо наведени програм обуке, ради уписа у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи – Евиденцију програма стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе и стицања својства акредитованог програма стручног усавршавања, у смислу члана 122и, став 3. Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, као и одређивања идентификационог броја програма из члана 7. Правилника о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму („Службени гласник РС“, број 102/18).

Прилози:

1. Секторски посебни програм обуке (назив њројрама) за годину
2. Мишљење Савета за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе на основу кога је донет предметни програм

Руководилац органа

.....

ПРИЛОГ 7. ПРЕДЛОГ ИНТЕРНОГ КОНКУРСА

Назив органа државне управе:

Број:

Датум:

Адреса:

ИНТЕРНИ КОНКУРС ЗА АНГАЖОВАЊЕ РЕАЛИЗАТОРА ЗА ТЕМАТСКЕ ЦЕЛИНЕ УТВРЂЕНЕ У СЕКТОРСКОМ ПОСЕБНОМ ПРОГРАМУ ОБУКЕ

..... (орјан државне управе), на основу члана 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**) позива Вас да се, као акредитовани реализатор Националне академије за јавну управу (у даљем тексту: Национална академија) у области (назив области стручној усавршавања), пријавите за учешће на Интерном конкурс ради ангажовања за реализацију (назив темеатске целине, односно назив обуке/обука).

Начин пријављивања

Пријављивање на интерни конкурс се врши попуњавањем и достављањем **Модела плана обуке (Прилог 1)** и слањем на имејл адресу: у року од 15 дана од дана објављивања интерног конкурса, односно најкасније до године, до краја дана. Уз пријаву се доставља и **биографија**.

Пре попуњавања Модела плана обуке, молимо Вас да се упознате са Секторским посебним програмом обуке (**Прилог 2**) и Примером попуњеног обрасца модела плана обуке (**Прилог 3**) како бисте што детаљније и квалитетније попунили Модел плана обуке.

Селекција кандидата

Оцену Модела плана обуке врши Комисија коју образује (руководилац орјана), на начин уређен Уредбом. Селекција кандидата вршиће се на основу оцене достављеног Обрасца модела плана обуке (и симулације, њо њошребу).

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

- 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**у. По завршеном поступку, сви кандидати биће обавештени о исходу селекције.

Остале информације

Пријаве се врше по тематским целинама. Реализатор може да се пријави за једну или више тематских целина. Ако се реализатор пријављује за више тематских целина, за сваку тематску целину подноси попуњен Модел плана обуке.

Уколико се два реализатора пријављују као тренерски пар, подносе један – заједнички Модел плана обуке, за сваку тематску целину за коју се пријављују. У том случају, новчана накнада за реализацију обуке, дефинисана у програму обуке, дели се између реализатора, сразмерно њиховом учешћу у обуци.

Потребно је да модел плана обуке по садржини и трајању у потпуности буде прилагођен програму обуке за тематску целину за коју се врши пријава. Садржај програма обуке за тематску целину утврђен је у Секторском посебном програму обуке (*назив програма*) за годину.

Обука ће бити организована у просторијама (*ујисаџи, уколико је ђознаџо*). Тачан датум и време одржавања обуке биће договорени са изабраним реализатором (или се може унети у текст уколико већ постоји).

Евентуални путни трошкови, трошкови ноћења, као и исхране обрачунавају се у складу са Уредбом, а по достављеним доказима од стране реализатора. Трошкове штампања и умножавања материјала обезбеђује (*орјан државне ујраве, реализаџор, донаџор – ујисаџи, уколико је ђознаџо*).

За детаљније информације у вези са интерним конкурсом можете нам се обратити на имејл адресу: или путем телефона:

НАПОМЕНА: Неблаговремене и непотпуне пријаве неће бити узете у разматрање.

ПРИЛОЗИ:

Прилог 1: Образац за припрему Модела плана обуке

Прилог 2: Секторски посебан програм обуке

Прилог 3: Пример попуњеног модела плана обуке

ПРИЛОГ 8. МОДЕЛ ПЛАНА ОБУКЕ

Модел плана обуке (уписати назив обуке)						
Назив тематске целине:		ИБР број реализатора		Име и презиме		Материјал за рад
Трајање	Главна тематска тачка сесије	Циљ тематске тачке сесије	Детаљан опис активности	Методе и технике рада	Техничка и друга средства за рад	
ПРВИ ДАН						
Сесија 1						
Сесија 2						
Сесија 3						

ДРУГИ ДАН									
Сесија 1									
Сесија 2									
Сесија 3									
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 минута).
2. У колони „Циљ дела сесије” навести из угла реализатора 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 „Методе и техника рада” наводе се методе које ће 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. пауер-поинт презентација, упутства за рад у малим групама и/или материјал у вези са садржајем 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 служи као модел и можете их повећавати и смањивати сходно плану реализације обуке.
- Наведите време за паузе током трајања обуке.

ПРИЛОГ 9. МОДЕЛ РЕШЕЊА О ОБРАЗОВАЊУ КОМИСИЈЕ

Назив органа државне управе:

Број:

Датум:

Адреса:

На основу члана 23. Закона о државној управи („Службени гласник РС”, бр. 79/05, 101/07, 95/10, 99/14, 30/18 – др. закон и 47/18) и 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), (руководилац ордана) доноси:

РЕШЕЊЕ О ОБРАЗОВАЊУ КОМИСИЈЕ ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ИНТЕРНОГ КОНКУРСА ЗА ИЗБОР РЕАЛИЗАТОРА ОБУКЕ (назив обуке)

У ОКВИРУ СЕКТОРСКОГ ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА ОБУКЕ ЗА ГОДИНУ

I

Именује се Комисија за спровођење интерног конкурса за избор акредитованог реализатора обуке (назив обуке) у оквиру **Секторског посебног програма обуке** за годину, (у даљем тексту: Комисија) у следећем саставу:

1. (име и презиме) (звање, назив радној месџа), председник;
2. (име и презиме) (звање, назив радној месџа), члан.
3. (име и презиме) (звање, назив радној месџа), члан.

