

AGDUPT

ADdressing skills mismatching in the green sector through Digital Upskilling of veT

Izvještaji o realizaciji

Ishod D4.2

Albanski centar za brigu o obrazovanju i obuku (ACT-CENTER)

Projekat je finansiran od strane Evropske unije. Izneseni stavovi i mišljenja pripadaju isključivo autoru(ima)

i ne odražavaju nužno stavove Evropske unije niti Izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA).

Ni Evropska unija ni EACEA ne mogu snositi odgovornost za njih.



**Co-funded by
the European Union**

PODACI O ISHODU PROJEKTA

Akronim projekta	ADDUPT
Naziv projekta	Djelovanje na neusklađenosti vještina u zelenom sektoru privrede kroz jačanje digitalnih vještina stručnog obrazovanja
Vremenski okvir i trajanje projekta	01.01.2023 – 31.12.2025. 36 mjeseci
Referentni broj projekta	101092390
Radni paket	RP4 - Pilot implementacija ICBF-VET programa
Zadatak	T4.2 Implementacija ICBF-VET-a
Ishod	D4.2 Individualni planovi djelovanja u VET sektoru
Status	Peti draft
Broj verzije	5.0
Odgovoran za ishod	ACT CENTER
Nivo desiminacije	JAVNOST
Rok za dostavljanje	M28 (30.06.2025)
Datum podnošenja	15.07.2025

Koordinator projekta

Ime	
Organizacija	VISOKI CENTAR ZA OBRAZOVANJE EVROPA-JUG A.D. - CESUR
E-mail	petrasulovska@petsulo.onmicrosoft.com
Adresa	Calle Tomás Heredia Málaga, Spain

ISTORIJA VERZIJA

Verzija	Datum	Autor	Opis
1.0	31.10.2024	ACT CENTER	Prvi Draft
2.0	10.02.2025	ACT CENTER	Drugi Draft
3.0	03.03.2025	ACT CENTER	Treći Draft
4.0	07.07.2025	ACT CENTER	Četvrti Draft
5.0	09.07.2025	ACT CENTER	Peti Draft- Finalna Verzija

LISTA AUTORA

Ime	Organizacija
Nevi Mazreku	ACT CENTER

SADRŽAJ Toc203138827

Izvještaji o realizaciji	1
PODACI O ISHODU PROJEKTA	2
LISTA AUTORA	3
1. UVOD	6
2. SVRHA I CILJEVI INDIVIDUALNOG AKCIONOG PLANA ZA STRUČNO OBRAZOVANJE I OBUKU (VET)	6
3. PRAVNI OKVIR	7
4. METODOLOGIJA	8
4.1 IZVORI PODATAKA	9
5. SVEOBUHVAATNA ANALIZA MATRICE INDIVIDUALNOG AKCIONOG PLANA ZA STRUČNO OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE (VET)	10
6. POSTIGNUĆA I IZAZOVI	21
7. ZAKLJUČAK	22
ANEKS 1- MATRIČNI PRIKAZ INDIVIDUALNOG VET AKCIONOG PLANA	23
ANEKS II- SMJERNICE ZA POPUNJAVANJE MATRIČNOG PRIKAZA INDIVIDUALNOG VET AKCIONOG PLANA	26
PODACI O ISHODU PROJEKTA	27
ISTORIJA VERZIJA	28
LISTA AUTORA	28
UVOD	31
I - FAZE ZA IZRADU INDIVIDUALNIH VET AKCIONIH PLANOVA	31
FAZA 2: STRATEŠKO PLANIRANJE	34
2.2 ANGAŽOVANJE UČESNIKA	36
2.3 IZRADA AKCIONOG PLANA	39
FAZA 3: IMPLEMENTACIJA INDIVIDUALNIH VET AKCIONIH PLANOVA	41
3.2 Planiranje I Implementacija	44
3.3 Capacity Building	46
3.4 KOMUNIKACIJA I SARADNJA	48
FAZA 4: MONITORING, EVALUACIJA I KONTINUIRANO UNAPREĐENJE	51
4.1 Kreiranje Monitoring Mehanizama	51
4.2 Evaluacija i Refleksija	54
4.3 Iterative Planiranje: Adaptacija i Pобољшanje Individualnih VET Akcionih Planova	56
ANEKS III – SKRAĆENICE I REČNIK	62

SAŽETAK

Akcioni planovi za stručno obrazovanje i obuku (VET) predstavljaju moćan alat osmišljen da osnaži pojedince i organizacije unutar VET sektora, uključujući centre za stručnu obuku, obrazovne institucije, nevladine organizacije, kreatore politika i partnere iz privatnog sektora. Ovi planovi pružaju strukturirani, korak-po-korak pristup za dizajniranje, sprovođenje i kontinuirano unapređivanje stručnog obrazovanja i obuke, osiguravajući njihovu preciznu usklađenost sa razvijajućim potrebama industrije i ključnim ciljevima održivosti.

Akcioni planovi za VET razvijaju se unutar sveobuhvatnog okvira ADDUPT projekta. Ovaj projekat daje strateški impuls, čineći ove planove ključnim za osnaživanje svih uključenih aktera u VET sektoru. Jedan od glavnih ciljeva, direktno vođen ADDUPT projektom, jeste jačanje vitalne veze između pružanja VET usluga i zelenog tržišta rada. Ovo se aktivno sprovodi kroz ključne inicijative, kao što su radionice stručnih grupa koje okupljaju važne predstavnike tržišta rada, zelenih preduzeća, pružalaca VET usluga i obrazovnih vlasti radi podsticanja direktne saradnje i relevantnosti.

Integralni dio šireg cilja ADDUPT projekta jeste i podrška izlaganju VET trenera i osoblja inovativnim pristupima. Time se osigurava da budu opremljeni fleksibilnim i interaktivnim metodama za povezivanje stručnog obrazovanja sa zahtjevima tržišta rada. Nadalje, Akcioni planovi za VET, vođeni ADDUPT projektom, pružaju konkretne smjernice i individualizovanu podršku VET institucijama koje žele da prihvate dvostruku tranziciju (zelenu i digitalnu). Ovaj strateški pristup ima za cilj jačanje kapaciteta VET ustanova, omogućavajući im da efikasno integrišu potrebe zelenog tržišta rada u svoje programe obuke.

Na kraju, Akcioni planovi za VET, kao ključna komponenta ADDUPT projekta, zajednički teže razvoju visoko kvalifikovane radne snage, oblikovane da zadovolje zahtjeve današnjeg tržišta rada i doprinesu evropskoj integraciji.

1. UVOD

Ovaj izvještaj pruža detaljan pregled sistema stručnog obrazovanja i obuke (VET) u Albaniji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini. Analizira kako svaka država, koristeći svoje planove i zakone, radi na prilagođavanju obrazovanja kako bi odgovorila na rastuće potrebe zelene ekonomije i digitalnog svijeta. Sistemi stručnog obrazovanja prolaze kroz velike i neophodne promjene. Ovaj dokument istražuje na koji način svaka zemlja, kroz svoje strateške napore i izmjene zakonskih propisa, nastoji prilagoditi obrazovne programe kako bi odgovorila na brzo mijenjajuće zahtjeve zelene ekonomije i digitalne transformacije. Pristup svake države je jedinstven, oblikovan strukturom vlade, nacionalnim ciljevima i specifičnostima njenih akcijskih planova za VET. Kroz analizu ovih različitih konteksta, izvještaj ima za cilj da pruži detaljno razumijevanje izazova i prilika koje donosi modernizacija stručnog obrazovanja u regionu.

2. SVRHA I CILJEVI INDIVIDUALNOG AKCIONOG PLANA ZA STRUČNO OBRAZOVANJE I OBUKU (VET)

Albanija, Crna Gora i Bosna i Hercegovina su razvile Individualne akcione planove za stručno obrazovanje i obuku (VET) kako bi uskladile stručno obrazovanje i obuku sa zelenom ekonomijom, digitalnom transformacijom i održivim razvojem. Tabela ispod pruža uporedni pregled Individualnih akcionih planova za VET u Albaniji, Bosni i Hercegovini i Crnoj Gori, ističući osnovnu svrhu svake države i specifične ključne ciljeve u razvoju njihovih strategija stručnog obrazovanja i obuke.

ZEMLJA	SVRHA	GLAVNI CILJEVI
Albanija	<i>Da se unese struktura i jasnoća u VET programe ACT centra, osiguravajući da oni nisu samo dobro osmišljeni, već i savršeno usklađeni sa širom misijom centra i dinamičnim potrebama tržišta rada u Albaniji.</i>	<i>Standardizovati proces planiranja za sve VET programe unutar ACT centra. Osigurati da VET programi budu pažljivo osmišljeni i strateški usklađeni sa misijom ACT centra. Uskladiti VET programe sa dinamičnim potrebama tržišta rada u Albaniji.</i>
Bosna i Hercegovina	<i>Detaljno opisati konkretne mjere koje će unaprijediti kvalitet, primjenjivost i dostupnost programa obuke Ceteor-a, osiguravajući da oni efikasno odgovaraju na promjenjive zahtjeve tržišta rada.</i>	<i>Unaprijediti kvalitet, primjenjivost i dostupnost programa stručne obuke. Uspješno odgovoriti na promjenjive potrebe tržišta rada u Bosni i Hercegovini. Direktno odgovoriti na zahtjeve zelene ekonomije, digitalne transformacije i održivog razvoja. Podići kompetencije koje podstiču energetska efikasnost, inovacije i ekološku osviještenost.</i>
Crna Gora	<i>Definisati ciljne aktivnosti koje će unaprijediti relevantnost, kvalitet i dostupnost programa obuke, osiguravajući da oni efikasno odgovaraju dinamičnim trendovima na tržištu rada</i>	<i>Unaprijediti relevantnost, kvalitet i dostupnost programa stručne obuke. Efikasno odgovoriti na dinamične trendove tržišta rada u Crnoj Gori. Uskladiti stručnu obuku sa rastućim zahtjevima zelene ekonomije, digitalnih inovacija i održivog razvoja. Razvijati vještine koje podržavaju očuvanje energije i odgovornost prema životnoj sredini.</i>

3. PRAVNI OKVIR

Sistem stručnog obrazovanja i obuke (VET) svake zemlje zasnovan je na jedinstvenom pravnom okviru. Taj okvir direktno odražava prioritete države, njen ustavni poredak i ambiciju da se uskladi sa širim evropskim standardima.

⇒ *Albanija*

Sistem stručnog obrazovanja i obuke (VET) u Albaniji trenutno prolazi kroz kontinuirane reforme, uglavnom vođene ambicijom za integraciju u EU i potrebom da se vještine radne snage usklade sa rastućim zahtjevima tržišta rada, posebno u sektorima kao što je zelena ekonomija. Glavni propisi za sistem VET u Albaniji proističu iz nekoliko međusobno povezanih zakona i podzakonskih akata.

- **Zakon br. 15/2017 „O stručnom obrazovanju i obuci“:** Ovo je glavni zakon koji definiše način funkcionisanja VET sistema. Zamijenio je starije propise sa ciljem da se unaprijedi odgovor sistema obuke na potrebe tržišta rada, omogući veća autonomija VET školama i podstakne fleksibilno učenje kroz modularne strukture kurseva.
- **Zakon br. 10 247 o Albanskom kvalifikacionom okviru (AQF):** Prvobitno uspostavljen 2010. godine i revidiran 2018, AQF je nacionalni sistem sa osam nivoa koji organizuje sve vrste radnih kvalifikacija i sertifikata. Detaljno opisuje strukturu sistema, ciljeve, upravljanje, osiguranje kvaliteta i finansiranje, čime se obezbjeđuje jasnoća i uporedivost kvalifikacija.
- **Podzakonski akti i odluke Savjeta ministara (DCM):** Ovi dopunski propisi omogućavaju praktičnu primjenu glavnih zakona o VET i AQF-u. Primjeri uključuju odluke koje definišu rad sektorskih odbora ili procedure za priznavanje vještina stečenih van formalnog obrazovanja (cjeloživotno učenje), obezbjeđujući pravilnu implementaciju zakona.

Albanija je ostvarila značajan napredak u reformisanju svog VET sistema, naročito približavanjem završetka osnovnog pravnog okvira usvajanjem Zakona o VET iz 2017. i revidiranog Zakona o AQF iz 2018. godine. Poseban fokus stavljen je na zelene i digitalne vještine unutar AQF-a, kako bi se osiguralo da kvalifikacije uključuju relevantne ishode za ove ključne savremene kompetencije. Takođe, traju naponi na konsolidaciji institucija, sa ciljem objedinjavanja različitih sistema pružalaca VET usluga u jedinstvene multifunkcionalne VET centre radi povećanja efikasnosti i kvaliteta.

⇒ *Bosna i Hercegovina*

Sistem stručnog obrazovanja i obuke (VET) u Bosni i Hercegovini oblikovan je složenom ustavnom strukturom zemlje, gdje su obrazovne nadležnosti raspoređene između entiteta, kantona i Brčko distrikta. Uprkos toj složenosti, značajni pravni okviri i strateški dokumenti olakšavaju usklađivanje sa evropskim trendovima.

- **Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini:** Ovaj zakon predstavlja osnovni pravni okvir.
- **Strateški okvir za razvoj VET-a:** Ovaj dokument dodatno usmjerava razvoj stručnog obrazovanja i obuke.
- **Brojni zakoni entiteta i kantona o srednjem obrazovanju:** Ovi zakoni takođe doprinose VET sistemu.

Uspostavljanje Kvalifikacionog okvira Bosne i Hercegovine (BHQF), u skladu sa Evropskim kvalifikacionim okvirom (EQF), pruža osnovu za priznavanje kompetencija stečenih formalnim, neformalnim i informalnim učenjem. Sistem stručnog obrazovanja sve više naglašava snažnu saradnju sa

tržištem rada i prilagodljive programe obuke kako bi se odgovorilo na zahtjeve digitalne transformacije i zelene ekonomije. VET centar Ceteor djeluje kao poveznica između tržišta rada i obrazovnog sektora kreiranjem nastavnih planova koji su u skladu sa zahtjevima poslodavaca, digitalnim vještinama i konceptima održivog razvoja. Ova strategija unapređuje zapošljivost polaznika i podržava tranziciju Bosne i Hercegovine ka digitalnoj i zelenoj ekonomiji.

⇒ Crna Gora

U Crnoj Gori, stručno obrazovanje i obuka (VET) prvenstveno su regulisani posebnim zakonodavstvom koje čini sveobuhvatan okvir osmišljen da obezbijedi kvalitet, relevantnost i dostupnost. Temelj ovog okvira predstavlja zakonska odredba o dualnom obrazovanju, posebno definisana u članovima 3 do 5 relevantnog zakona. Ove odredbe detaljno regulišu sprovođenje praktične obuke kod poslodavaca, jasno definišući uloge i odgovornosti i škola i preduzeća. Formalni ugovori su obavezni kako bi se regulisalo angažovanje učenika u kompanijama, osiguravajući strukturirano i efikasno učenje na radnom mjestu. Kao potvrda aktivne primjene, dualno obrazovanje je trenutno u funkciji u 14 stručnih škola širom Crne Gore, gdje učenici nesmetano kombinuju nastavu u učionicama sa praktičnim radom na radnom mjestu.

Širi obrazovni politički okvir uspostavljen je Opštim zakonom o obrazovanju i vaspitanju („Službeni list Crne Gore“, br. 47/17). Članovi 1 i 2 ovog osnovnog zakona proglašavaju obrazovanje za pitanje od javnog interesa, zasnovano na osnovnim principima jednakog pristupa, kvaliteta i inkluzije na svim nivoima sistema. Dalje, zakonska regulativa koja je direktno relevantna za VET obuhvata Zakon o nacionalnim stručnim kvalifikacijama („Službeni list“, br. 80/08), koji reguliše sticanje i priznavanje kvalifikacija zasnovanih na uspostavljenim stručnim standardima. Komplementarno tome, Zakon o nacionalnom kvalifikacionom okviru („Službeni list“, br. 80/10, izmijenjen br. 46/16) uspostavlja osmostepeni okvir, aktivno podržavajući integraciju i priznavanje formalnog, neformalnog i informalnog učenja. Inkluzivnost i fleksibilnost sistema dodatno su ojačani Zakonom o obrazovanju odraslih i Zakonom o vaspitanju i obrazovanju djece sa posebnim obrazovnim potrebama, čime se osigurava usklađenost sa ciljevima cjeloživotnog učenja za sve građane.