II

Задатак Комисије је да спроведе интерни конкурс за избор акредитованог реализатора обуке (назив обуке) у оквиру **Секторског посебног програма обуке (назив програма)** за годину.

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).

III

По окончању поступка интерног конкурса, Комисија ће сачинити Ранг-листу реализатора пријављених на интерном конкурс за тематске целине

у областима стручног усавршавања и Извештај о избору акредитованог реализатора, који ће доставити руководиоцу органа.

IV

Стручне и административне послове за потребе Комисије обављаће (назив организационе јединице).

V

Решење ступа на снагу даном доношења.

Образложење

Одлуком број од Националне академије за јавну управу, **Секторски посебан програм обуке** (назив програма) за годину..... (назив органа државне управе) уписан је у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи. За спровођење програма обуке 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 се ангажовање реализатора програма обуке за тематске целине области стручног усавршавања за коју су акредитовани врши путем интерног конкурса, и то Национална академија за програме обуке које она спроводи, а други корисници за програме обуке које самостално спровode. 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 руководилац органа државне управе – организатор програма за програме које орган самостално спроводи.

Задатак Комисије је да изврши испитивање, вредновање и оцену модела плана обуке и сачини **Ранг-листу реализатора пријављених на интерном конкурс за тематске целине у областима стручног усавршавања** утврђеним у Секторском посебном програму обуке.

На основу изнетог, одлучено је као у диспозитиву решења.

Руководилац органа

.....

ПРИЛОГ 10: МОДЕЛ УГОВОРА О АНГАЖОВАЊУ РЕАЛИЗАТОРА

Назив органа државне управе:

Број:

Датум:

Адреса:

УГОВОР О ДЕЛУ

УГОВОРНЕ СТРАНЕ:

1., ПИБ матични број
које/који заступа (у даљем тексту: Корисник програма
2., из ул.,
ИБР ЈМБГ текући рачун
код банке (у даљем тексту: Реализатор)

Члан 1.

Уговорне стране сагласно констатују:

1. да је (*име и презиме реализатора*) акредитован реализатор програма стручног усавршавања у јавној управи за област (*назив области*), уписан у Сталну листу предавача и других реализатора програма обука коју води Национална академија за јавну управу, под идентификационим бројем реализатора (ИБР);
2. да је основ ангажовања Реализатора спроведен поступак Интерног конкурса за ангажовање реализатора за тематске целине утврђене у Секторском посебном програму обуке (*назив органа државне управе*) за годину (у даљем тексту: Интерни конкурс), да се Реализатор налази на ранг-листи која је сачињена након спроведеног поступка Интерног конкурса у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и Корисника програма стручног усавршавања у јавној управи („Службени гласник РС”, бр. 90/18 и 71/19);
3. да дан обуке подразумева највише (*уписани број*) сати ефективног ангажовања Реализатора без паузе;
4. да сат обуке подразумева 60 минута ефективног ангажовања Реализатора без пауза.

Предмет Уговора

Члан 2.

Предмет Уговора је реализација обуке у складу са садржајем утврђеним у Секторском посебном програму обуке (назив програма) за годину, за тематску целину, идентификациони број програма (ИБП).

Реализатор може, уз претходну сагласност Корисника програма, делимично изменити садржај обуке, ради усклађивања са потребама полазника или другим околностима које могу утицати на реализацију обуке.

Обавезе Реализатора

Члан 3.

Реализатор се обавезује:

1. Да одговори на позив Корисника програма да реализује обуку из члана 2. овог уговора, за коју је изабран на Интерном конкурс;
2. Да обавести Корисника програма уколико је спречен да одржи обуку и то најкасније 10 (десет) дана пре дана одређеног за реализацију обуке;
3. Да послове из члана 2. овог уговора врши квалитетно и професионално, у складу са стандардима стручног усавршавања и захтевима Корисника програма;
4. Да спроведе припрему за обуку, која подразумева припрему материјала за полазнике обуке који ће им помоћи да се упознају са темом, а који може да садржи и: тест, анкету, студију случаја или неки други материјал који одговара садржају програма обуке;
5. Да благовремено и без одлагања одговара на питања која постављају полазници обуке;
6. Да Кориснику програма достави потребан материјал за потребе спровођења обуке најкасније 10 (десет) дана пре почетка обуке која је предмет овог уговора;
7. Да све материјале који прате реализацију обуке (писане материјале, аудио и видео записе и слично) преда Кориснику програма, који има право да их без даље сагласности Реализатора користи, умножава и објављује ради стручног усавршавања;
8. Да реализацију обуке која је предмет овог уговора изврши у договореном термину, сагласно утврђеном садржају ове тематске целине у Секторском посебном програму обуке (назив органа државне управе) за годину, који је донео Корисник програма;
9. Да после сваке обуке изврши вредновање, односно оцени обуку коју је реализовао и сачини Извештај о реализованој обуци и достави га Кориснику програма најкасније у року од 5 (пет) дана од дана одржане обуке;
10. Да о свакој промени личних података која је од значаја за реализацију овог уговора без одлагања писмено обавести Корисника програма.

Обавезе Корисника програма

Члан 4.