Konačno, osiguranje kvaliteta u stručnom obrazovanju predstavlja ključni fokus, a koordinaciju obavlja Centar za stručno obrazovanje. Ovaj centar djeluje kao nacionalna referentna tačka za EQAVET i ima ključne odgovornosti, uključujući evaluaciju programa, eksternu procjenu kvaliteta i zajednički razvoj stručnih standarda u saradnji sa socijalnim partnerima, čime se obezbjeđuje kontinuirano unapređenje i relevantnost VET ponude.

4. METODOLOGIJA

Pristup koji je korišćen je i kvalitativan i komparativan. To podrazumijeva identifikaciju, analizu i sintezu informacija iz nacionalnih konteksta Albanije, Bosne i Hercegovine i Crne Gore. Za svaku zemlju, određena institucija je centralna za ovu analizu:

<i>Država</i>	<i>Institucija</i>
<i>Albanija</i>	<i>ACT Center</i>
<i>Bosna i Hercegovina</i>	<i>Ceteor</i>
<i>Crna Gora</i>	<i>NGO Green Home</i>

Sve tri zemlje imaju strukturirane, fazne pristupe u implementaciji svojih Akcionih planova za stručno obrazovanje i obuku (VET). Ovaj metodološki način rada je ključan iz nekoliko razloga. On obezbjeđuje

odgovornost, omogućava efikasno praćenje napretka i na kraju pomaže u optimizaciji raspodjele resursa tako što precizno usmjerava napore ka ostvarivanju definisanih ciljeva. Ovo pokazuje snažnu posvećenost sistematskom razvoju i kontinuiranom unapređenju njihovih VET sistema.

Individualni Akcioni Plan za Stručno Obrazovanje i Obuku Albanije razvijen je korišćenjem sveobuhvatnog, višefaznog pristupa. Ova metoda osigurava da plan bude relevantan i efikasan u odgovoru na potrebe za vještinama u zelenom sektoru. Proces je započeo fazom konsolidacije razumijevanja i posvećenosti, sa akcentom na planiranje i uključivanje. U ovoj fazi sprovedeno je mapiranje stejkholdera kako bi se identifikovali ključni akteri u zelenom sektoru i VET sistemu, a zatim desk istraživanje i široke konsultacije sa stejkholderima. Ključni korak bila je procjena postojećih VET programa u odnosu na potrebe zelenog sektora za određenim vještinama. Druga faza bila je usmjerena na strateški razvoj individualnog akcionog plana, što je uključivalo radionice za definisanje ciljeva VET programa i radionicu za dizajn digitalnih mikroučionica za trenere. Treća faza, implementacija, obuhvatila je obuku VET trenera i integraciju digitalnih mikroučionica u nastavni plan i program. Završna faza, praćenje, evaluacija i kontinuirano unapređenje, uspostavila je mehanizme za stalnu procjenu.

Individualni Akcioni Plan za Stručno Obrazovanje i Obuku Bosne i Hercegovine, razvijen je metodičan pristup kako bi osigurali da programi obuke budu usklađeni sa zahtjevima zelene ekonomije i digitalne transformacije. Slično kao u slučaju Albanije, proces je započeo fazom konsolidacije razumijevanja i posvećenosti. Ova faza obuhvatila je mapiranje stejkholdera radi identifikacije relevantnih aktera, desk istraživanje u cilju prikupljanja osnovnih informacija, te konsultacije sa stejkholderima radi potvrđivanja nalaza i prikupljanja povratnih informacija. Sprovedena je i posebna procjena VET programa kako bi se postojeći kursevi evaluirali u odnosu na potrebe za vještinama u zelenom sektoru. Faza strateškog razvoja uključivala je definisanje SMART ciljeva za VET programe i radionicu za dizajn digitalnih mikroučionica. Treća faza, implementacija, bila je fokusirana na obuku VET trenera i integraciju digitalnih mikroučionica u nastavni plan i program. Završna faza posvećena je praćenju, evaluaciji i kontinuiranom unapređenju.

Individualni Akcioni Plan za Stručno Obrazovanje i Obuku Crne Gore, je razvijen sa jasnim fokusom na usklađivanje stručnog obrazovanja sa zelenom ekonomijom, digitalnim inovacijama i održivim razvojem. Proces je započeo fazom konsolidacije razumijevanja i posvećenosti, koja je obuhvatala mapiranje stejkholdera, desk istraživanje i konsultacije sa stejkholderima radi izgradnje osnovnog razumijevanja. Faza strateškog razvoja individualnog akcionog plana uključivala je definisanje SMART ciljeva za VET programe i radionicu za dizajn digitalnih mikroučionica. Faza implementacije bila je usmjerena na obuku VET trenera i integraciju digitalnih mikroučionica u nastavni plan i program. Završna faza posvećena je praćenju, evaluaciji i kontinuiranom unapređenju, čime se osigurava stalna prilagodljivost i relevantnost.

4.1 IZVORI PODATAKA

Glavni podaci za ovaj izvještaj dolaze direktno iz Individualnih akcionih planova za stručno obrazovanje i obuku (VET) Albanije, Bosne i Hercegovine i Crne Gore, koji su detaljnije predstavljeni u ANEKSU II. Dokument sadrži specifične i detaljne informacije o VET akcionim planovima svake zemlje, organizovane po fazama, i obuhvata sljedeće ključne elemente:

Ključna aktivnost	Cilj	Odgovorne strane	Vremenski okvir	Učesnici	Očekivani rezultati	Pokazatelji
<i>Faza 1: Konsolidacija Razumijevanja I Posvećenosti (Planiranje i Angažovanje)</i>						
<i>Faza 2: Strateški razvoj Individualnih Akcionih Planova</i>						
<i>Faza 3: Implementacija</i>						
<i>Faza 4: Monitoring, evaluacija i kontinuirano poboljšanje</i>						

- **Cilj:** Jasno definisan primarni cilj za svaku konkretnu aktivnost ili fazu, kojim se precizira šta se želi postići. Ovi ciljevi su bili specifični i usklađeni sa ukupnim strateškim pravcem plana (npr. postavljanje jasnih SMART ciljeva ili definisanje implementacionih prioriteta).
- **Ključne aktivnosti:** Lista osnovnih koraka neophodnih za ostvarenje postavljenih ciljeva. To su bile konkretne aktivnosti poput organizovanja radionica, izrade strateških planova ili sprovođenja procjena.
- **Odgovorne strane:** Identifikacija glavnih pojedinaca ili timova zaduženih za sprovođenje aktivnosti. Ovo je uključivalo planerske timove, organizatore obuka ili koordinate projektata.
- **Vremenski okvir:** Naznačeni datum ili vremenski period u kojem bi aktivnosti u okviru svake faze trebalo da počnu ili budu završene.
- **Učesnici:** Broj ili tip učesnika uključenih u svaku aktivnost, što ukazuje na obim angažovanja.
- **Očekivani rezultati:** Predviđeni ishodi ili rezultati koji se očekuju po završetku aktivnosti u datoj fazi.
- **Pokazatelji:** Mjerljivi parametri koji se koriste za praćenje napretka i procjenu uspješnosti aktivnosti i ciljeva.

5. SVEOBUHватNA ANALIZA MATRICE INDIVIDUALNOG AKCIONOG PLANA ZA STRUčno OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE (VET)

Individualni akcionih planovi za stručno obrazovanje i osposobljavanje (VET) za ACT Centar iz Albanije, Ceteor iz Bosne i Hercegovine i nevladinu organizaciju Green Home iz Crne Gore dijele snažan i zapaženo usklađen strateški okvir. Svaki plan sistematski prolazi kroz četiri ključne faze:

Faza 1: Konsolidacija Razumjevanja I Posvećenosti (Planiranje i Angažovanje)

Faza 2: Strateški razvoj Individualnih Akcionih Planova

Faza 3: Implementacija

Faza 4: Monitoring, evaluacija i kontinuirano poboljšanje

Ovaj strukturirani pristup ističe metodičnu posvećenost stvaranju radne snage spremne za budućnost, opremljene ključnim zelenim i digitalnim vještinama širom Zapadnog Balkana.

Faza 1: Konsolidacija Razumjevanja I Posvećenosti (Planiranje i Angažovanje)

Ova početna faza fokusira se na sveobuhvatno prikupljanje informacija i uključivanje ključnih zainteresovanih strana kako bi se osiguralo da je Individualni VET Akcioni plan dobro informisan i široko podržan. Ovaj pristup takođe pomaže u uspostavljanju zajedničkog razumijevanja i podstiče saradnju među svim uključenim stranama.

⇒ **Albanija**

Albanija je ovu fazu započela mapiranjem **zainteresovanih strana** (Stakeholder Mapping). Cilj je identifikovati i analizirati relevantne aktere unutar njihovih zelenih sektora i sistema stručnog obrazovanja

i osposobljavanja (VET), što predstavlja osnovni korak za efikasnu saradnju u dizajnu i implementaciji Individualnog VET Akcionog plana. Odgovorna strana je ACT CENTAR. Mapiranje je završeno u februaru 2025. godine, a u okviru njega je angažovana raznolika grupa učesnika, uključujući pružaoce VET usluga, preduzeća i nevladine organizacije koje su aktivne u zelenom sektoru. Uspješan rezultat ove faze je identifikacija i formiranje radnih grupa posvećenih razvoju Individualnog VET Akcionog plana. ACT Centar je prijavio da je identifikovano preko 30 zainteresovanih strana. Nakon uspješne identifikacije ključnih aktera, Albanijski centar za obrazovanje, brigu i osposobljavanje (ACT Centar) je završio aktivnost *desk istraživanja* (Desk Research), što je konzistentan i važan korak u razumijevanju zelenog sektora. Ova sveobuhvatna istraživanja, završena do februara 2025., imala su jasan cilj: detaljno identifikovati i prikupiti ključne političke dokumente, pregledati relevantne akademske studije i analizirati statističke podatke koji se odnose na zeleni sektor u Albaniji. Kao odgovorna institucija, ACT Centar je efikasno sintetizovao informacije dobijene od širokog spektra učesnika, uključujući preduzeća iz zelenog sektora, VET institucije, predstavnike tržišta rada i ekološke organizacije. Uspjeh ovog rada je sveobuhvatan izvještaj koji detaljno opisuje aktuelne trendove, značajne izazove i perspektivne mogućnosti unutar albanskog zelenog sektora. Završetak ovog izvještaja potvrđuje pokazatelj – dubinska analiza 20 izvještaja desk istraživanja, što je obezbijedilo čvrstu i dobro informisanu osnovu za naredne faze VET Akcionog plana. Nastavljajući na temeljnim desk istraživanjima, ACT Centar je uspješno realizovao konsultacije sa *zainteresovanim stranama* (Stakeholder Consultation). Ova aktivnost, završena do marta 2025., imala je za cilj da potvrdi preliminarne rezultate istraživanja, omogući diskusije o izazovima i mogućnostima unutar albanskog zelenog sektora i prikupi ključne povratne informacije. Pod direktnom odgovornošću ACT Centra, ove konsultacije su uključile ključne učesnike, konkretno preduzeća iz zelenog sektora i ekološke organizacije. Proces je identifikovao ključne uvide o zelenom sektoru, kao i prioritetizovane povratne informacije i operativne preporuke vezane za vještine potrebne u zelenom sektoru za VET Akcioni plan. Važan pokazatelj uspjeha ove aktivnosti je dokumentovana participacija 11 zainteresovanih strana u posvećenim radionicama, čime je obezbijeđen raznovrstan spektar stavova uključenih u razvojni proces VET Akcionog plana.

Završavajući prvu fazu Individualnog VET Akcionog plana, ACT Centar je uspješno izvršio *procjenu VET programa* (VET Program Assessment). Ova aktivnost, okončana do marta 2025., predstavlja značajan korak u usklađivanju stručnog obrazovanja sa promjenjivim zahtjevima albanskog zelenog sektora. Pod svojom direktnom odgovornošću, ACT Centar je detaljno pregledao sopstvene programe stručnog obrazovanja i osposobljavanja. Primarni cilj bio je da se osigura da ACT Centar adekvatno priprema polaznike sa ključnim vještinama koje zahtijeva zeleni sektor. Procjena je uključila ključne učesnike, konkretno VET trenere i predstavnike organizacija iz zelenog sektora. Ovaj saradnički pristup bio je ključan za dobijanje praktičnih uvida u potrebe industrije. Uspješan rezultat ove procjene je identifikacija specifičnih razlika između sadašnjeg sadržaja VET programa ACT Centra i ključnih vještina potrebnih zelenom sektoru. Važan pokazatelj ovih nalaza je da su četiri specifična VET programa – „Zelena agenda“, „Efikasne metode prilagođavanja klimatskim promjenama“, „Upravljanje otpadom“ i „Klimatske promjene“ – pregledana i utvrđeno je da zahtijevaju značajna ažuriranja kako bi zadovoljila aktuelne potrebe industrije.

⇒ *Bosna i Hercegovina*

Bosna i Hercegovina je započela svoj Individualni VET Akcioni plan, sa CETEOR-om kao vodećim nosiocem ključne početne aktivnosti – mapiranja *zainteresovanih strana* (Stakeholder Mapping). CETEOR, kao odgovorna institucija, pokrenuo je ovaj važan proces mapiranja u februaru 2025. godine. Cilj je sveobuhvatno identifikovati i uključiti ključne aktere iz nacionalnog zelenog poslovnog sektora i sistema

stručnog obrazovanja i osposobljavanja (VET). U mapiranju su učestvovala različite organizacije, uključujući preduzeća, agencije za zapošljavanje, nevladine organizacije aktivne u oblasti zelene ekonomije, kao i polaznike CETEOR-ovih zelenih kurseva. Očekivani rezultat ovog temeljnog rada je identifikacija i formiranje radnih grupa. CETEOR je identificirao najmanje 20 zainteresovanih strana, što predstavlja ključni indikator uspjeha ove aktivnosti i obezbjeđuje široku zastupljenost i saradnju u daljem radu.

Nakon početnog mapiranja zainteresovanih strana, CETEOR je uspješno završio aktivnost *desk istraživanja* (Desk Research), što je ključni korak u razvoju Individualnog VET Akcionog plana za Bosnu i Hercegovinu. U februaru 2025., CETEOR-ov tim je kao odgovorna strana proveo sveobuhvatni pregled, s ciljem identifikacije i prikupljanja ključnih dokumenata, pregleda relevantnih studija i analize statističkih podataka koji se odnose na zeleni sektor u Bosni i Hercegovini. Uspjeh ovog istraživanja potvrđuje detaljan izvještaj koji prikazuje glavne trendove, postojeće izazove i nove mogućnosti unutar zelenog sektora. Završetak izvještaja potvrđuje se analizom 20 dokumenata, čime se obezbjeđuje čvrsta i kvalitetna baza za naredne faze VET Akcionog plana.

CETEOR je uspješno proveo konsultacije sa *zainteresovanim stranama* (Stakeholder Consultation), glavnu aktivnost u razvoju Individualnog VET Akcionog plana. Počevši od marta 2025., CETEOR je kao odgovorna institucija organizovao ove važne konsultacije s ciljem potvrđivanja rezultata istraživanja, diskusije o izazovima i prilikama te prikupljanja povratnih informacija. U konsultacijama su učestvovala raznolike grupe, uključujući preduzeća, agencije za zapošljavanje, nevladine organizacije aktivne u oblasti zelene ekonomije i polaznike CETEOR-ovih zelenih kurseva. Uspjeh konsultacija ogleda se u identifikaciji ključnih saznanja o zelenom sektoru, prioritetizovanim povratnim informacijama i konkretnim preporukama o potrebnim vještinama u zelenom sektoru za VET Akcioni plan. Aktivno je učestvovalo 5 zainteresovanih strana, čime je značajno doprinijeto razvoju plana.