Корисник програма се обавезује:

1. Да Реализатору обезбеди простор, основна техничка средства и основни потрошни материјал за реализацију обуке;
2. Да обавести Реализатора о датуму и месту реализације обуке најкасније 30 (тридесет) дана пре дана одређеног за реализацију обуке;
3. Да у случају спречености Реализатора да реализује обуку за коју је изабран на Интерном конкурс позове првог наредног акредитованог реализатора са утврђене ранг-листе из члана 1. тачка 2) овог уговора;
4. Да реализатору који замењује спреченог реализатора достави потребне материјале за припрему обуке најкасније 7 (седам) дана пре почетка реализације. Реализатор може, уз претходну сагласност Корисника програма, делимично изменити ове материјале, ради усклађивања са потребама полазника, што се неће сматрати припремом прве обуке;
5. Да обавести Реализатора о отказивању утврђеног термина спровођења обуке у случају да се на обуку пријавило мање од 10 (десет) полазника, да је наступила виша сила или да су наступиле друге оправдане непредвиђене околности, најкасније 3 (три) дана пре дана одређеног за реализацију обуке;
6. Да обавести Реализатора о новом термину за реализацију отказане обуке, у складу са утврђеним планом обука, најкасније 5 (пет) дана пре дана одређеног за реализацију обуке у новом термину;
7. Да обрађује личне податке Реализатора у складу са Законом о заштити података о личности;
8. Да Реализатору исплати накнаду за обављен посао и стварне трошкове из члана 5. овог уговора.

Уговорена накнада, трошкови који се надокнађују и услови исплате

Члан 5.

Корисник програма се обавезује да Реализатору исплати:

1. Накнаду за припрему прве обуке (припрема припремног материјала за полазнике обуке, презентације, студија случаја и други материјал за учеснике обуке), која се обрачунава у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке, односно у нето износу предвиђеном у програму стручног усавршавања динара (словима) за сати ефективног ангажовања;
2. накнаду за припрему тестова, која се обрачунава у нето износу од четири сата ефективне обуке 7.200 динара (седам хиљада двеста динара);

3. накнаду за спровођење тестирања, која се обрачунава у нето износу од четири сата ефективне обуке – 7.200 динара (седам хиљада двеста динара);
4. накнаду за реализовање обуке сати ефективног ангажовања реализатора) – динара (словима).

Накнаде из става 1. овог члана исплаћују се Реализатору обуке сразмерно времену утрошеном за припрему прве обуке, припрему тестова и спровођење тестирања (уколико су тестови и тестирање полазника предвиђени Посебним програмом) и реализацију обуке, а према Извештају о активностима реализоване обуке.

Члан 6.

Накнаде из члана 5. Корисник програма исплаћује Реализатору, који има статус запосленог лица, на основу следеће документације:

1. Накнаде по основу члана 5. тач. 1) и 2) овог уговора – на основу приложеног материјала (припремни материјал за полазнике обуке, презентације, студија случаја, вежбе, тест за проверу знања);
2. Накнаду по основу члана 5. тачка 3) овог уговора – на основу Извештаја о спроведеном тестирању;
3. Накнаду по основу члана 5. тачка 4) овог уговора – на основу Извештаја о активностима реализоване обуке.

Члан 7.

Корисник програма се обавезује да накнаде које су предмет овог уговора исплати Реализатору након спроведене обуке, на текући рачун Реализатора у року од 15 дана, а најкасније до 45 дана од дана када Реализатор достави документацију из члана 6. овог уговора.

Контрола квалитета и праћење реализације Уговора

Члан 8.

Квалитет спроведене обуке оцењује се писмено, од стране полазника обуке и Реализатора, попуњавањем Евалуационог упитника.

Квалитет извршене услуге, односно начин рада Реализатора констатоваће се Извештајем о евалуацији обуке, који сачињава овлашћени представник Корисника програма на основу евалуационих упитника које попуњавају полазници обуке и Оцене реализатора.

Раскид Уговора

Члан 9.

Уговорне стране су сагласне да се овај уговор може једнострано раскинути у било које време уколико:

1. Дође до промене прописа, процедура и/или методологије извођења обука тако да Реализатор не буде у могућности да, не својом кривицом, реализује обуку која је предмет овог уговора;

2. Реализатор не реализује обуку у утврђеном термину без оправданих разлога, а о томе не обавести благовремено Корисника програма;
3. Реализатор најмање два пута буде оцењен просечном оценом испод 2,5 од стране полазника обуке;
4. Реализатор затражи раскид уговора.

Завршне одредбе

Члан 10.

Потраживања из овог уговора не могу се уступати другим правним или физичким лицима, нити се на њима може успостављати заложно право, односно не могу на било који други начин бити коришћена као средство обезбеђења према трећим лицима.

Члан 11.

Уколико обука која је предмет овог уговора не може да се одржи, а да то није кривица Корисника програма, уговорне стране су сагласне да Корисник програма нема обавезу надокнаде Реализатору уговорене накнаде из члана 5. овог уговора или других трошкова.

Члан 12.

За све што није предвиђено овим уговором примењиваће се одредбе Закона о облигационим односима.

Члан 13.

Све евентуалне спорове уговорне стране ће решавати споразумно, у супротном, спорове ће решавати надлежни суд у Београду.

Члан 14.

Овај уговор сачињен је у 4 (четири) истоветна примерка, од којих Корисник програма задржава 3 (три) примерка, а Реализатор 1 (један) примерак.

КОРИСНИК ПРОГРАМА

.....

РЕАЛИЗАТОР ПРОГРАМА

.....

ПРИЛОГ 11. ЕВИДЕНЦИОНА ЛИСТА УЧЕСНИКА ОБУКЕ

Назив обуке:
Датум одржавања:
Место одржавања:
Реализатор/и:

Р. бр.	Име и презиме ⁴²	ЈМБГ	Пол	Локална самоуправа	Звање	Радно место	Стечено образовање – стручни назив/ образовни профил	Адреса електронске поште	Број мобилног телефона	Потпис

42 Својим потписом потврђујем да сам сагласан/на да (*орјан државне управе*) врши обраду података о личности који се на мене односе, а која је неопходна искључиво у сврху реализације обуке и достављања података Националној академији за јавну управу, као и да може користити фотографије и видео-материјале који се на мене односе, у складу са Законом о заштити података о личности („Сл. гласник РС”, бр. 87/18).

**ПРИЛОГ 12. СТРУКТУРА ИЗВЕШТАЈА РЕАЛИЗАТОРА О
СПРОВЕДЕНОЈ ОБУЦИ**

Реализатор/и:
Назив Секторског посебног програма обуке:
Назив обуке:
Датум реализације обуке:
Место реализације обуке:

Кратак опис тока обуке и активности које је реализатор предузео (припре-
ма, организација, спровођење):

За сваки елемент обуке потребно је описати и дати коментар да ли је обука одржана у складу са Моделом плана обуке, да ли је било одступања, који су били разлози за одступање, на који начин су превазиђене евентуалне измене или потешкоће и слично:

Елементи обуке	Опис – коментар
Циљеви обуке:	
Очекивани/планирани број и број полаз- ника који је присуствовао обуци:	
Трајање обуке (у данима и сатима):	
Материјали коришћени у току обуке:	
Методе и технике рада коришћене у току обуке:	
Технички и организациони елементи обуке (простор, услови, техника):	

Додатни коментари, примедбе и сугестије реализатора:

ПРИЛОГ 13: ВРЕДНОВАЊЕ – ЕВАЛУАЦИЈА ОБУКЕ – ПОЛАЗНИЦИ⁴³

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 теми обуке:

Пре обуке	1	2	3	4
После обуке	1	2	3	4

5. Оценама од 1 до 4 процените квалитет наведених елемената обуке, при чему је 1 најнижа, а 4 највиша оцена. У последњој колони можете дати коментар за поједине елементе обуке.

	Оцена 1–4	Коментар
Очекивани учинак обуке на подизање нивоа компетенција и на обављање послова (применљивост стечених знања)		
Квалитет излагања реализатора и способности да пренесе садржај (начин рада реализатора) (Име и презиме)		

⁴³ Стандардни образац Националне академије који орган државне управе може променити и допунити у складу са својим потребама.

	Оцена 1–4	Коментар
Квалитет излагања реализатора и способности да пренесе садржај (начин рада реализатора) (Име и презиме)		
Ефикасност организације обуке		
Продуктивност дискусије током обуке		
Укупна оцена обуке		

6. Према Вашем мишљењу, обука је трајала:

- 1) Предуго 2) Довољно дуго 3) Прекратко

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 14: ВРЕДНОВАЊЕ – ЕВАЛУАЦИЈА ОБУКЕ – РЕАЛИЗАТОР ОБУКЕ⁴⁴

Реализатор/и:

Назив обуке:

Датум реализације обуке:

Место реализације обуке:

Оценама од 1 до 4 оцените квалитет наведених аспеката обуке, при чему је:

- оцена 1 (не задовољава) – обука није остварила предвиђене ефекте или очекивања
- оцена 2 (задовољава) – обука је делимично остварила предвиђене ефекте или очекивања
- оцена 3 (добар) – обука је у потпуности остварила предвиђене ефекте или очекивања
- оцена 4 (изузетан) – обука је превазишла предвиђене ефекте или очекивања

За сваки од наведених елемената потребно је дати и додатни коментар, сугестију или лични утисак.

	Оцена 1–4	Коментар
1. Учинак обуке на подизање компетенција и на обављање послова полазника		
2. Заинтересованост полазника за тему обуке		
3. Процена мере у којој су полазници разумели тему обуке		
4. Ниво интеракције реализатора са полазницима		
5. Квалитет дискусије у току обуке		
6. Комуникација између полазника обуке (да ли су и на који начин комуницирали, размењивали мишљења и искуства, постављали питања једни другима, рад у групи и слично).		

44 Прилог 14. представља *Њредлої* Упитника који орган државне управе може променити и допунити у складу са својим потребама.

	Оцена 1–4	Коментар
7. Самопроцена успеха реализатора у преносу садржаја програма полазницима		
8. Организација обуке (простор, организација времена, техника која је коришћена и слично)		
9. Сарадња и комуникација са организатором обуке		

10. Према вашем мишљењу, да ли је обука трајала:

- 1) Прекратко
- 2) Довољно дуго
- 3) Предуго

11. Према искуству са обуке, која још знања и вештине су потребни учесницима, односно које додатне обуке су им потребне?

12. Коментари, примедбе и сугестије реализатора:

Прилог: Извештај о провери успеха, односно процени стечених знања и вештина, ако је провера унапред садржана у програму обуке.

ПРИЛОГ 15: ВРЕДНОВАЊЕ – ЕВАЛУАЦИЈА ОБУКЕ – РУКОВОДИОЦИ КОРИСНИКА ОБУКЕ (ЈЛС)⁴⁵

Локална самоуправа:

Име и презиме руководиоца:

Радно место / положај / функција:

1. Старост

- 1) До 30 година
- 2) Од 31 до 40 година
- 3) Од 41 до 51 године
- 4) Од 51 до 60 година
- 5) Више од 60 година

2. Пол

- 1) Женски
- 2) Мушки

3. Радно искуство као руководиоца у органима јединице локалне самоуправе:

- 1) До 5 година
- 2) Између 6 и 10 година
- 3) Између 11 и 15 година
- 4) Између 16 и 20 година
- 5) Између 21 и 30 година
- 6) Више од 30 година

4. Број запослених у ЈЛС који обављају послове поверених надлежности који су предмет програма (могу се уписати и конкретна радна места)/ број оних којима руководиоца руководи:

- 1) До 3
- 2) Од 3 до 5
- 3) Од 6 до 10
- 4) Од 11 до 15
- 5) Више од 15

⁴⁵ Прилог 15. представља *Њредлої* Упитника који орган државне управе може променити и допунити у складу са својим потребама.