Konačno, CETEOR je uspješno završio *procjenu VET programa* (VET Program Assessment), koja predstavlja završnu aktivnost prve faze. Tokom marta 2025., CETEOR-ov tim je preuzeo odgovornost za ovu procjenu s ciljem identifikacije postojećih VET kurseva koje CETEOR nudi i detaljne evaluacije njihovih kurikuluma kako bi se utvrdila potrebna usklađenost sa ključnim vještinama koje zahtijeva zeleni sektor. Očekivani rezultat ove procjene bio je identifikacija nedostataka između trenutnog sadržaja CETEOR-ovih VET kurseva i neophodnih zelenih vještina koje zahtijeva industrija. Konkretno, dva VET kursa, „Upravljanje energijom“ i „Upravljanje otpadom“, su ocijenjena i utvrđeno je da zahtijevaju značajne izmjene kako bi zadovoljili savremene zahtjeve zelenog sektora.

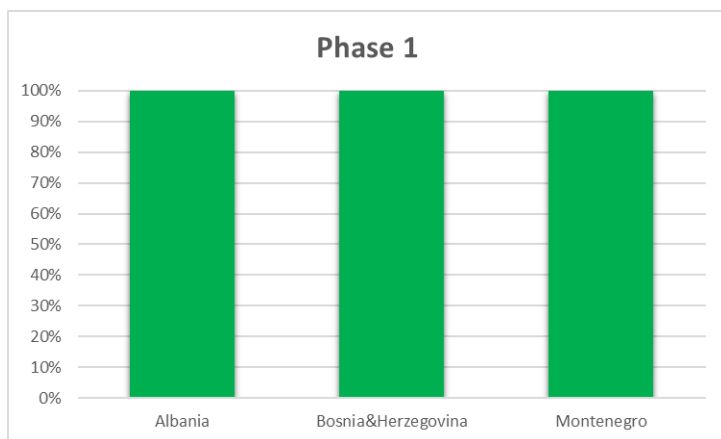
⇒ Crna Gora

NGO Green Home je započela ključnu početnu aktivnost u okviru Individualnog VET Akcionog plana kroz *Mapiranje zainteresovanih strana* (Stakeholder Mapping). Počevši od februara 2025. godine, Green Home, kao odgovorna institucija, preuzela je zadatak identifikacije i analize relevantnih aktera unutar crnogorskog zelenog sektora i sistema stručnog obrazovanja i osposobljavanja (VET). Ova osnovna aktivnost ima za cilj da obezbijedi efektivnu saradnju u dizajniranju i sprovođenju VET Akcionog plana. Proces mapiranja uključio je širok spektar učesnika, među kojima su se našli pružaoci stručnog obrazovanja, preduzeća i NVO organizacije sa značajnim djelovanjem u zelenom sektoru. Očekivani rezultat ove aktivnosti jeste identifikacija i formiranje radnih grupa. Green Home je identifikovala najmanje 20 zainteresovanih strana, što predstavlja ključni indikator uspjeha u izgradnji sveobuhvatne i reprezentativne mreže partnera.

Nakon mapiranja, Green Home je uspješno sprovela *aktivnost desk istraživanja*, koja predstavlja ključni korak u razvoju VET Akcionog plana Crne Gore. Tokom februara 2025. godine, tim iz Green Home-a je,

kao odgovorna strana, sproveo sveobuhvatno istraživanje sa ciljem identifikacije ključnih dokumenata, pregleda relevantnih studija i analize statističkih podataka koji se odnose na zeleni sektor u Crnoj Gori. Rezultat ovog istraživanja je detaljan izvještaj koji opisuje glavne trendove, postojeće izazove i nove prilike u crnogorskom zelenom sektoru. Završetak izvještaja potvrđuje se analizom 10 relevantnih dokumenata, čime se stvara čvrsta osnova za naredne faze VET Akcionog plana.

Nakon završenog istraživanja, Green Home je uspješno realizovala aktivnost Konsultacije sa *zainteresovanim stranama (Stakeholder Consultation)*. Aktivnost je započela u martu 2025. godine i sprovedena je pod direktnom odgovornošću Green Home-a. Cilj ovih konsultacija bio je da se potvrde preliminarne nalazi istraživanja, podstakne diskusija o izazovima i prilikama u zelenom sektoru, i prikupi ključne povratne informacije od relevantnih aktera. U konsultacijama je učestvovao raznolik spektar učesnika, uključujući preduzeća, agencije za zapošljavanje, nevladine organizacije aktivne u oblasti zelene ekonomije, kao i predstavnike iz VET sektora. Uspješan ishod ovih konsultacija ogleda se u identifikaciji ključnih uvida o zelenom sektoru, prioritetizovanim povratnim informacijama i konkretizovanim preporukama u vezi sa zelenim vještinama koje treba ugraditi u VET Akcioni plan. Vrijedne povratne informacije koje je pružilo 5 učesnika značajno su obogatile razvoj plana.



Uspješna realizacija ovih aktivnosti u sve tri zemlje prikazana je u **Grafikonu 1.1**, koji pokazuje **100% sprovođenje prve faze izrade Individualnih akcionih planova za stručno obrazovanje i obuku (VET)**.

Grafikon 1.1

Faza 2: Strateški razvoj Individualnih Akcionih Planova

Ova druga faza označava ključni zaokret: nakon što se stekne temeljno razumijevanje potreba zelenog sektora, fokus se preusmjerava na strateško kreiranje Akcionih planova za stručno obrazovanje i obuku. U ovoj fazi, svi prethodno konsolidovani uvidi biće pretvoreni u jasne i konkretne ciljeve

⇒ Albanija

Početna aktivnost druge faze, *Definisanje ciljeva programa stručnog obrazovanja i obuke*, uspješno je realizovana. Ovo predstavlja ključni korak u strateškom unapređenju programa stručnog obrazovanja i obuke. U periodu od marta do aprila 2025. godine, ACT Centar je, kao odgovorna institucija, organizovao niz radionica. Primarni cilj ovih radionica bio je strateški razvoj SMART ciljeva (Specifičnih, Mjerljivih, Ostvarivih, Relevantnih i Vremenski definisanih) za četiri VET programa ACT Centra („Zelena agenda“, „Isplative metode za prilagođavanje klimatskim promjenama“, „Upravljanje otpadom“ i „Klimatske

promjene“). U aktivnostima su učestvovali ključni akteri, uključujući trenere stručnog obrazovanja i specijaliste za kurikulume, a uspješan ishod ove aktivnosti ogleda se u jasno definisanim ciljevima za svaki VET program. Pokazatelji uspješnosti su visoko specifični i pokazuju snažnu posvećenost mjerljivim rezultatima:

- Program „Zelena agenda“: očekuje se da će 80% diplomaca biti zaposleno na pozicijama koje promovišu održivi razvoj ili politike zaštite životne sredine u zelenom sektoru Albanije.
- Program „Isplative metode za prilagođavanje klimatskim promjenama“: 80% diplomaca će demonstrirati sposobnost sprovođenja najmanje tri isplative mjere klimatske otpornosti u ranjivim regionima Albanije.
- Program „Upravljanje otpadom“: 75% učesnika se predviđa da će se zaposliti ili samozaposliti u industriji upravljanja otpadom u Albaniji, sa dokazanim znanjem o održivim praksama.
- Program „Klimatske promjene“: očekuje se da će 70% diplomaca dobiti zaposlenje u albanskim agencijama za zaštitu životne sredine ili nevladinim organizacijama koje se bave procjenom i ublažavanjem klimatskih promjena.

Ovaj fokusirani napor osigurava da VET programi ACT Centra budu ne samo relevantni već i osmišljeni tako da donesu opipljive i pozitivne promjene u zelenoj ekonomiji i radnoj snazi Albanije.

Nakon uspješnog definisanja ciljeva programa, ACT Centar je uspješno realizovao *radionicu za dizajniranje digitalnih mikroučnih resursa*. Radionica je završena u aprilu 2025. godine, sa jasnim ciljem da osnaži trenere stručnog obrazovanja pri ACT Centru specijalizovanim znanjem i vještinama potrebnim za efektivan dizajn i razvoj mikroučnih sadržaja. Pod odgovornošću ACT Centra i uz značajan doprinos stručnjaka za digitalne mikroučne resurse, radionica je omogućila da treneri ACT Centra steknu neophodna znanja iz ove inovativne oblasti. Ključni pokazatelj uspjeha ove aktivnosti je razvijen modularni sadržaj radionice o digitalnim mikroučnim resursima, koji predstavlja strukturirani okvir za buduće obuke i implementaciju.

⇒ *Bosna i Hercegovina*

CETEOR je uspješno realizovao aktivnost *Definisanje ciljeva VET programa*, što predstavlja prvu ključnu aktivnost druge faze. Ovaj važan korak strateški unapređuje programe stručnog obrazovanja i obuke usmjerene na zeleni sektor. U periodu od marta do aprila 2025. godine, CETEOR tim, kao odgovorna strana, organizovao je radionice sa jasnim ciljem definisanja SMART ciljeva (Specifičnih, Mjerljivih, Ostvarivih, Relevantnih i Vremenski određenih) za dva ključna VET programa: Upravljanje energijom i Upravljanje otpadom. Uspješnim završetkom ove aktivnosti, za svaki program su formulisani jasno definisani SMART ciljevi.

Za VET program „Upravljanje energijom“, definisani ciljevi uključuju:

- Unapređenje digitalnih vještina učesnika u oblasti upravljanja energijom.
- Integraciju zelenih kompetencija u sve module kursa.
- Digitalizaciju procesa evaluacije i izvještavanja.
- Obezbjedjivanje pristupa digitalnim obrazovnim resursima.

Za VET program „Upravljanje otpadom“, ciljevi su:

- Unapređenje digitalnih vještina učesnika u oblasti cirkularnog upravljanja otpadom.

- Integraciju koncepta cirkularne ekonomije i zelenih kompetencija u sve module kursa.
- Digitalizaciju procesa evaluacije i izvještavanja.
- Obezbeđivanje pristupa digitalnim obrazovnim resursima.

Ovaj fokusirani napor CETEOR-a osigurava da njihovi VET programi budu ne samo usklađeni sa savremenim zahtjevima zelenog sektora u Bosni i Hercegovini, već i osmišljeni tako da donesu konkretne i mjerljive rezultate za učesnike.

Nakon uspješnog definisanja ciljeva VET programa, CETEOR je uspješno *realizovao radionicu za dizajn digitalnih mikroučnih resursa*. Ova radionica je završena u aprilu 2025. godine i imala je jasan cilj – osposobljavanje VET trenera sa znanjem i praktičnim vještinama za kreiranje i razvoj efektivnih mikroučnih sadržaja. Pod vođstvom CETEOR-a, i uz učešće njihovog tima i VET trenera, radionica je omogućila da treneri steknu neophodna znanja u ovoj inovativnoj oblasti. Ključni pokazatelj uspjeha je razvijen modularni sadržaj radionice o digitalnim mikroučnim resursima, koji predstavlja strukturirani okvir za buduće obuke i implementaciju.

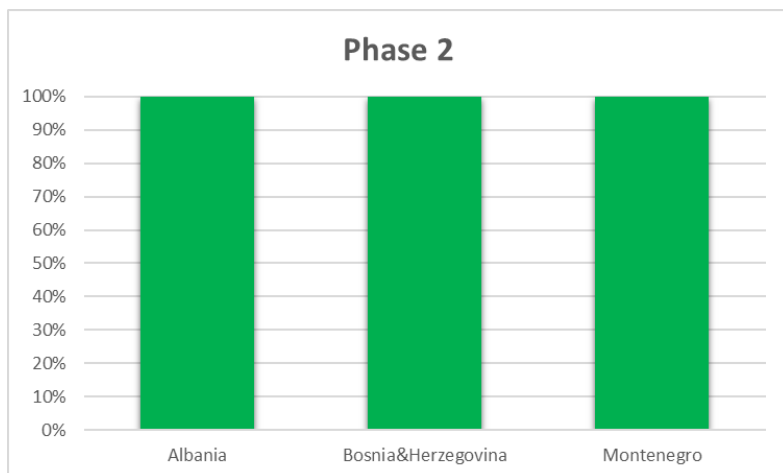
⇒ Crna Gora

NVO Zeleni dom – Green Home je uspješno realizovala aktivnost *Definisanje ciljeva VET programa*, čime je obilježen prvi ključni korak druge faze. Ovaj značajan korak strateški unapređuje programe stručnog obrazovanja i obuke u Crnoj Gori. U periodu od marta do aprila 2025. godine, NVO Green Home, sa svojim posvećenim timom kao odgovornom stranom, organizovala je radionice sa jasnim ciljem definisanja SMART ciljeva (Specifičnih, Mjerljivih, Ostvarivih, Relevantnih i Vremenski određenih) za VET programe.

Uspješan završetak ove aktivnosti rezultirao je jasno definisanim ciljevima za VET programe, koji sada sadrže konkretne SMART ciljeve:

- Podrška zapošljavanju diplomaca u ključnim sektorima kao što su turizam, poljoprivreda i tehnologija.
- Unapređenje sadržaja VET kurseva u odabranim oblastima (kao što su građevinarstvo, turizam, poljoprivreda, tehnologija i zdravstvo), u skladu sa aktuelnim trendovima na tržištu rada i uz korišćenje digitalnih alata.
- Povećanje broja učenika koji učestvuju u učenju kroz rad, poput praksi i pripravnčkih programa.

Nakon uspješnog definisanja ciljeva VET programa, NVO Green Home je uspješno realizovala *radionicu za dizajn digitalnih mikroučnih resursa*. Ova aktivnost naglašava kolektivno prepoznavanje važnosti savremenih, fleksibilnih metoda učenja, koje su ključne za efikasno integrisanje zelenih i digitalnih vještina. Radionica je završena u aprilu 2025. godine, a sprovedla ju je posvećena ekipa NVO Zeleni dom – Green Home. Cilj radionice bio je osposobljavanje VET trenera sa potrebnim znanjem i praktičnim vještinama za dizajniranje i razvoj efektivnih mikroučnih sadržaja. Kao ključni pokazatelj uspjeha, razvijen je poseban modul radionice o digitalnim mikroučnim resursima, koji obezbeđuje strukturirani okvir za buduće obuke i implementaciju.



Uspješna realizacija ovih aktivnosti u sve tri zemlje jasno je prikazana na grafikonu 1.2, koji demonstrira **100% implementaciju Druge faze**.

Grafikon 1.2

Faza 3: Implementacija

Ova faza posvećena je implementaciji strateških planova, s fokusom na praktičnu realizaciju obrazovnih i obučavajućih inicijativa.

⇒ Albanija

ACT Centar je uspješno realizovao aktivnost *Obuka trenera stručnog obrazovanja i obuke (VET)*, čime je obilježen prvi ključni korak u ovoj važnoj fazi implementacije. Tokom maja 2025. godine, ACT Centar, kao odgovorna institucija, razvio je i validirao sveobuhvatan program obuke. Glavni cilj ove obuke bio je osposobljavanje svojih VET trenera za dizajniranje i izradu kvalitetnih, interaktivnih digitalnih mikro-obrazovnih resursa. Ovi resursi su posebno osmišljeni da dopune ažurirane kurikulume i odgovore na specifične vještine koje zahtijeva zeleni sektor. U obuci su učestvovali VET treneri ACT Centra i stručnjaci za razvoj digitalnih mikro-obrazovnih resursa. Ova saradnička inicijativa dovela je do očekivanog rezultata – povećanja kapaciteta VET trenera da kreiraju zanimljiv i efikasan digitalni obrazovni sadržaj. Ključni pokazatelj uspjeha je činjenica da je 8 trenera stručnog obrazovanja iz ACT Centra prošlo detaljnu obuku iz oblasti principa i metodologije dizajna mikro-učenja, čime je obezbijedena snažna interna sposobnost za razvoj inovativnog obrazovnog materijala.

Nakon uspješne obuke svojih trenera, ACT Centar je završio i drugu ključnu aktivnost: *Integraciju digitalnih mikro-obrazovnih resursa u kurikulume*. U periodu od maja do juna 2025. godine, ACT Centar je, kao odgovorna institucija, sproveo ovu aktivnost s jasnim ciljem – uključivanja mikro-obrazovnih sadržaja direktno u nastavne procese četiri unaprijeđena VET programa. Aktivnost je uključivala VET učenike i stručnjaka za digitalne mikro-resurse, čime je osigurana i praktična primjena i stručna podrška. Očekivani rezultat ove aktivnosti jeste da VET treneri ACT Centra sada koriste raznovrsne nastavne metodologije. Ključni pokazatelj uspjeha jeste činjenica da je 20 mikro modula dizajnirano i integrisano u kurikulume, čime su obezbijedjeni dinamični i angažovani obrazovni sadržaji za učenike.

⇒ Bosna i Hercegovina

CETEOR je uspješno završio aktivnost *Obuka VET trenera*, čime je označen prvi ključni korak ove važne faze implementacije. Tokom maja 2025. godine, CETEOR, kao odgovorna institucija, fokusirao se na cilj da proizvede raznovrsne, visokokvalitetne, interaktivne digitalne mikro-obrazovne resurse koji efikasno dopunjuju ažurirane kurikulume i zadovoljavaju specifične potrebe vještina u zelenom sektoru. U obuci su učestvovali CETEOR tim i VET treneri. Ova saradnja je uspješno povećala kapacitete VET trenera da

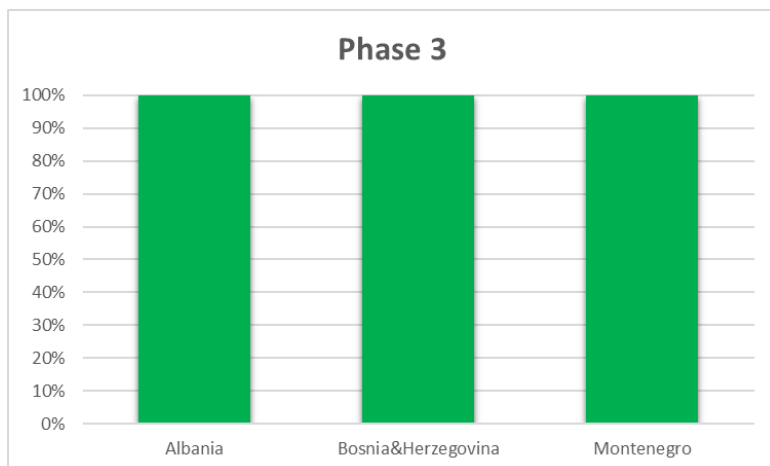
kreiraju zanimljiv i efikasan digitalni obrazovni sadržaj. Ključni pokazatelj uspjeha jeste činjenica da je 18 VET trenera detaljno obučeno, čime je osigurana snažna interna sposobnost za razvoj inovativnih obrazovnih materijala unutar CETEOR-a.

Nakon uspješne obuke svojih VET trenera, CETEOR je uspješno završio i ključnu aktivnost *Integracija digitalnih mikro-obrazovnih resursa* u kurikulumu. U periodu od maja do juna 2025. godine, CETEOR je, kao odgovorna institucija, usredsredio napore na cilj efikasne integracije mikro-obrazovnih resursa u izvođenje svojih VET programa. Ova integracija ima za cilj prelazak sa tradicionalnih predavanja na bogatije i dinamičnije obrazovno iskustvo. U aktivnosti su učestvovali CETEOR tim i VET treneri, osiguravajući praktičnu primjenu i stručnu podršku. Očekivani rezultat je da VET treneri sada primjenjuju raznovrsne nastavne metodologije. Ključni pokazatelj uspjeha je činjenica da je 20 mikro modula dizajnirano i integrisano u kurikulume dva VET kursa, pružajući dinamičan i angažovan obrazovni sadržaj za učenike.

⇒ Crna Gora

NGO Zeleni dom – Green Home je uspješno završio aktivnost *Obuka VET trenera*, što predstavlja prvi ključni korak ove važne faze implementacije. Ovaj dosljedan pristup potvrđuje zajedničku posvećenost modernizaciji nastavnih metoda i unapređenju relevantnosti VET programa putem inovativnih digitalnih alata. Tokom maja 2025. godine, NGO Zeleni dom – Green Home, u saradnji sa EUROTRAINING-om kao odgovornim stranama, usredsredio se na cilj izrade raznovrsnog seta visokokvalitetnih, interaktivnih digitalnih mikro-obrazovnih resursa koji efikasno dopunjuju ažurirane kurikulume i zadovoljavaju specifične potrebe zelenog sektora. U obuci su učestvovali članovi tima NVO Zeleni dom – Green Home i VET treneri kao polaznici. Ova saradnja je rezultirala očekivanim ishodom – povećanim kapacitetima VET trenera za kreiranje zanimljivih i efikasnih digitalnih mikro-obrazovnih sadržaja. Ključni pokazatelj uspjeha je činjenica da je 11 učesnika detaljno obučeno, čime je osigurana snažna interna sposobnost za razvoj inovativnih nastavnih materijala unutar NVO Zeleni dom – Green Home.

Nakon uspješne obuke VET trenera, NGO Zeleni dom – Green Home je uspješno završio i ključnu aktivnost *Integracija digitalnih mikro-obrazovnih resursa u kurikulumu*. U periodu od maja do juna 2025. godine, ovaj tim je radio na efektivnoj integraciji mikro-obrazovnih resursa u izvođenje VET programa. Ova integracija ima za cilj prelazak sa tradicionalnih predavanja na bogatije i angažovanije obrazovno iskustvo. Očekivani rezultat je da VET treneri sada primjenjuju raznovrsne nastavne metode. Ključni pokazatelj uspjeha je to što je 20 mikro modula dizajnirano i integrisano u VET kurikulume, pružajući dinamičan i interaktivan obrazovni sadržaj za učenike.



Grafikon 1.3

Uspješna realizacija ovih aktivnosti u sve tri zemlje vizuelno je prikazana na grafikonu 1.3, koji pokazuje **100% implementaciju Faze 3.**

Faza 4: Monitoring, evaluacija i kontinuirano poboljšanje

Ova ključna završna faza ističe dugoročnu viziju ovih Akcionih planova za stručnu obuku (VET). Fokus je na kontinuiranoj procjeni, uspostavljanju čvrstih povratnih informacija i sprovođenju adaptivnih strategija kako bi se osiguralo da planovi ostanu relevantni i efikasni tokom vremena.

⇒ Albanija

Centar za obrazovanje, negu i obuku Albanije (ACT Center) pokazao je snažnu posvećenost uspostavljanju sistematskog pristupa praćenju trendova na tržištu rada i evaluaciji efektivnosti svojih programa obuke. To se jasno vidi kroz realizaciju ključne aktivnosti *praćenja efikasnosti programa* (Monitor Program Effectiveness). Sa kontinuiranim trajanjem od juna 2025. godine, ACT Center kao odgovorna institucija ima za cilj osigurati stalnu efikasnost svojih četiri VET programa. Ovo uključuje redovne procene relevantnosti kurikuluma, uspešnu integraciju zelenih veština i efikasnu primenu digitalnih mikrolekcija. U procesu praćenja učestvuju ključni akteri, uključujući trenere, stručnjake za razvoj kurikuluma i eksperte iz zelenog sektora. Očekivani rezultat kontinuiranog praćenja je redovno izrađivanje izveštaja. Do juna 2025. prikupljeno je šest povratnih informacija od VET trenera ACT Centra koje se posebno tiču efektivnosti kurikuluma i korišćenja mikrolekcija. Rani uvidi u monitoring ukazuju na ključna područja kao što su razvoj trenera i relevantnost kurikuluma, kao i kvalitet kurikuluma i procene, što osvetljava fokus ACT Centra na ove osnovne aspekte za dugoročan uspeh programa.

Takođe, ACT Center je razvio završnu ključnu aktivnost Individualnog VET Akcionog plana – *proces evaluacije*. Ova ključna, kontinuirana aktivnost potvrđuje posvećenost ACT Centra dugoročnoj efikasnosti i prilagodljivosti. Sa trajanjem koje počinje u junu 2025. i nastavlja se dalje, ACT Center ima za cilj uspostavljanje i sprovođenje periodičnih evaluacija VET Akcionog plana. Osnovni cilj je sveobuhvatna procena efektivnosti, efikasnosti, relevantnosti i održivosti plana u ostvarivanju postavljenih ciljeva i odgovaranju na rastuće potrebe zelenog sektora za veštinama. U procesu evaluacije učestvuju ključni akteri kao što su evaluatori i VET treneri, čime se osigurava holistička perspektiva. Očekivani rezultat ove kontinuirane evaluacije jeste identifikacija snaga, slabosti i područja za unapređenje unutar VET Akcionog plana ACT Centra. Do 30. juna 2025. uspešno je prikupljeno osam povratnih informacija od VET trenera ACT Centra. Ove prve povratne informacije pružaju dragocene uvide. Među ključnim zapažanjima iz evaluatorskog feedbacka ističu se:

- Potreba za značajnim povećanjem broja VET trenera veštih u razvoju digitalnih mikrolekcija.

- Neophodnost da sve izmene kurseva prioritizuju i pružaju praktične vještine koje direktno zahtevaju zeleni biznisi i industrije.
- Potreba za uspostavljanjem stalnog mehanizma prikupljanja povratnih informacija od studenata, trenera i poslodavaca radi kontinuiranog unapređenja i relevantnosti.

Ovaj sveobuhvatni okvir evaluacije osmišljen je da obezbedi da VET Akcioni plan ostane dinamičan, prilagodljiv i efikasan u podršci zelenoj ekonomiji Albanije.

⇒ *Bosna i Hercegovina*

CETEOR je pokazao snažnu posvećenost uspostavljanju *sistemskog pristupa praćenju trendova na tržištu rada i evaluaciji efikasnosti svojih programa obuke*. Ovo je jasno vidljivo u sprovođenju ključne aktivnosti usmjerene na uspostavljanje *sistemskog pristupa za praćenje trendova na tržištu rada i evaluaciju efikasnosti programa obuke*. Sa kontinuiranim rokovima koji počinju u junu 2025. godine (i ponavljaju se jednom godišnje), CETEOR, kao odgovorna strana, ima jasan dvostruki cilj ove aktivnosti da osigura kontinuirano praćenje tržišta rada i prilagođavanje programa obuke u skladu sa novim potrebama i trendovima, kao i sprovođenje kontinuiranog praćenja efikasnosti VET programa, uključujući stalni pregled relevantnosti kurikuluma i integraciju zelenih vještina i mikro-učenja.

Proces praćenja i prilagođavanja uključuje posvećeni CETEOR tim, koji obuhvata trenere, programere kurikuluma i eksperte zelenog sektora. Očekivani rezultati ove kontinuirane aktivnosti su sveobuhvatni:

- VET programi će se kontinuirano unapređivati u skladu sa potrebama privrede, integrišući zelene i digitalne vještine, kako bi se osigurala njihova dugoročna relevantnost i uticaj.
- Biće uočeno poboljšanje zadovoljstva učesnika i stope zaposlenosti.
- Uspostaviće se povratne veze sa poslodavcima i polaznicima, podstičući okruženje za učenje koje odgovara na potrebe.

Ključni indikatori uspjeha ove inicijative uključuju:

- Redovno prikupljanje povratnih informacija trenera o efikasnosti kurikuluma i korišćenju mikro-učenja.
- Izrada redovnih izvještaja o praćenju.
- Godišnje unapređenje VET programa, što pokazuje posvećenost kontinuiranoj prilagodbi.

Ovaj sistemski pristup osigurava da CETEOR-ova VET ponuda ostane veoma relevantna, efikasna i prilagođena dinamičnim zahtjevima zelenog sektora i tržišta rada Bosne i Hercegovine.

CETEOR je razvio završnu ključnu aktivnost svog Individualnog VET Akcionog Plana, proces *evaluacije*. Ova ključna, kontinuirana aktivnost naglašava CETEOR-ovu posvećenost dugoročnoj efikasnosti i prilagodljivosti. Sa rokovima koji počinju u junu 2025. godine i traju kontinuirano jednom godišnje, CETEOR, kao odgovorna strana, ima cilj da sprovede periodične procjene Individualnog VET Akcionog Plana. Glavni cilj je da se ocijene efikasnost, efektivnost, relevantnost i održivost u postizanju ciljeva i odgovaranju na potrebe zelenog sektora. Proces evaluacije uključuje posvećeni CETEOR tim, uključujući evaluatore i VET trenere, što obezbjeđuje holistički pristup. Očekivani rezultat ove kontinuirane evaluacije jeste identifikacija snaga, slabosti i oblasti za poboljšanje unutar VET Akcionog Plana. Ključni indikator ovog procesa je godišnji izvještaj sa preporukama, čime se obezbjeđuje kontinuirano učenje i strateške prilagodbe. Ovaj sistemski okvir evaluacije je dizajniran da osigura da VET Akcioni Plan ostane dinamičan, prilagodljiv i efektivan u podršci zelenoj ekonomiji Bosne i Hercegovine.

⇒ Crna Gora

NVO Green Home je pokazao snažnu posvećenost uspostavljanju sistematskog pristupa za praćenje trendova na tržištu rada i ocjenu efikasnosti svojih programa obuke. Ovo je jasno vidljivo kroz realizaciju ključne aktivnosti *uspostavljanja sistematskog pristupa za praćenje trendova na tržištu rada i evaluaciju efikasnosti programa obuke*. Sa kontinuiranim rokovima koji počinju u junu 2025. godine (i sprovode se jednom godišnje), NVO Green Home, kao odgovorna strana, ima jasno definisan dvostruki cilj ove aktivnosti: osigurati kontinuirano praćenje tržišta rada i prilagođavanje programa obuke u skladu sa novim potrebama i trendovima, kao i sprovođenje stalnog praćenja efikasnosti VET programa, uključujući kontinuirani pregled relevantnosti nastavnih planova i integraciju zelenih vještina i mikroučenja.

Proces praćenja i prilagođavanja uključuje posvećen tim NGO Zelenog doma, uključujući trenere i stručnjake za zeleni sektor. Očekivani rezultati ovog kontinuiranog rada su sveobuhvatni:

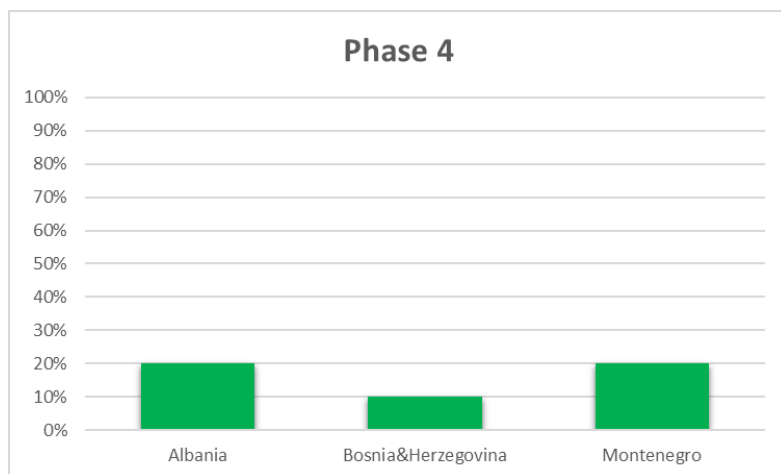
- VET programi će se kontinuirano unapređivati u skladu sa potrebama privrede, integrišući zelene i digitalne vještine, kako bi se osigurala njihova dugoročna relevantnost i uticaj.
- Očekuje se poboljšanje zadovoljstva učesnika i stope zapošljavanja.
- Uspostaviće se povratne informacije sa poslodavcima i polaznicima, što će doprineti stvaranju responzivnog okruženja za učenje.