5. Број запослених у ЈЛС који је присуствовао обукама из програма:

- 1) До 3
- 2) Од 3 до 5
- 3) Од 6 до 10
- 4) Од 11 до 15
- 5) Више од 15

Оценама од 1 до 4 оцените ефекте/очекивања/утицај на запослене који су похађали обуку, при чему је:

- оцена 1 (не задовољава) – обука није остварила предвиђене ефекте или очекивања
- оцена 2 (задовољава) – обука је делимично остварила предвиђене ефекте или очекивања
- оцена 3 (добар) – обука је у потпуности остварила предвиђене ефекте или очекивања
- оцена 4 (изузетан) – обука је превазишла предвиђене ефекте или очекивања

За сваки од наведених елемената могуће је дати и додатни коментар.

	Оцена 1–4	Коментар
7. Укупан учинак обуке на подизање компетенција и на обављање послова запослених		
8. Утицај обуке на радни учинак запослених (ефикасност, проактивност у раду)		
9. Утицај обуке на резултате рада запослених (квалитетније обављање послова, мање грешака, већа самосталност у раду)		
10. Утицај обуке на позитивне промене у понашању запослених		
11. Утицај обуке коју су запослени похађали на укупан рад организационе јединице		

12. Да ли постоје и да ли бисте могли да издвојите поједине компетенције које су запослени развили похађањем ове обуке, а које су корисне за рад у организационој јединици?

13. Да ли постоји нека конкретна ситуација када су се показале развијене компетенције у раду запосленог?

14. Да ли постоје елементи у којима обука није довела до очекиваних резултата у погледу развоја компетенција запослених и који су то елементи?

15. У којим сегментима би требало унапредити обуку?

16. Које би додатне елементе (теоријско или практично знање) обука требало да садржи како би довела до очекиваних резултата у погледу развоја компетенција запослених?

**ПРИЛОГ 16: МОДЕЛ ЗАХТЕВА ЗА ОЦЕНУ (ВРЕДНОВАЊЕ)
ПРОГРАМА ОД СТРАНЕ САВЕТА ЗА СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ
ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ**

Назив органа државне управе:

Број:

Датум:

Адреса:

Министарство државне управе и локалне самоуправе

11000 Београд

Бирчанинова 6

За Савет за стручно усавршавање запослених
у јединицама локалне самоуправе

Предмет: Захтев за давање оцене о спроведеном Секторском посебном програму обуке (назив програма) за годину

..... (назив органа државне управе), у складу са одредбама Правилника о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања („Службени гласник РС“, број 101/18), припремио је Извештај о вредновању Секторског посебног програма обуке (назив програма) за годину.

У прилогу достављамо наведени Извештај ради давања оцене Савета за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе о спроведеном програму.

Прилог:

1. Извештај о вредновању Секторског посебног програма обуке
..... (назив програма) за годину.

Руководилац органа

.....

ПРИЛОГ 17: ИЗВЕШТАЈ О ВРЕДНОВАЊУ СЕКТОРСКОГ ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА ОБУКЕ (НАЗИВ ПРОГРАМА) ЗА ГОДИНУ

Предлог структуре извештаја:

- Правни оквир
- Подаци о вредновању Секторског посебног програма обуке (назив програма) за годину по областима стручног усавршавања

Област 1:

Област 2:

Област 3:

(години за све области за које су организоване обуке)

- Збирни подаци о вредновању Секторског посебног програма обуке (назив програма) за годину
- Подаци о вредновању руководица у јединицама локалне самоуправе о утицају обука на унапређење обављања посла
- Остали подаци о спроведеном Секторском посебном програму обуке (назив програма) за годину

(години одговарајуће поднасловне у складу са предлојом садржине овог поглавља)

- Правни оквир

У овом делу потребно је навести одговарајући правни оквир у оквиру ког се спроводи вредновање програма стручног усавршавања – секторског посебног програма обуке: Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, Закон о Националној академији за јавну управу и Правилник о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања.

- Подаци о вредновању Секторског посебног програма обуке за годину по областима стручног усавршавања

Овај део извештаја се ради на основу упитника за вредновање програма који попуњавају полазници и реализатори обука. Потребно је обрадити упитнике, односно израчунати проценте и просечне оцене које се потом уносе у извештај. Пример извештаја који је дат у наставку сачињен је на основу модела упитника који су дати као прилози Приручника. Извештај може изгледати и другачије уколико упитници за полазнике и реализаторе садрже и друга питања која орган државне управе као спроводилац сматра релевантним и унесе их у упитнике за вредновање.

Општи подаци	
Програм стручног усавршавања	Секторски посебан програм обуке.... за годину
Област стручног усавршавања:	
Тематска целина:	
Идентификациони број програма – ИБП:	
Спроводиоца:	Орган државне управе
Реализатори:	
Број реализатора:	
Датум реализације:	
Број реализованих обука:	
Оцене полазника	
Број пријављених полазника:	
Број присутних полазника:	
Одзив:	у %: број присутних/број пријављених × 100
Број попуњених евалуационих листова:	
Звање полазника:	
1) Службеник на положају	у %
2) Звање полазника: Виши саветник	у %
3) Звање полазника: Самостални саветник	у %
4) Саветник	у %
5) Млађи саветник	у %
6) Сарадник	у %
7) Млађи сарадник	у %
8) Виши референт	у %
9) Референт	у %
10) Млађи референт	у %
11) Остало	у %
Да ли обављате послове руковођења ужом унутрашњом јединицом?	
1) Да	у %
2) Не	у %
Ваша очекивања од обуке:	
1) у потпуности остварена	у %
2) делимично остварена	у %
3) нису остварена	у %