Ključni indikatori uspjeha ove inicijative uključuju:

- Redovno prikupljanje povratnih informacija od trenera o efikasnosti nastavnih planova i korišćenju mikroučenja.
- Izrada redovnih izvještaja o praćenju.
- VET programi će se godišnje unapređivati, što pokazuje posvećenost kontinuiranoj adaptaciji.

Posebno je značajno što su neki VET treneri već istakli da je proces razvoja mikroučnih resursa bio veoma efikasan. Treneri su naglasili da je objašnjenje i demonstracija novih alata putem formata mikroučenja značajno pomoglo učesnicima da ih bolje razumiju i primijene u praksi. Ove rane povratne informacije potvrđuju uspjeh integracije inovativnih digitalnih pristupa učenju.

NVO Green Home je razvio završnu ključnu aktivnost svog Individualnog VET Akcionog plana, proces *evaluacije*. Ova ključna, kontinuirana aktivnost naglašava posvećenost NGO Zelenog doma dugoročnoj efikasnosti i prilagodljivosti. Sa rokovima koji počinju u junu 2025. godine i traju kontinuirano (jednom godišnje), NGO Zeleni dom, kao odgovorna strana, ima za cilj sprovođenje periodičnih procjena svog VET Akcionog plana. Glavni cilj je ocijeniti efikasnost, djelotvornost, relevantnost i održivost plana u postizanju zacrtanih ciljeva i odgovaranju na promjenjive potrebe zelenog sektora. Proces evaluacije uključuje posvećen tim NGO Zelenog doma, uključujući evaluatore i VET trenere, osiguravajući holistički pristup. Očekivani rezultat ove kontinuirane evaluacije je identifikacija snaga, slabosti i oblasti za unapređenje unutar VET Akcionog plana. Ključni indikator ovog procesa je godišnje kreiranje izvještaja i preporuka na osnovu evaluacija, što obezbjeđuje kontinuirano učenje i strateške prilagodbe. Ovaj sistematski okvir evaluacije je osmišljen da osigura da VET Akcioni plan ostane dinamičan, responzivan i efikasan u podršci zelenoj ekonomiji Crne Gore.



Uspješna realizacija ovih aktivnosti u sve tri zemlje vizuelno je prikazana u grafikonu 1.4, koji pokazuje **10-20% implementacije Faze 4.**

Grafikon 1.4

6. POSTIGNUĆA I IZAZOVI

Albanija, Bosna i Hercegovina i Crna Gora su ostvarile značajan napredak u svojim reformama stručnog obrazovanja i osposobljavanja (VET). Dok slave ove uspjehe, sve tri zemlje se istovremeno suočavaju sa zajedničkim i specifičnim izazovima.

Postignuća:

- ⇒ Sve tri zemlje su uspostavile ili značajno ažurirale svoje nacionalne okvire kvalifikacija. Albanijski AQF je revidiran 2018. godine, BHQF Bosne i Hercegovine usklađen je sa EQF-om, a u Crnoj Gori VET je primarno regulisan Zakonom o strukovnom obrazovanju, podržanim Zakonom o nacionalnom okviru kvalifikacija, što sve zajedno omogućava standardizovane sisteme za priznavanje kompetencija.
- ⇒ Jasna i značajna integracija vještina iz oblasti zelene ekonomije i digitalne transformacije je prisutna u VET programima u Albaniji, Bosni i Hercegovini i Crnoj Gori, što pokazuje zajedničku posvećenost pripremi radne snage za buduće ekonomske zahtjeve.
- ⇒ Sve tri zemlje pridaju veliki značaj uspostavljanju čvrste saradnje sa tržištem rada, što je ključno za relevantnost VET kurikuluma i povećanje zapošljivosti polaznika.
- ⇒ Akcioni planovi za Albaniju, Bosnu i Hercegovinu i Crnu Goru ističu fokus na dizajn i integraciju digitalnih mikrolearning resursa, što pokazuje zajedničku posvećenost usvajanju savremenih, fleksibilnih nastavnih metoda radi unapređenja VET ponude.

Izazovi:

- ⇒ Da bi dodatno unaprijedile relevantnost i efikasnost svojih VET sistema, Albanija, Bosna i Hercegovina i Crna Gora trebaju ojačati uključivanje privatnog sektora. Produbljena saradnja je neophodna za osiguranje da VET kurikulumi direktno odgovaraju potrebama industrije i za stvaranje vitalnih praktičnih mogućnosti za polaznike.
- ⇒ Upornost izazova u VET sektoru regiona predstavlja osiguranje jedinstvene i dosljedne primjene zakonskih okvira i akcijskih planova kod svih pružalaca VET usluga.

- ⇒ Značajan izazov za VET sisteme je kontinuirana prilagodba brzim tehnološkim i ekonomskim promjenama, naročito u rastućim zelenim sektorima.

7. ZAKLJUČAK

Albanija, Bosna i Hercegovina i Crna Gora jasno su posvećene unapređenju svojih programa strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (VET). Njihovi detaljni planovi predstavljaju pametan i proaktivan pristup modernizaciji VET-a u zemljama Zapadnog Balkana. Ovi naponi su usmjereni na pripremu VET trenera i svih relevantnih aktera za važne i promjenjive potrebe zelene ekonomije, digitalnog svijeta i održive budućnosti. Kroz ove planove i njihove podržavajuće pravne okvire, ove zemlje rade na razvoju kvalifikovane radne snage sposobne da izgradi održivu budućnost.

Za sve tri zemlje, kontinuirana prilagodba brzim tehnološkim i ekonomskim promjenama, snažna i široka uključenost privatnog sektora, kao i dosljedna primjena pravnih okvira na svim nivoima, ostaju ključni faktori za ostvarenje njihovih ambicioznih ciljeva razvoja VET-a i obezbjeđivanje prosperitetne i održive budućnosti za svoje građane.

ANEKS 1- MATRIČNI PRIKAZ INDIVIDUALNOG VET AKCIONOG PLANA

INDIVIDUALNI PLAN AKCIJE ZA STRUČNO OBRAZOVANJE I OBUKU ALBANIA						
Glavna aktivnost	Cilj	Odgovorne strane	Vremenski okvir	Učesnici	Očekivani rezultati	Pokazatelji uspjeha
Faza 1: Konsolidacija razumevanja i posvećenosti (planiranje i uključivanje)						
Mapiranje interesa	Identifikacija i analiza relevantnih zainteresovanih strana u zelenom sektoru i sistemu stručnog obrazovanja i osposobljavanja (VET) u Albaniji kao osnovni korak za efikasnu saradnju u dizajnu i sprovođenju Akcionog plana za VET.	Albanian Center for Education Care and Training (ACT CENTER)	Feb-25	Prizatelji VET usluga, preduzeća, nevladine organizacije sa značajnim aktivnostima u zelenom sektoru	Identifikovane i uspostavljene radne grupe	Identifikovano 30 zainteresovanih strana
Desk istraživanje	Identifikacija i prikupljanje ključnih dokumenata politika, pregled akademskih studija i analiza statističkih podataka vezanih za zeleni sektor.	Albanian Center for Education Care and Training (ACT CENTER)	Feb-25	Preduzeća iz zelenog sektora, VET institucije, predstavnici tržišta rada, ekološke organizacije	Sveobuhvatan izveštaj koji detaljno prikazuje trendove, izazove i mogućnosti u zelenom sektoru Albanije.	Analizirano 20 izveštaja desk istraživanja
Konsultacije sa zainteresovanim stranama	Organizovanje radionica za validaciju nalaza istraživanja, diskusiju o izazovima i prilikama, kao i prikupljanje povratnih informacija.	Albanian Center for Education Care and Training (ACT CENTER)	Mar-25	Preduzeća iz zelenog sektora, ekološke organizacije	Identifikovani ključni uvidi vezani za zeleni sektor. Prioritizovane povratne informacije i preporuke o veštinama za zeleni sektor za Akcioni plan VET-a.	U radionicama učestvovalo 11 zainteresovanih strana
Procena VET programa	Pregled programa stručnog obrazovanja i osposobljavanja ACT CENTER-a kako bi se osiguralo da adekvatno pripremaju učenike sa ključnim veštinama potrebnim za zeleni sektor.	Albanian Center for Education Care and Training (ACT CENTER)	Mar-25	VET trener, green sector organization	Identifikovane neusaglašenosti između postojećeg sadržaja VET programa i potrebnih veština za zeleni sektor	Pregledana su 4 VET programa (Zelena agenda, Efikasne metode za prilagođavanje klimatskim promenama, Upravljanje otpadom, Klimatske promene) i uvršteno je da im je potrebna značajna ažuriranja.
Faza 2: Strateški razvoj pojedinačnih akcijskih planova						
Definisanje ciljeva VET programa	Organizovanje radionica za strateški razvoj SMART ciljeva za programe stručnog obrazovanja i osposobljavanja u ACT CENTRU (Albanski centar za obrazovanje, negu i obuku)	Albanian Center for Education Care and Training (ACT CENTER)	March- April 25	VET treneri, stručnjaci za kurikulum	Skup jasno definisanih ciljeva za svaki VET program.	4 VET programa sa definisanim SMART ciljevima prilagođenim albanskom tržištu rada i zelenom sektoru. 80% diplomiranih na programu „Zelena agenda“ će biti zaposleno na poslovima koji promovišu održivi razvoj ili politiku zaštite životne sredine unutar albanskog zelenog sektora. 80% diplomiranih na programu „Isplativa klimatska adaptacija“ će pokazati sposobnost uspješne primene najmanje tri isplative mere klimatske otpornosti u ugroženim regionima Albanije. 75% učesnika programa „Upravljanje otpadom“ će preći u zaposlenje ili samozapošljavanje u industriji upravljanja otpadom u Albaniji, demonstrirajući svoje znanje o održivim praksama. 70% diplomiranih na programu „Klimatske promene“ će obezbediti radna mesta u albanskim agencijama za zaštitu životne sredine ili nevladinim organizacijama, doprinoseći proceni i strategijama ublažavanja klimatskih promena.
Radionica za dizajn digitalnih mikro-učenja	Cilj je osnažiti VET trenere u ACT CENTRU znanjem i veštinama potrebnim za efikasno dizajniranje i razvoj mikro-učenja.	Albanian Center for Education Care and Training (ACT CENTER)	Apr-25	Ekspert za digitalne mikro-učenje resurse	VET treneri ACT centra će steći neophodno znanje i veštine za efikasno dizajniranje i razvoj digitalnih mikro-učenja	Razvijen modul radionice o digitalnim mikro-učenju.
Faza 3: Implementacija						
Obuka VET trenera	Cilj je razviti praktičan sveobuhvatan program obuke za VET trenere, sa posebnim fokusom na dizajn i kreiranje visokokvalitetnih, interaktivnih digitalnih mikro-učenja koja efikasno dopunjuju ažurirane nastavne planove i odgovaraju na specifične potrebe učesnika u zelenom sektoru.	Albanian Center for Education Care and Training (ACT CENTER)	May-25	VET treneri ACT centra i eksperti za razvoj digitalnih mikro-učenja	Povećan kapacitet VET trenera za kreiranje zanimljivog i efikasnog digitalnog mikro-učenja.	8 VET trenera ACT centra obučeni u principima i metodologijama dizajna mikro-učenja.
Integracija digitalnih mikro-učenja u nastavne planove	Cilj je uključiti mikro-učenja u izvođenje nastave za teletni revidirana VET programa u ACT centru.	Albanian Center for Education Care and Training (ACT CENTER)	May- June 2025	Polaznici VET programa i stručnjaci za digitalne mikro-učenja	VET treneri u ACT centru će primenjivati raznovrsne nastavne metode, prevazilazeći tradicionalni pristup zasnovan na predavanjima s	20 mikro-učenja dizajnirano i integrisano u nastavni plan.
Faza 4: Praćenje, Evaluacija i Kontinuirano Unapređenje						
Praćenje efikasnosti programa	Cilj je osigurati kontinuiranu efikasnost 4 VET programa ACT centra kroz redovne procene relevantnosti kurikuluma, integracije zelenih veština i integracije mikro-učenja.	Albanian Center for Education Care and Training (ACT CENTER)	June 2025 - kontinuirano	Treneri, razvojni stručnjaci za kurikulum, eksperti iz zelenog sektora	Redovni izveštaji o praćenju	Doprinosi razvoju prikupljanja povratnih informacija od VET trenera u ACT centru u vezi sa efikasnošću kurikuluma i korišćenjem mikro-učenja, koje će poslužiti za usmeravanje budućih poboljšanja programa. Pozitni uvidi iz povratnih informacija trenera ističu ključna područja za razvoj: Razvoj trenera i relevantnost kurikuluma Kvalitet kurikuluma i ocenjivanja
Evaluacija	Cilj je uspostaviti i sprovesti periodične evaluacije Akcionog plana za VET programe ACT centra, uz sveobuhvatan procenu njegove efikasnosti, efektivnosti, relevantnosti i održivosti u ostvarenju postavljenih ciljeva i odgovaranju na promene u potrebama za veštinama u zelenom sektoru.	Albanian Center for Education Care and Training (ACT CENTER)	June 2025 - kontinuirano	Evaluatori, VET treneri	Identifikovane snage, slabosti i oblasti za unapređenje unutar Akcionog plana ACT centra za VET programe.	Do 30. juna 2025. uspešno je prikupljeno 8 povratnih informacija od VET trenera ACT centra. Pozitni uvidi iz evaluatorskih povratnih informacija ukazuju na ključne oblasti za unapređenje i strateško delovanje: Značajno povećati broj VET trenera koji su osposobljeni za razvoj digitalnih mikro-lekcija; Osigurati da sva ažuriranja kurseva prioritetno uključuju i isporučuju praktične veštine koje su direktno tražene u zelenim preduzećima i industrijama; Uspostaviti mehanizam za kontinuirano prikupljanje povratnih informacija od studenata, trenera i poslodavaca, koristeći te podatke za stalno unapređenje sadržaja kurseva i pedagoških pristupa.