Самопроцена нивоа знања о теми обуке	
Пре обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
После обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Оцена квалитета елемената обуке	
Очекивани учинак обуке на подизање нивоа компетенција и на обављање послова (применљивост стечених знања)	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Квалитет излагања и способности реализатора да пренесе садржај (начин рада реализатора): <i>Име и презиме (годaђић ред за свакој реализaјћoра)</i>	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Квалитет излагања и способности реализатора да пренесе садржај (начин рада реализатора): <i>Име и презиме (годaђић ред за свакој реализaјћoра)</i>	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Ефикасност организације обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Продуктивност дискусије током обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Укупна оцена обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Трајање обуке	
1) Предуго	у %
2) Довољно дуго	у %
3) Прекратко	у %
Коментари, предлози и сугестије полазника⁴⁶	
Оцене реализатора⁴⁷	
Оцена квалитета елемената обуке	
Учинак обуке на подизање компетенција и на обављање послова полазника	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Заинтересованост полазника за тему обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Процена мере у којој су полазници разумели тему обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Ниво интеракције реализатора са полазницима	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Квалитет дискусије у току обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Комуникација између полазника обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Самопроцена успеха реализатора у преносу садржаја програма полазницима	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Организација обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Сарадња и комуникација са организатором обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4

46 Коментари, предлози и сугестије полазника (или само извод и примери оних који су најрелевантнији) могу се приказати у овом делу, а могу бити представљени у делу Остали подаци.

47 Уколико је обуке реализовало више реализатора, представљају се збирне/просечне оцене свих реализатора за све обуке из ове области.

Трајање обуке	
1) Предуго	у %
2) Довољно дуго	у %
3) Прекратко	у %
Коментари, предлози и сугестије реализатора⁴⁸	

- **Збирни подаци о вредновању Секторског посебног програма обуке за годину**

У овом делу Извештаја наводе се збирни подаци – просечне оцене за целокупан Секторски посебан програм обуке.

Пример обраде података за збирни приказ:

	Област 1	Област 2	Збирни подаци за цео програм
Ваша очекивања од обуке:			
1) у потпуности остварена	50%	70%	60%
2) делимично остварена	30%	20%	25%
3) нису остварена	20%	10%	15%
Самопроцена нивоа знања			
Пре обуке	3,20	3,60	3,40
После обуке	3,80	4,00	3,90

Општи подаци	
Програм стручног усавршавања	Секторски посебан програм обуке.... за годину
Идентификациони број програма – ИБП:	
Спроводиоца:	<i>Орган државне управе</i>
Реализатори:	
Број реализатора:	
Датум реализације:	
Број реализованих обука:	

⁴⁸ Коментари, предлози и сугестије реализатора (или само извод и примери оних који су најрелевантнији) могу се приказати у овом делу, а могу бити представљени у делу Остали подаци.

Оцене полазника	
Број пријављених полазника:	
Број присутних полазника:	
Одзив:	у %: број присутних/број пријављених × 100
Број попуњених евалуационих листова:	
Звање полазника:	
1) Службеник на положају	у %
2) Виши саветник	у %
3) Самостални саветник	у %
4) Саветник	у %
5) Млађи саветник	у %
6) Сарадник	у %
7) Млађи сарадник	у %
8) Виши референт	у %
9) Референт	у %
10) Млађи референт	у %
11) Остало	у %
Да ли обављате послове руковођења ужом унутрашњом јединицом?	
1) Да	у %
2) Не	у %
Ваша очекивања од обуке:	
1) у потпуности остварена	у %
2) делимично остварена	у %
3) нису остварена	у %
Самопроцена нивоа знања о теми обуке	
Пре обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
После обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Оцена квалитета елемената обуке	
Очекивани учинак обуке на подизање нивоа компетенција и на обављање послова (применљивост стечених знања)	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Квалитет излагања и способности реализатора да пренесе садржај (начин рада реализатора): <i>Име и презиме (годашњи редове за свакој реализацији)</i>	Просечна оцена на скали од 1 до 4

Квалитет излагања и способности реализатора да пренесе садржај (начин рада реализатора): <i>Име и презиме (години редове за свакој реализатору)</i>	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Ефикасност организације обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Продуктивност дискусије током обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Укупна оцена обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Трајање обуке	
1) Предуго	у %
2) Довољно дуго	у %
3) Прекратко	у %
Оцене реализатора	
Оцена квалитета елемената обуке	
Учинак обуке на подизање компетенција и на обављање послова полазника	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Заинтересованост полазника за тему обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Процена мере у којој су полазници разумели тему обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Ниво интеракције реализатора са полазницима	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Квалитет дискусије у току обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Комуникација између полазника обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Самопроцена успеха реализатора у преносу садржаја програма полазницима	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Организација обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Сарадња и комуникација са организатором обуке	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Трајање обуке	
1) Предуго	у %
2) Довољно дуго	у %
3) Прекратко	у %

- Подаци о вредновању руководица у јединицама локалне самоуправе о утицају обука на унапређење обављања посла

Општи подаци	
Програм стручног усавршавања	Секторски посебан програм обуке..за ..годину
Година:	
Идентификациони број програма – ИБП:	
Спроводиоца:	<i>Орган државне управе</i>
Датум реализације:	
Број реализованих обука:	
Оцене руководица	
Старост	
1) До 30 година	у %
2) Од 31 до 40 година	у %
3) Од 41 до 51 године	у %
4) Од 51 до 60 година	у %
5) Више од 60 година	у %
Пол	
1) Женски	
2) Мушки	
Радно искуство као руководиоца у органима ЈЛС:	
1) До 5 година	у %
2) Између 6 и 10 година	у %
3) Између 11 и 15 година	у %
4) Између 16 и 20 година	у %
5) Између 21 и 30 година	у %
6) Више од 30 година	у %
Број запослених у ЈЛС који обављају послове поверених надлежности који су предмет програма	
1) До 3	у %
2) Од 3 до 5	у %
3) Од 6 до 10	у %
4) Од 11 до 15	у %
5) Више од 15	у %

Број запослених у ЈЛС који је присуствовао обукама из програма	
1) До 3	у %
2) Од 3 до 5	у %
3) Од 6 до 10	у %
4) Од 11 до 15	у %
5) Више од 15	у %
Оцене ефеката обуке на запослене	
Укупан учинак обуке на подизање компетенција и на обављање послова запослених	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Утицај обуке на радни учинак запослених (ефикасност, проактивност у раду)	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Утицај обуке на резултате рада запослених (квалитетније обављање послова, мање грешака, већа самосталност у раду)	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Утицај обуке на позитивне промене у понашању запослених	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Утицај обуке коју су запослени похађали на укупан рад организационе јединице	Просечна оцена на скали од 1 до 4
Коментари, предлози и сугестије руководиоца	

- **Остали подаци о спроведеном Секторском посебном програму обуке за годину**

Овај део извештаја може обухватити следеће елементе:

- Податке о реализацији Секторског посебног програма обуке као што су: време и место реализације; облици, методе и технике реализације; укупан број позваних полазника и полазника који су похађали обуке; укупан број сати у ком је спроведен програм и слично.
- Информације о верификацији Секторског посебног програма обуке: број издатих уверења и сертификата, резултати тестирања, уколико је предвиђено програмом и слично.
- Информације о корисницима Секторског посебног програма обуке: број јединица локалне самоуправе које су позване/чији су запослени присуствовали обукама, број полазника по јединици локалне самоуправе и слично.
- Коментаре полазника, реализатора и руководиоца у јединицама локалне самоуправе.

ПРИЛОГ 18. МОДЕЛ УВЕРЕЊА – ПОТВРДА⁴⁹

РЕПУБЛИКА СРБИЈА

.....
Назив спроводиоца програма

.....
Идентификациони број спроводиоца (ИБС)

ПОТВРДА

.....
Име и презиме

.....
Назив организације именованог/не

.....
Седиште

Похађао/ла је обуку

.....
Назив обуке

.....
одржану _____ 20___. године

Обука је реализована у оквиру

.....
Назив програма

.....
Идентификациони број програма из ЦЕ (ИБЦЕ)

.....
Идентификациони број учешћа за сваког појединачаног учесника (ИБПУ)

У Београду,

Руководилац

_____ 20___. године

.....

⁴⁹ Модел је прилог Правилника о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму

РЕПУБЛИКА СРБИЈА

Назив спроводиоца програма

Идентификациони број спроводиоца (ИБС)

СЕРТИФИКАТ

Име и презиме

Назив организације именованог/не

Седиште

Похађао/ла је обуку

Назив обуке

одржану _____ 20___. године

и успешно прошао/ла проверу знања/вештина.

Обука је реализована у оквиру

Назив програма

Идентификациони број програма из ЦЕ (ИБЦЕ)

Идентификациони број учешћа за сваког појединачног учесника (ИБПУ)

У Београду,

Руководилац

_____ 20___. године

⁵⁰ Модел је прилог Правилника о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму

ПРИЛОГ 20: МОДЕЛ АКТА ЗА ДОСТАВЉАЊЕ ПОДАТАКА НАЦИОНАЛНОЈ АКАДЕМИЈИ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ НАКОН СПРОВЕДЕНОГ ПРОГРАМА

Назив органа државне управе:

Број:

Датум:

Адреса:

Национална академија за јавну управу

Војводе Степе 51, 11000 Београд

Предмет: Достављање података о спроведеном Секторском посебном програму обуке (*назив програма*) за годину

На основу члана 122л Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе („Службени гласник РС” 21/2016–3, 113/2017–294, 113/2017–298 (др. закон), 95/2018–377, 114/2021–184, 92/2023–357) и члана 2 Правилника о о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму („Службени гласник РС”, 102/2018), у прилогу акта достаљамо податке о спроведеном **Секторском посебном програму обуке** (*назив програма*) за годину.

Секторски посебни програма обуке (*назив програма*) за годину, акредитован је код Националне академије и уписан у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи (*одлука о акредитацији бр. од године, под бројем*)

Прилози:

1. Подаци о корисницима Секторског посебног програма обуке
2. Подаци о учесницима
3. Подаци о спроводиоцима којима је поверено извођење обуке
4. Подаци о предавачима, менторима, тренерима и другим реализаторима програма
5. Подаци о оценама успешности спроведеног програма
6. Материјали који су припремљени
7. Збирна евалуација – вредновање програма од стране полазника

Руководилац органа

.....

1. Подаци о корисницима Секторској посебној програми обуке

Корисници Секторског посебног програма обуке су следеће јединице локалне самоуправе:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

2. Подаци о учесницима програма/обука

Назив обуке: Датум одржавања: Место одржавања: Реализатор/и:									
Р. бр.	Име и презиме	ЈМБГ	Пол	Локална самоуправа	Звање	Радно место	Стечено образовање – стручни назив/ образовни профил	Адреса електронске поште	Број мобилног телефона
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									

3. Подаци о реализацијоним обукама

Р. бр.	Назив и седиште	Број и датум решења о акредитацији	Област акредитације	Лице одговорно за реализацију програма – име и презиме	Адреса електронске поште	Број мобилног телефона
1.						
2.						
3.						