INDIVIDUALNI VET AKCIONI PLAN – BOSNA I HERCEGOVINA						
Ključna aktivnost	Cilj	Odgovorne strane	Vremenski okvir	Učesnici	Očekivani rezultati	Indikatori
<i>Faza 1: Konsolidacija razumevanja i posvećenosti (Planiranje i angažovanje)</i>						
Mapiranje zainteresovanih strana	Identifikovati i analizirati relevantne zainteresovane strane u zelenom sektoru i VET sistemu u Bosni i Hercegovini kao osnovni korak za efikasnu saradnju u dizajnu i implementaciji VET Akcionog plana	CETEOR	Feb-25	Preduzeća, agencije za zapošljavanje, NVO koje djeluju u oblasti zelenog biznisa, polaznici CETEOR zelenih kurseva	Identifikovani i uspostavljeni radni timovi	Identifikovano 20 zainteresovanih strana
Desk istraživanje	Identifikovati i prikupiti ključne dokumente, pregledati studije i analizirati statističke podatke vezane za zeleni sektor u zemlji. Analizirati post-obuke obrasce prikupljene od učesnika CETEOR kurseva.	CETEOR	Feb-25	CETEOR Tim	Izveštaj koji detaljno opisuje trendove, izazove i mogućnosti u zelenom sektoru u Bosni i Hercegovini.	Analizirano 20 dokumenata.
Konsultacije sa zainteresovanim stranama	Sprovesti konsultacije radi potvrđivanja nalaza istraživanja, diskusije o izazovima i prilikama, kao i prikupljanje povratnih informacija.	CETEOR	Mar-25	Preduzeća, agencije za zapošljavanje, nevladine organizacije koje rade u oblasti zelene ekonomije, učesnici CETEOR-ovih zelenih kurseva	Identifikovani ključni uvidi u vezi sa zelenim sektorom. Prioritizovane povratne informacije i preporuke o vještinama za zeleni sektor za Akcioni plan stručnog obrazovanja i obuke (VET).	5 zainteresovanih strana
Procjena VET programa	Identifikovati postojeće VET kurseve unutar CETEOR-a i evaluirati njihove nastavne planove i programe, kao i potrebu za njihovim usklađivanjem sa ključnim vještinama u zelenom sektoru	CETEOR	Mar-25	CETEOR Tim	Identifikovane su neusaglašenosti između trenutnog sadržaja VET kurseva i potrebnih vještina u zelenom sektoru	Procijenjena su 2 VET kurseva (Upravljanje energijom i Upravljanje otpadom) i utvrđeno je da zahtijevaju značajne izmjene
<i>Faza 2: Strateški razvoj individualnih akcionih planova</i>						
Define VET Program Objectives	Conduct workshops to define SMART objectives for VET programs.	CETEOR	March- April 25	CETEOR Team	A set of clearly defined objectives for each VET program.	2 of VET courses with defined SMART objectives
Digital Microlearning Resources Design Workshop	To equip VET trainers with the necessary knowledge and practical skills for designing and developing effective microlearning resources.	CETEOR	Apr-25	CETEOR Team and VET trainers	VET trainers will acquire the necessary knowledge and skills to effectively design and develop digital microlearning resources.	A workshop module on digital microlearning resources developed.
<i>Faza 3: Implementacija</i>						
Obučavanje VET trenera	Proizvesti raznovidan skup interaktivnih digitalnih mikro-obrazovnih resursa visokog kvaliteta koji dopunjuju aktuelirane nastavne planove i programe i odgovaraju na specifične potrebe za vještinama u zelenom sektoru.	CETEOR	May-25	CETEOR Tim and VET treneri	Povećani kapaciteti VET trenera za kreiranje zanimljivog i efikasnog digitalnog mikro-obrazovnog sadržaja.	18 VET trenera obučeno u principima i metodologijama dizajna mikro-učenja.
Integracija digitalnih mikro-obrazovnih resursa u nastavne planove i programe	Efikasna integracija mikro-obrazovnih resursa u realizaciju VET programa.	CETEOR	May- June 2025	CETEOR Tim and VET treneri	VET treneri će primijeniti raznolike nastavne metodologije, prevazilazeći tradicionalni pristup zasnovan na predavanjima.	20 mikro-obrazovnih modula dizajnirano i integrisano u nastavne planove i programe dva VET kursa.
<i>Faza 4: Praćenje, evaluacija i kontinuirano unapređenje</i>						
Uspostavljanje sistematskog pristupa za praćenje trendova na tržištu rada, evaluaciju efikasnosti programa obuka	Kontinuirano praćenje tržišta rada i prilagođavanje programa obuka u skladu s novonastalim potrebama i trendovima, kao i praćenje efikasnosti programa stručnog obrazovanja i obuke (SOD), uključujući stalnu reviziju relevantnosti kurikuluma i integraciju zelenih vještina i mikro-učenja.	CETEOR	Juni 2025 – kontinuirano (jednom godišnje)	CETEOR tim (treneri, kurikulum stručnjaci, eksperti za zelene sektore)	Program stručnog obrazovanja i obuke (SOD) se kontinuirano unapređuje u skladu s potrebama tržišta rada, uz integraciju zelenih i digitalnih vještina, kako bi se osigurala dugoročna relevantnost i utjecaj. Povećano zadovoljstvo učesnika i stopa zapošljivosti. Uspostavljene povratne sprege s poslodavcima i polaznicima.	Povratne informacije trenera o efikasnosti kurikuluma i korištenju mikro-učenja, kao i redovni izvještaji o praćenju. Programi stručnog obrazovanja i obuke (SOD) unapređuju se na godišnjem nivou.
Evaluacija	Sprovođenje periodičnih procjena efikasnosti, efektivnosti, relevantnosti i održivosti Akcionog plana za SOD, u svrhu postizanja njegovih ciljeva i adresiranja potreba za vještinama u zelenom sektoru.	CETEOR	Juni 2025 – U toku (kontinuirano, jednom godišnje)	CETEOR tim (Evaluatori, VET treneri)	Identifikovane snage, slabosti i oblasti za unapređenje u Akcionom planu za stručnu edukaciju i osposobljavanje (VET)	Ako želiš, mogu ti pomoći i sa širim tekstom ili objašnjenjima vezanim za ove tačke. Javi mi samol

INDIVIDUALNI AKCIONI PLAN ZA STRUČNO OBRAZOVANJE I OBUKU - CRNA GORA						
Ključna aktivnost	Cilj	Odgovorne strane	Vremenski okvir	Učesnici	Očekivani rezultati	Pokazatelji
<i>Faza 1: Konsolidacija razumijevanja i posvećenosti (Planiranje i Angažovanje)</i>						
Mapiranje stakeholdera	Identifikovati i analizirati relevantne stakeholdere u zelenom sektoru i sistemu stručnog obrazovanja i obuke (VET) u Crnoj Gori kao osnovni korak za efikasnu saradnju u dizajnu i implementaciji zelenog obrazovanja i obuke	NVO Zeleni dom - Green Home	Feb-25	Prilagođeni stručnog obrazovanja, preduzeća, NVO sa značajnim aktivnostima u zelenom sektoru	Identifikovani i formirani radni timovi	Identifikovano 20 zainteresovanih strana
Desk Research	Identifikovati i prikupiti ključne dokumente, pregledati studije i analizirati statističke podatke vezane za zeleni sektor	NVO Zeleni dom - Green Home	25-Feb	NVO Zeleni dom - Green Home	Izveštaj koji detaljno prikazuje trendove, izazove i mogućnosti u zelenom sektoru u Crnoj Gori.	Analizirano 10 dokumenata - prevedeno.
Konsultacije sa zainteresovanim stranama	Identifikovani stakeholderi radi validacije nalaza istraživanja, razmatranja izazova i mogućnosti, te prikupljanja povratnih informacija	NVO Zeleni dom - Green Home	25-Mar	Preduzeća, agencije za zapošljavanje, NVO koje djeluju u oblasti zelenog biznisa, VET sektor	Identifikovani stakeholderi vezani za zeleni sektor. Prioritizovane povratne informacije i preporuke za vještine u zelenom sektoru za Akcioni plan VET-a	5 zainteresovanih strana
<i>Faza 2: Strateški razvoj pojedinačnih akcionih planova</i>						
Definisanje ciljeva VET programa	Održati radionice za definisanje SMART ciljeva za VET	NVO Zeleni dom - Green Home	March- April 25	NVO Zeleni dom - Green Home tim	Skup jasno definisanih ciljeva za svaki VET program.	Definisani SMART ciljevi
Radionica za dizajn digitalnih mikro-učenja	Cilj je opremiti VET trenere neophodnim znanjem i praktičnim vještinama za dizajniranje i razvoj digitalnih mikro-učenja	NVO Zeleni dom - Green Home	25-Apr	NVO Zeleni dom - Green Home tim	VET treneri će steći neophodno znanje i vještine za efikasno dizajniranje i razvoj digitalnih mikro-učenja.	Razvijen modul radionice o digitalnim mikro-učenjima
<i>Faza 3: Implementacija</i>						
Obuka VET trenera	Cilj je provesti raznovrstan set visokokvalitetnih, interaktivnih digitalnih mikro-učenja resursa koji dopunjuju aluminare kurikulume i zadovoljavaju specifične potrebe vještina u zelenom sektoru	NVO Zeleni dom - Green Home / EUROTRAINING	25-May	Tim NVO Zeleni dom - Green Home zajedno sa trenerima	Povećan kapacitet VET trenera za kreiranje zanimljivog i efikasnog digitalnog mikro-učenja sadržaja.	11 učesnika obučanih u principima i metodologiji dizajna mikro-učenja.
Integracija digitalnih mikro-učenja resursa u kurikulum	Cilj je efikasno integrisati mikro-učenja resurse u realizaciju VET programa.	NVO Zeleni dom - Green Home	Maj- Jun 2025	Tim NVO Zeleni dom - Green Home zajedno sa trenerima	VET treneri će primijeniti raznovrsne metode podučavanja, prelazeći izvan tradicionalnih pristupa zasnovanih na predavanjima.	Dizajnirano 20 mikro-učenja.
<i>Faza 4: Praćenje, evaluacija i kontinuirano unapređenje</i>						
Uspostaviti sistematski pristup za praćenje trendova na tržištu rada i evaluaciju efektivnosti programa obuke	Kontinuirano praćenje tržišta rada i prilagođavanje programa obuke u skladu sa novonastalim potrebama i trendovima, kao i praćenje efektivnosti VET programa, uključujući kontinuirani pregled relevantnosti	NVO Zeleni dom - Green Home	juni 2025. - kontinuirano (jednom godišnje)	Tim Zelenog doma (treneri, razvojni tim za kurikulum, stručnjaci za zeleni sektor)	VET program se kontinuirano unapređuje u skladu sa potrebama privrede, integrišući zelene i digitalne vještine, kako bi se obezbijedila dugoročna relevantnost i uticaj. Poboljšano zadovoljstvo učesnika i stopa zapošljivosti.	Uspostavljene povratne veze sa poslodavcima i polaznicima. Povratne informacije trenera o efektivnosti kurikuluma i korišćenju mikro-učenja, kao i redovni izvještaji o praćenju. VET programi se unapređuju na godišnjem nivou
Evaluacija	Provoditi periodične procjene efektivnosti, efikasnosti, relevantnosti i održivosti Akcionog plana za VET, ostvarivanje njegovih ciljeva i zadovoljenje potreba za vještinama u	NVO Zeleni dom - Green Home	juni 2025. - kontinuirano (jednom godišnje)	Tim: Tim Zelenog doma (evaluatori, VET treneri)	Identifikovane snage, slabosti i oblasti za unapređenje u Akcionom planu za VET.	Izvještaji i preporuke generisani na osnovu evaluacija na godišnjem nivou.



AGDUPT

ADdressing skills mismatching in the green sector through Digital Upskilling of veT

Individulani VET Akcioni Planovi

D4.2

Albanski centar za brigu o obrazovanju i obuku

(ACT-CENTER)

Projekat je finansiran od strane Evropske unije. Izneseni stavovi i mišljenja pripadaju isključivo autoru(ima)

i ne odražavaju nužno stavove Evropske unije niti Izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA).



**Co-funded by
the European Union**

PODACI O ISHODU PROJEKTA

Akronim projekta	ADDUPT
Naziv projekta	Djelovanje na neusklađenosti vještina u zelenom sektoru privrede kroz jačanje digitalnih vještina stručnog obrazovanja
Vremenski okvir i trajanje projekta	01.01.2023 – 31.12.2025. 36 mjeseci
Referentni broj projekta	101092390
Radni paket	RP4 - Pilot implementacija ICBF-VET programa
Zadatak	T4.1 Implementacija ICBF-VET-a
Ishod	D4.2 Individualni planovi djelovanja u VET sektoru
Verzija	Treći draft
Broj verzije	3.0
Odgovoran za ishod	ACT CENTER
Nivo desiminacije	JAVNOST
Rok za podnošenje	M28 (30.06.2025)
Datum podnošenja	30.03.2025

ISTORIJA VERZIJA

Verzija	Datum	Autor	Opis
1.0	31.10.2024	ACT CENTER	Prvi Draft
2.0	10.02.2025	ACT CENTER	Drugi Draft nakon povratne informacije partnera
3.0	03.03.2025	ACT CENTER	Treći draft – finalna verzija

LISTA AUTORA

Ime	Organizacija
Nevi Mazreku	ACT CENTER

TABLE OF CONTENTS

.....	1
Izvještaji o realizaciji	1
PODACI O ISHODU PROJEKTA	2
Koordinator projekta	2
LISTA AUTORA	3
1. UVOD	6
2. SVRHA I CILJEVI INDIVIDUALNOG AKCIONOG PLANA ZA STRUČNO OBRAZOVANJE I OBUKU (VET)	6
3. PRAVNI OKVIR	7
4. METODOLOGIJA	8
4.1 IZVORI PODATAKA	9
5. SVEOBUHVAATNA ANALIZA MATRICE INDIVIDUALNOG AKCIONOG PLANA ZA STRUČNO OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE (VET)	10
6. POSTIGNUĆA I IZAZOVI	21
7. ZAKLJUČAK	22
ANEKS 1- MATRIČNI PRIKAZ INDIVIDUALNOG VET AKCIONOG PLANA	23
ANEKS II- SMJERNICE ZA POPUNJAVANJE MATRIČNOG PRIKAZA INDIVIDUALNOG VET AKCIONOG PLANA	26
PODACI O ISHODU PROJEKTA	27
ISTORIJA VERZIJA	28
LISTA AUTORA	28
UVOD	31
2.2 ANGAŽOVANJE UČESNIKA	36
2.3 IZRADA AKCIONOG PLANA	39
Dobro strukturisan Akcioni plan je ključan za postavljanje prioriteta, efikasno upravljanje resursima i mjerenje napretka ka ciljevima održivosti. Ovaj plan služi kao praktična mapa puta koja institucijama pomaže da definišu ciljeve, odgovornosti i ključne aktivnosti, uz obezbjeđivanje sistematskog praćenja i evaluacije.	39
FAZA 3: IMPLEMENTACIJA INDIVIDUALNIH VET AKCIONIH PLANOVA	41
3.2 Planiranje I Implementacija	44
3.3 Capacity Building	46
3.4 KOMUNIKACIJA I SARADNJA	48
FAZA 4: MONITORING, EVALUACIJA I KONTINUIRANO UNAPREĐENJE	51

4.1 Kreiranje Monitoring Mehanizama	51
4.2 Evaluacija i Refleksija	54
4.3 Iterative Planiranje: Adaptacija i Poboljšanje Individualnih VET Akcionih Planova	56
ANEKS III – SKRAĆENICE I REČNIK	62

UVOD

Ovaj vodič je osmišljen kako bi olakšao strukturisanu implementaciju individualnih akcionih planova za stručno obrazovanje i obuku (VET) koji su usklađeni sa potrebama industrije i ciljevima održivosti. Cilj je da pruži praktične alate i studije slučaja koje prikazuju primjenu u stvarnom okruženju i primjere uspješnih praksi u cilju podrške razvoju zelenih i digitalnih vještina radi unapređenja konkurentnosti radne snage, kao i da podstakne saradnju među zainteresovanim stranama kroz jasne okvire za angažovanje i praćenje.

I - FAZE ZA IZRADU INDIVIDUALNIH VET AKCIONIH PLANOVA

Izrada sveobuhvatnog i održivog Individualnog Akcionog Plana za Stručno Obrazovanje i Obuku (SOO) zahtijeva strukturisan, korak-po-korak pristup koji osigurava efikasno planiranje, praktičnu realizaciju i kontinuirano unapređenje. Ovaj proces je podijeljen u četiri ključne faze:

Faza 1: Konsolidacija razumijevanja i posvećenosti; Uspostavljanje snažnih osnova kroz saradnju sa relevantnim akterima, definisanje uloga i mobilizaciju resursa.

Faza 2: Strateško planiranje: Definisanje jasnih ciljeva, uključivanje ključnih aktera i razvijanje strukturiranog akcionog plana sa precizno određenim ulogama i vremenskim okvirima

Faza 3: Implementacija; Prelazak sa planiranja na realizaciju kroz postavljanje prioriteta, efikasnu raspodjelu resursa i jačanje kapaciteta za uspješnu realizaciju aktivnosti.

Faza 4: Praćenje, evaluacija i kontinuirano unapređenje: Korišćenje mjerljivih indikatora za praćenje napretka, prikupljanje povratnih informacija i prilagođavanje strategija u cilju unapređenja efikasnosti i održivosti.

Ovakav strukturiran i inkluzivan pristup osigurava da Akcioni plan za stručno obrazovanje i obuku (VET) ostane prilagodljiv, efikasan i djelotvoran, omogućavajući njegovo kontinuirano unapređenje i usklađivanje sa promjenjivim potrebama.