4. Подаци о предавачима, менторима, шренерима и дружим реализаторима програма

Р. бр.	Име и презиме	ЈМБГ	Адреса и место пребивалишта	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
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

Наставак прешходне табеле – израђиши редни број под којим је уписан предавач:

Р. бр.	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
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

5. Подаци о оценама усјешности сироведеијројрама

Р. бр.	Име и презиме полазника	ЈЛС	Датум тестирања	Остварен успех полазника на тесту у %	Испуњеност услова за издавање сертификата (задовољава/не задовољава)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

6. Збирна евалуација – вредновање програма од стране полазника

Питање	Одговори/начин представљања	Резултат – одговори
Испуњеност очекивања полазника:	У потпуности – у %	
	Делимично – у %	
	Нису остварена – у %	
Оцена нивоа знања пре обуке:	Просечна оцена свих учесника (1–4)	
Оцена нивоа знања после обуке:	Просечна оцена свих учесника (1–4)	
Очекивани учинак обуке на подизање нивоа компетенција и на обављање послова (применљивост стечених знања):	Просечна оцена свих учесника (1–4)	
	Просечна оцена свих учесника (1–4)	
	Просечна оцена свих учесника (1–4)	
	Просечна оцена свих учесника (1–4)	
Квалитет излагања и способности реализатора да пренесе садржај (начин рада реализатора) (Име и презиме):	Просечна оцена свих учесника (1–4)	
	Просечна оцена свих учесника (1–4)	
Квалитет излагања и способности реализатора да пренесе садржај (начин рада реализатора) (Име и презиме):	Просечна оцена свих учесника (1–4)	
	Просечна оцена свих учесника (1–4)	
Ефикасност организације обуке:	Просечна оцена свих учесника (1–4)	
Продуктивност дискусије током обуке:	Просечна оцена свих учесника (1–4)	
Укупна оцена обуке:	Просечна оцена свих учесника (1–4)	
Према Вашем мишљењу, обука је трајала:	Предуго – у %	
	Доволjno дуго – у %	
	Прекратко – у %	
Чиме сте највише задовољни у вези са овом обуком?	Наративно сумирати одговоре	
Којим аспектима обуке сте најмање задовољни?	Наративно сумирати одговоре	
Како бисте побољшали, унапредили те аспекте?	Наративно сумирати одговоре	
Да ли имате потреба за још неким обукама, са истим или различитим садржајем?	Наративно сумирати одговоре	
Коментари, примедбе и сугестије	Наративно сумирати одговоре	

7. Поїис маїеријала

ПРИЛОГ 21: ПРЕДЛОГ КАЛЕНДАРА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Легенда:

	Активности првог циклуса секторског посебног програма обука
	Активности другог циклуса секторског посебног програма обука

Година →	Прва година												Друга година												Трећа година	
Месец →	Јун	Јул	Авг	Сеп	Окт	Нов	Дец	Јан	Феб	Мар	Апр	Мај	Јун	Јул	Авг	Сеп	Окт	Нов	Дец	Јан	Феб					
1. Планирање и обезбеђивање средстава за спровођење Секторског посебног програма обуке																										
1. Пројектовање трошкова за спровођење Секторског посебног програма обуке, до- стављање јединици за буџет и финансије, укључивање у нацрт буџета органа.																										
2. Анализа потреба за стручним усавршавањем																										
2.1. Припрема за спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем (при- купљање и анализа доступних података, информација и докумената, припрема упитника)																										
2.2. Спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем																										
2.3. Припрема Извештаја о анализи потре- ба за стручним усавршавањем																										
3. Израда и доношење Секторског посебног програма обуке																										
3.1. Израда Предлога секторског посеб- ног програма обуке																										
3.2. Прибављање мишљења Савета о Пред- логу секторског посебног програма обуке																										
3.3. Доношење Секторског посебног про- грама обуке																										
3.4. Упис Секторског посебног програма обуке у Централну евиденцију/акредита- ција обуке																										

Година →	Прва година												Друга година												Трећа година	
	Јун	Јул	Авг	Сеп	Окт	Нов	Дец	Јан	Феб	Мар	Апр	Мај	Јун	Јул	Авг	Сеп	Окт	Нов	Дец	Јан	Феб					
Месец →																										
	4. Спровођење Секторског посебног програма обуке																									
4.1. Ангажовање реализатора програма (интерни конкурс/јавна набавка)																										
4.2. Доношење плана реализације програма																										
4.3. Спровођење Секторског посебног програма обуке ⁵¹																										
	5. Вредновање Секторског посебног програма обуке																									
5.1. Вредновање програма обука (припрема евалуационих упитника и других алата за вредновање, анализа података) ⁵²																										
	6. Верификација Секторског посебног програма обуке																									
6.1. Верификација програма обуке (припрема података за израду уверења, издава и дистрибуција уверења)																										
	7. Извештавање – достављање података Националној академији и извештаја Савету за стручно усавршавање																									
7.1. Достављање података Националној академији о спроведеном програму стручног усавршавања																										
7.2. Припрема Извештаја о вредновању секторског посебног програма обуке																										
7.3. Достављање извештаја Савету ради давања оцене и препорука																										

⁵¹ Уколико програм садржи више обука, оне се могу и посебно представити у календару.

⁵² Ова активност се спроводи у току или непосредно након обука, па је важно то ускладити и у календару.

Ова публикација је припремљена уз финансијску подршку Европске уније и Савета Европе. Садржај је искључива одговорност аутора/ауторке и ни у ком случају не представља званичне ставове Европске уније, ни Савета Европе.

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.eu

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

Суфинансира
Европска унија



ЕВРОПСКА УНИЈА

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Суфинансира и спроводи
Савет Европе