Faza 1: Konsolidacija razumijevanja i posvećenosti

Ova faza uspostavlja zajedničko razumijevanje i saradnju među zainteresovanim stranama kroz izgradnju povjerenja i formalizovanje mobilizacije resursa putem partnerstava.

Ova faza je strukturisana kroz tri ključne komponente:

- ✓ ***Angažovanje i komunikacija sa zainteresovanim stranama*** – Razvija otvorene i transparentne mehanizme komunikacije, obezbjeđujući da su sve uključene strane usklađene i aktivno učestvuju u diskusijama i procesu donošenja odluka.
- ✓ ***Jačanje kapaciteta i mobilizacija resursa*** – Obezbeđuje neophodnu obuku, edukativne materijale i infrastrukturu podršku kako bi zainteresovane strane bile adekvatno osposobljene za efektivno učešće.
- ✓ ***Praćenje i jačanje posvećenosti*** – Sprovodi strukturisane sisteme praćenja i mehanizme za povratne informacije, kako bi se mjerio nivo angažovanja i očuvala posvećenost tokom cijelog procesa.

⇒ ***Zainteresovane strane***

Svaki akter ima ključnu ulogu u obezbjeđivanju saradnje i postizanju uticaja. Njihove uloge mogu se sažeti na sljedeći način:

Lokalna samouprava: Ima ključnu ulogu u stvaranju podsticajnog okruženja za sprovođenje aktivnosti. Primjer: U Programu za razvoj vještina u oblasti obnovljivih izvora energije, uključivanje lokalnih vlasti značajno je povećalo angažman javnosti, čime je potvrđena njihova važna uloga.

Obrazovne ustanove: Fokusiraju se na osmišljavanje nastavnih planova i programa koji su usklađeni sa ciljevima projekta i na realizaciju kurseva koji odgovaraju potrebama tržišta rada. Primjer: Stručni centri su prilagodili svoje kurikulume zahtjevima tržišta rada, omogućavajući učesnicima da steknu relevantne vještine.

Zajedničke organizacije i nevladine organizacije (NVO): Obezbjeđuju inkluzivnost, predstavljaju potrebe lokalne zajednice i jačaju mobilizaciju na terenu.

Partneri iz privatnog sektora: Obezbjeđuju resurse i stručna znanja neophodna za realizaciju programa. Primjer: Kompanije koje su isporučivale solarne setove imale su značajnu ulogu u unapređenju programa obuke iz oblasti zelene energije.

Međunarodni akteri: Doprinose skalabilnosti i održivosti programa obuke. Primjer: Integrisanjem međunarodnih najboljih praksi, omogućili su veću fleksibilnost i dugoročan uticaj.

⇒ **Alati**

Primjena alata u ovom projektu ima ključnu ulogu u obezbjeđivanju efikasne saradnje i uspješnih rezultata. Proces se sprovodi kroz strukturisanu metodologiju koja je fokusirana na angažovanje zainteresovanih strana, mobilizaciju resursa i praćenje u realnom vremenu.

Mapiranje zainteresovanih strana koristi se za identifikaciju i kategorizaciju ključnih aktera, čime se obezbjeđuje da su sve relevantne strane prepoznate i uključene u proces planiranja. Primjer: Stručni centar za obrazovanje i obuku (VET centar) treba da identifikuje ključne aktere koji će podržati novi kurs o održavanju električnih vozila (EV). Oni kategorizuju zainteresovane strane prema stepenu uticaja i interesovanja.

Zainteresovana strana	Uloga	Nivo interesovanja	Nivo uticaja	Strategija uključivanja
Lokalna samouprava	Podrška u politici, finansiranje	Visok	Visok	Formalna partnerstva
Kompanije	Pripravnički staž I zapošljavanje	Visok	Srednji	Dogovori o saradnji
Zelene NVO	Kampanje za podizanje svijesti	Srednji	Srednji	Zajednički projekti
Srednje škole	Angažovanje studenata	Visok	Nizak	Terenski programi

Tabela 1.1: Alat za mapiranje interesnih strana

Alat za mapiranje interesnih strana pomaže VET centru da identifikuje partnerstva sa velikim uticajem na uspjeh kurseva.

Matrica prioritizacije – Olakšava izbor najefikasnijih aktivnosti na osnovu kriterijuma efikasnosti i izvodljivosti. Primjer: VET centar usmjeren na obuke u oblasti obnovljivih izvora energije određuje koje programe da prvo uvede. Koristi matricu prioritizacije kako bi rangirao potencijalne kurseve prema njihovom uticaju i izvodljivosti.

Program obuke	Očekivani uticaj (1–5)	Izvodljivost (1–5)	Prioritetni rezultat (Uticaj × Izvodljivost)
---------------	------------------------	--------------------	--

Ugradnja solarnih panela	5	5	25
Održavanje vjetro turbina	4	3	12
Tehnike zelene gradnje	3	4	12
Principi cirkularne ekonomije	2	5	10

Slika 1.2.: Matrica pomaže VET centru da da prioritet obuci za instalaciju solarnih panela, jer ima najveći uticaj i izvodljivost.

Alati za anketiranje i prikupljanje podataka, kao što su Google Forms i SurveyMonkey, ključni su za prikupljanje povratnih informacija i praćenje rezultata, omogućavajući interesnim stranama da izraze svoja mišljenja i iskustva

Alati za upravljanje zadacima, poput Trelle i Notiona, koriste se za dodjelu i praćenje odgovornosti, čime se obezbjeđuje organizacija i odgovornost tokom trajanja projekta. Na primjer, jedan centar za stručno obrazovanje efikasno je koristio Notion i Trello za dodjelu zadataka, praćenje napretka obuka i usklađivanje aktivnosti, što pokazuje praktičnu primjenu ovih alata u stvarnim situacijama.

Platforme za učenje, kao što su Moodle i Google Classroom, omogućavaju interesnim stranama pristup materijalima za obuku, čime se osigurava da svi imaju potrebna znanja i vještine.

Gantogrami u softverima poput MS Project i Smartsheet prikazuju vremenske rokove i međuzavisnosti u projektu, olakšavajući planiranje i realizaciju.

⇒ **Mjerenje uticaja**

Mjerenje uticaja je od ključnog značaja za procjenu efikasnosti inicijativa i osiguranje da one ispunjavaju svoje planirane ciljeve. Ovaj proces obuhvata nekoliko ključnih komponenti, uključujući korišćenje ključnih pokazatelja uspjeha (KPI) i mehanizama za povratne informacije. **Ključni pokazatelji uspjeha (KPI):** To su konkretne metrike koje se koriste za procjenu uspješnosti različitih aktivnosti. Na primjer:

- **Radionice i obuke:** Stopa prisustva i završetka obuke pomaže u procjeni angažovanja učesnika i efikasnosti samog treninga.
- **Mobilizacija resursa:** Praćenje obezbijeđenih sredstava i raspoloživih materijala osigurava da se resursi koriste na efikasan način.
- **Doprinos interesnih strana:** Praćenje promjena u lokalnim politikama i učešće zajednice procjenjuje širi uticaj inicijativa.

Mehanizmi za povratne informacije: Prikupljanje povratnih informacija je ključno za kontinuirano unapređenje. To se može postići kroz:

- **Procjene nakon obuke:** Ankete, fokus grupe i interaktivne platforme za povratne informacije omogućavaju prikupljanje mišljenja učesnika o njihovom iskustvu i relevantnosti obuke.
- **Kontinuirana evaluacija:** Korišćenje alata poput Google Forms omogućava centrima za obuku da prilagođavaju radionice na osnovu povratnih informacija, čime se osigurava da nastavni materijal ostane relevantan i efikasan.

Na primjer, jedan centar za obuku je uveo sistem za povratne informacije pomoću Google Forms, što je dovelo do značajnih poboljšanja u izvođenju kurseva i povećanja angažovanja učesnika za 20%. Ovo jasno pokazuje kako efikasno mjerenje uticaja može direktno unaprijediti rezultate programa.

FAZA 2: STRATEŠKO PLANIRANJE

Snažan strateški plan osigurava da naponi ka održivosti budu strukturirani, mjerljivi i efektivni. Faza 2 uspostavlja jasnu viziju, uključuje različite interesne strane i pretvara ideje u praktičan plan za realizaciju. Ova faza se zasniva na tri ključna stuba:

2.1 DEFINISANJE VIZIJE I CILJ

Aktivno učešće učesnika predstavlja temelj za razvijanje inkluzivnih i efektivnih planova. Podsticanjem saradnje među pojedincima različitih profila, ova faza obezbjeđuje da se svaki glas čuje i cijeni. Strukturisane diskusije, prilagođena komunikacija i inicijative za razvoj vještina osnažuju učesnike da daju značajan doprinos održivim rješenjima u zajednici. Naglašavanjem inkluzivnosti i zajedničkog donošenja odluka, ovaj proces gradi povjerenje, podstiče inovacije i postavlja snažne temelje za ostvarivanje konkretnih rezultata.

⇒ Metodologija

Cilj ovog procesa angažovanja je da se uspostavi zajednička vizija održivosti i postave jasni, mjerljivi ciljevi koji su usklađeni sa institucionalnim i ekološkim prioritetima. Kako bi ti ciljevi bili praktični i ostvarivi, koristi se *SMART pristup*:

- *Specifični*: Jasno definišite željene ishode (npr. smanjiti potrošnju energije za 15% u roku od godinu dana).
- *Mjerljivi*: Uključite metrike za praćenje napretka (npr. obučiti 150 zaposlenih u održivim praksama).
- *Dostižni*: Postavite realne ciljeve koji se mogu ostvariti (npr. sarađivati sa tri lokalna preduzeća na pilot projektima).
- *Relevantni*: Osigurajte da ciljevi budu usklađeni sa širim prioritetima održivosti (npr. prelazak na obnovljive izvore energije).
- *Vremenski definisani*: Postavite rokove kako bi se zadržao fokus i odgovornost (npr. završiti akcioni plan za održivost u roku od šest mjeseci).

Primjer: Jedna opština koja želi da poboljša energetska efikasnost postavlja SMART cilj: modernizovati 80% javnih objekata LED rasvjetom u roku od godinu dana, uz obuku upravnika objekata o tehnikama energetske efikasnosti.



Slika 1.3 prikazuje nivo ostvarenosti SMART ciljeva kroz pet kategorija: *Specifični, Mjerljivi, Dostižni, Relevantni i Vremenski definisani*. Visoki procenti ostvarenosti, koji se kreću

od 80% do 92%, odražavaju efikasnost procesa planiranja i usklađenost ciljeva sa širim prioritetima održivosti.

⇒ Zainteresovane strane

Uspješne inicijative za održivost oslanjaju se na saradnju različitih interesnih strana, pri čemu svaka ima svoju specifičnu i ključnu ulogu. Od strateškog donošenja odluka do praktične realizacije, ovi akteri unose svoje jedinstveno znanje, resurse i perspektive. Zajedničkim radom osiguravaju da ciljevi održivosti ne budu samo dobro isplanirani, već i uspješno sprovedeni u praksi. Tabela ispod prikazuje ključne aktere i uloge koje imaju u unapređenju održivog razvoja.

Uloga	Opis
Vodeći timovi	Definišu starteške prioritete I nadgledaju implementaciju
Eksperti za održivost	Pružaju tehnička znanja I omogućavaju podudaranje sa standardima održivosti
Zaposleni I treneri	Učestvuju u treningu i primjenjuju naučene prakse u sopstvenom poslu
Lokalni biznisi I partneri iz industrije	Dijele resurse, partnerski razvijaju projekte I pružaju tehničku podršku
Lokalne organizacije I NVO	Imaju ulogu mostova između institucija I lokalnih zajednica kako bi osigurali inkluzivnost

⇒ Alati

Da bi se efikasno ostvarili ciljevi održivosti, potrebno je koristiti različite alate, od kojih svaki ima specifičnu ulogu:

- **Radionice za viziju:** Omogućavaju postavljanje ciljeva kroz zajedničke diskusije među zainteresovanim stranama, osiguravajući da svaki glas bude uvažen prilikom definisanja ciljeva.
- **SMART predlošci za ciljeve:** Strukturisani predlošci koji pomažu u definisanju jasnih i mjerljivih ciljeva, omogućavajući fokusiran rad i odgovornost.
- **Plan angažovanja interesnih strana:** Uključivanje i doprinos različitih grupa, što podstiče osjećaj vlasništva i posvećenosti inicijativama održivosti.
- **Forme za praćenje napretka:** Redovno praćenje ostvarenih rezultata pomoću formi, kako bi se procijenio napredak i prilagodile strategije po potrebi.
- **Digitalne platforme za učenje:** Ove platforme podržavaju razmjenu znanja i udaljenu saradnju, olakšavajući učesnicima da se uključe i uče jedni od drugih.
Primjer: VET centar prati napredak svog programa razvoja zelenih vještina koristeći alat za upravljanje zadacima poput Trella: *Za uraditi:* Razviti kurikulum, osigurati partnerske odnose sa industrijom. *U toku:* Obuka instruktora, nabavka solarnih panela. *Završeno:* Akreditacija programa, upis 50 studenata.
- **Ankete za povratne informacije učesnika:** Za kontinuirano unapređenje, prikupljaju se mišljenja interesnih strana putem anketa.

⇒ Mjerenje uticaja

Da bi se procijenio uspjeh ove faze, sljedeći pokazatelji koriste se:

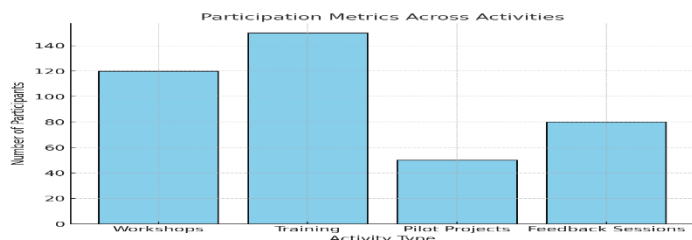
Uključivanje zainteresovanih strana : Broj učesnika u radionicama i sastancima za planiranje.

SMART ostvarenje cilja : Procenat ciljeva postignutih u zadanom roku. Primjer: Centar za strukovno obrazovanje i obuku pokreće program usavršavanja za zelene vještine i treba postaviti jasne, mjerljive ciljeve. SMART cilj: *Specifičan:* Obučiti 100 studenata za energetski efikasan dizajn zgrada. *Mjerljiv:* Osigurati da 80% pripravnika položi ispite za certifikaciju. *Ostvariv:* Partnerstvo s lokalnim građevinskim firmama za praksu. *Relevantno:* Uskladiti obuku s vladinim ciljevima održivosti. *Vremenski ograničen:*

Završiti obuku u roku od šest mjeseci. Korištenjem SMART okvira, centar za strukovno obrazovanje i obuku osigurava da su ciljevi jasni, strukturirani i realni.

Sticanje znanja: Procjene prije i poslije obuke koje evaluiraju učenje učesnika.

Povratne informacije i prilagođavanje : Nivoi zadovoljstva zasnovani na anketama zainteresovanih strana i shodno tome izvršene prilagodbe.



Na slici 1.4, obuke su uspješno obuhvatile 150 učesnika, pružajući im vrijedna znanja i vještine. Pored toga, implementirano je pet pilot projekata, koji su predstavili praktične primjene obuke. Provedene su ankete o povratnim informacijama, čime

je postignuta impresivna stopa odziva od 85%, osiguravajući da su uvidi i iskustva učesnika efikasno zabilježeni.

⇒ Preporuke

Za poboljšanje održivosti faze, predlažu se sljedeće preporuke:

Osigurati kontinuiranu komunikaciju sa zainteresovanim stranama: Redovna ažuriranja su ključna za informisanje i angažovanje zainteresovanih strana. (npr. Planirani sastanci, online platforme za dijeljenje ažuriranja i resursa, itd.)

Proširiti inicijative za obuku: Kako bismo ojačali učenje i razvoj, trebali bismo uvesti programe mentorstva. Na primjer, inicijativa za mentorstvo mogla bi pomoći mlađim zaposlenicima da unaprijede svoje vještine.

Jačanje petlji povratnih informacija: Korištenje jednostavnih digitalnih alata može olakšati prikupljanje povratnih informacija u stvarnom vremenu. Na primjer, platforme poput Google obrazaca mogu se koristiti nakon događaja za prikupljanje uvida učesnika.

Postavljanje realističnih, mjerljivih ciljeva: Usklađivanje svih ciljeva s opipljivim rezultatima održivosti. Na primjer, umjesto širokog cilja "poboljšanja zdravlja zajednice", možemo postaviti cilj "smanjenja lokalnog nivoa zagađenja zraka za 15% u roku od dvije godine"

2.2 ANGAŽOVANJE UČESNIKA

Uključivanje raznolikog spektra učesnika, uključujući žene, mlade, osobe s invaliditetom i etničke manjine, ključno je za stvaranje inkluzivnih, pravednih i efikasnih planova održivosti i obuke. Ovaj pristup osigurava da se cijene sve perspektive, potičući inovativna i zaokružena rješenja. Uključivanjem otvorenih diskusija, prilagođene komunikacije i inicijativa za izgradnju vještina, učesnici se osnažuju da aktivno doprinose zelenim programima stručnog osposobljavanja. Ovaj proces usklađuje planove obuke s potrebama zajednice, jača inkluzivnost i promovira profesionalni razvoj, postavljajući snažne temelje za dugoročnu održivost.

⇒ METODOLOGIJA

Svrha ove inicijative je stvaranje inkluzivne i kolaborativne radne grupe koja utjelovljuje principe jednakosti, raznolikosti i zajedničke odgovornosti u rješavanju izazova održivosti. Stvaranjem prostora u kojem se svi glasovi cijene i čuju, radna grupa ima za cilj osigurati pravedno učešće u inicijativama održivosti, promovirajući kolektivnu posvećenost rješavanju potreba zajednice i razvoju dugoročnih, utjecajnih rješenja. Da bi se postigla ova vizija, inicijativa se fokusira na nekoliko specifičnih ciljeva.

- ✓ ***Uključiti nedovoljno zastupljene grupe*** : Aktivno uključiti žene, mlade i marginalizirane zajednice u planiranje i donošenje odluka.
- ✓ ***Osigurati pravedno učešće***: Koristiti inkluzivne metode (npr. diskusije u malim grupama i participativne radionice) kako bi se promovisala pravednost i aktivno učešće.
- ✓ ***Prilagodite metode komunikacije*** : Razvijte pristupačne materijale i koristite višejezične resurse kako biste premostili kulturne i jezičke jazove.
- ✓ ***Prikupite smislene povratne informacije***: Koristite ankete, fokus grupe i interaktivne alate kako biste prikupili različite perspektive.
- ✓ ***Jačanje napora za izgradnju kapaciteta*** : Obezbijediti strukturiranu obuku i resurse koji osnažuju učesnike da se efikasno uključe u zelene strukovne programe

⇒ **Zainteresovane strane**

Raznolik skup zainteresovanih strana igra ključnu ulogu u osiguravanju uravnotežene zastupljenosti i efikasne implementacije inicijativa za održivost i obuku. Svaki akter donosi jedinstvene perspektive i odgovornosti u proces, doprinoseći njegovom ukupnom uspjehu:

Key Actors	Role
Community Representatives	Women, youth, individuals with disabilities, and ethnic minorities contribute firsthand experiences and insights.
Institutional Leaders	Ensure the integration of inclusive practices in policy and training development.
Facilitators and Moderators	Manage discussions to maintain equity, inclusivity, and productivity.
Training Providers	Deliver capacity-building programs to enhance participant skills and engagement.

⇒ **Alati**

Da bi se postigla inkluzivnost i učinkovitost u inicijativama održivosti i obuke, koristi se niz alata, od kojih svaki služi specifičnoj svrsi podrške raznolikom sudjelovanju i smislenom angažmanu:

Strategije zapošljavanja zasnovane na raznolikosti: Ove strategije su osmišljene kako bi se osiguralo široko i uravnoteženo učešće aktivnim angažovanjem pojedinaca iz različitih sredina. Primjer: Kompanija za obnovljivu energiju sarađuje s lokalnim organizacijama u zajednici kako bi regrutovala žene i mlade iz nedovoljno zastupljenih područja za programe obuke za instalaciju solarnih panela.

Višejezični komunikacijski materijali: Ovi alati premošćuju kulturne i jezičke jazove, osiguravajući efikasnu komunikaciju i učešće u različitim zajednicama. Primjer: Centar za obuku o zelenoj energiji prilagođava svoje materijale u video zapise prilagođene znakovnom jeziku, osiguravajući jednak pristup učesnicima s oštećenim sluhom.

Ankete i mehanizmi za povratne informacije: Ovi alati prikupljaju vrijedne uvide od učesnika. Primjer: inicijativa za zelenu gradnju anketira učesnike nakon sesija obuke kako bi razumjela njihove izazove u usvajanju ekološki prihvatljivih građevinskih praksi.

Moduli obuke: Prilagođeni programi obuke unapređuju vještine učesnika i osnažuju ih. Primjer: kompanija za solarnu energiju nudi praktične module obuke o instaliranju i održavanju solarnih panela, usmjerene na nezaposlenu omladinu u ruralnim područjima.

⇒ **Mjerenje Uticaja**

Mjerenje utjecaja inicijativa za održivost i obuku ključno je kako bi se osiguralo da one postižu svoje željene ciljeve inkluzivnosti, učinkovitosti i smislenog angažmana zajednice. Sljedeći kriteriji evaluacije koriste se za procjenu i poboljšanje ovih inicijativa:

Metrike raznolikosti: Praćenje zastupljenosti učesnika po spolu, dobi i marginaliziranim grupama osigurava da inicijativa promovira inkluzivnost i dopire do raznolike publike.

Stope angažmana: Praćenje posjećenosti radionica i nivoa angažmana pruža uvid u interes i predanost učesnika. Veće stope angažmana ukazuju na uspjeh programa u privlačenju i zadržavanju učesnika.

Učinkovitost povratnih informacija: Prikupljanje povratnih informacija putem anketa pomaže u procjeni zadovoljstva učesnika i identificiranju područja za poboljšanje. Na primjer: inicijativa za zelenu gradnju u Evropi provodi ankete nakon obuke kako bi prikupila uvide o iskustvima učesnika i prijedloge za poboljšanje budućih radionica o ekološki prihvatljivim tehnikama gradnje

⇒ **Preporuke**

Kako bi se osigurao kontinuirani uspjeh i inkluzivnost inicijativa za održivost i obuku, predlažu se sljedeće preporuke. Cilj ovih strategija je podsticanje značajnog angažmana, prilagodljivosti i dugoročnog utjecaja:

Redovno pratite metrike raznolikosti: Kontinuirano pratite zastupljenost učesnika po spolu, dobi i marginaliziranim grupama kako biste osigurali da radna grupa ostane raznolika i inkluzivna. Na primjer: Organizacija za zelenu energiju provodi kvartalne preglede demografskih podataka svojih učesnika kako bi osigurala da su žene i mladi podjednako zastupljeni u programima instalacije solarnih panela.

Kontinuirano prilagođavajte komunikacijske pristupe: Koristite pristupačne formate i inkluzivan jezik za efikasnu komunikaciju s raznolikom publikom. Primjer: Kampanja za podizanje svijesti o klimatskim promjenama kreira višejezične videozapise i lako razumljive infografike kako bi doprla do ruralnih zajednica i pojedinaca s različitim nivoima pismenosti.

Proširite programe obuke: Razviti i obezbijediti specijalizovane radionice koje se bave jedinstvenim potrebama različitih grupa učesnika. Na primjer: kompanija za energiju vjetra uvodi napredne tehničke radionice za iskusne tehničare, dok istovremeno nudi sesije za početnike za mlade koji ulaze u sektor obnovljivih izvora energije.

Jačanje petlji povratnih informacija: Integrirajte alate za evaluaciju u stvarnom vremenu, kao što su digitalne ankete ili fokus grupe, kako biste prikupili trenutne povratne informacije. Na primjer: inicijativa za održivu poljoprivredu koristi mobilne ankete za prikupljanje povratnih informacija učesnika tokom radionica, omogućavajući organizatorima da prilagode sadržaj i metode isporuke na licu mjesta.

2.3 IZRADA AKCIONOG PLANA

Dobro strukturisan Akcioni plan je ključan za postavljanje prioriteta, efikasno upravljanje resursima i mjerenje napretka ka ciljevima održivosti. Ovaj plan služi kao praktična mapa puta koja institucijama pomaže da definišu ciljeve, odgovornosti i ključne aktivnosti, uz obezbjeđivanje sistematskog praćenja i evaluacije.

⇒ Metodologija

Cilj ove inicijative je izrada sveobuhvatnog i primjenjivog plana koji će efikasno usmjeravati napore ka održivosti. Akcioni plan će poslužiti kao vodič za identifikaciju ključnih inicijativa, dodjelu odgovornosti i obezbjeđivanje kontinuiranog napretka kroz pažljivo planiranje, efikasnu raspodjelu resursa i redovnu evaluaciju. Sljedeći konkretni ciljevi čine osnovu ovog plana:

- ✓ **Identifikuje ključne aktivnosti održivosti u skladu sa institucionalnim prioritetima.** *Primjer: Centar za stručno obrazovanje koji sprovodi program obuke za solarne panele postavlja cilj da obuči 100 polaznika za instalaciju solarnih sistema.*
- ✓ **Definiše jasne uloge i odgovornosti za sprovođenje i praćenje.** *Primjer: Dodjeljuju se zadaci trenerima, menadžerima projekta i timu za monitoring.*
- ✓ **Obezbjeđuje efikasnu raspodjelu resursa (budžet, osoblje, materijali).** *Primjer: Precizno se planira angažovanje kadrova i potrebnih sredstava za uspješnu realizaciju obuke.*
- ✓ **Uspostavlja mjerljive prekretnice i kriterijume evaluacije.** *Primjer: Planom se definiše trajanje programa od šest mjeseci, uz kvartalne evaluacije napretka.*
- ✓ **Omogućava kontinuirano praćenje i prilagođavanje na osnovu povratnih informacija.** *Primjer: Napredak se prati putem anketa i evaluacija učesnika kako bi se program pravovremeno prilagodio u skladu sa dobijenim rezultatima.*

⇒ Zainteresovane strane

Uspješan Akcioni plan zahtijeva koordinirane napore više zainteresovanih strana, od kojih svaka igra ključnu ulogu u osiguravanju njegovog razvoja, izvršenja i evaluacije. U nastavku su navedeni ključni akteri i njihove odgovarajuće uloge:

Key Actors	Role
Planning team	Develops and structures the Action Plan, ensuring feasibility.
Institutional leaders	Approve initiatives, allocate resources, and provide oversight.
Technical experts	Offer specialized guidance on implementation strategies.
Implementation teams	Execute assigned tasks based on defined timelines and budgets.
Monitoring team	Track progress, evaluate outcomes, and recommend adjustments.

⇒ Alati

Kako bi se osiguralo efikasno planiranje, praćenje i evaluacija inicijativa za održivost, mogu se koristiti sljedeći alati. U nastavku je demonstracija kako se svaki alat može primijeniti, zajedno s primjerima za bolje razumijevanje :

Matrica prioritetnih akcija: Pomaže u rangiranju akcija održivosti na osnovu njihovog uticaja i izvodljivosti, osiguravajući da se inicijative visokog prioriteta prvo implementiraju. U nastavku ćete pronaći primjer:

Sustainability Action	Impact (High/Medium/Low)	Feasibility (High/Medium/Low)	Priority
Install solar panels	High	Medium	High
Replace traditional lighting with LEDs	High	High	High
Launch a community awareness campaign	Low	Low	Low

Na osnovu matrice, instaliranje solarnih panela i zamjena tradicionalne rasvjete LED diodama su visokoprioritetne akcije zbog njihovog

velikog uticaja i izvodljivosti. Ove akcije bi trebale biti prioritetne u Akcionom planu.

Vremenski okvir projekta (Gantov dijagram): osiguravajući da li se zadaci izvršavaju efikasno u zadanom vremenskom okviru. U nastavku ćete pronaći primjer Gantovog dijagrama

Task	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5
Conduct initial assessment					
Install solar panels					
Launch awareness campaign					

Gantov dijagram pokazuje da početna procjena treba biti završena u 1. sedmici. Instalacija solarnih panela počinje u 2. sedmici i traje dvije sedmice, dok kampanja podizanja svijesti počinje u 5. sedmici.

Kontrolna lista za alokaciju resursa: Prati alokaciju resursa kao što su budžet, osoblje i materijali kako bi se osigurala optimalna upotreba.

Resource Type	Allocated	Required	Status
Budget	€ 50,000	\$60,000	Partially Funded
Personnel	10 staff	12 staff	Understaffed
Materials	Solar panels, LED lights	Complete	Fully Available
Training	Scheduled	2 workshops	On Track

Kontrolna lista pokazuje da, iako su materijali u potpunosti dostupni i obuka je u toku, postoji nedostatak budžeta i osoblja. Bit će potrebna prilagođavanja, poput preraspodjele sredstava ili zapošljavanja dodatnog osoblja, kako bi se riješili ovi nedostaci.

⇒ Mjerenje Uticaja

Mjerenje uticaja je ključno za procjenu uspjeha Akcionog plana i osiguranje kontinuiranog poboljšanja. Sljedeći ključni pokazatelji će voditi ovu evaluaciju:

Stopa implementacije: Ovo mjeri postotak planiranih akcija završenih na vrijeme, pružajući uvid u efikasnost izvršenja projekta.

Efikasnost resursa: Ovo uključuje poređenje dodijeljenog budžeta sa stvarnim korištenjem budžeta, što pomaže u procjeni finansijske efikasnosti i identifikovanju područja za uštedu troškova.

Povratne informacije od zainteresovanih strana: Prikupljanje uvida od učesnika u vezi sa efikasnošću projekta pomoći će u procjeni zadovoljstva i područja koja zahtijevaju poboljšanje.

Utjecaj na okoliš: Ovo uključuje mjerenje smanjenja potrošnje energije, emisija i otpada, pružajući jasnu sliku doprinosa projekta ciljevima održivosti.

.

⇒ Preporuke

Da biste unaprijedili buduću implementaciju Akcionog plana, razmotrite sljedeće preporuke:

Jačanje angažmana zainteresovanih strana: Uključite sve grupe od početka radi holističkog pristupa.

Održavajte fleksibilnost: Prilagodite vremenske rokove i akcije na osnovu promjenjivih okolnosti.

Poboljšajte pristupačnost : Koristite jasan jezik i inkluzivne alate za bolje učešće.

Redovno preispitujte napredak : Zakažite evaluacije i proslavite mala dostignuća kako biste održali zamah.

FAZA 3: IMPLEMENTACIJA INDIVIDUALNIH VET AKCIONIH PLANOVA

Faza 3 je osmišljena kako bi pomogla pojedincima i organizacijama da razviju vještine, alate i strategije potrebne za poboljšanje timskog rada, komunikacije i donošenja odluka u programima strukovnog obrazovanja i obuke (SOO). Ova faza pruža strukturiran i praktičan pristup integrirajući četiri osnovna koraka:

- ✓ **Prioritizacija** – Pomaže učesnicima da odluče koji su zadaci najvažniji i kako efikasno koristiti resurse.
- ✓ **Planiranje i implementacija** – Razbija velike ciljeve na manje korake, osiguravajući jasne akcije i mjerljiv napredak.
- ✓ **Izgradnja kapaciteta** – Nudi praktičnu obuku, mentorstvo i korisne materijale za jačanje vještina.
- ✓ **Komunikacija i saradnja** – Uspostavlja jasne načine za razmjenu informacija, saradnju i održavanje organizacije. .

3.1 PRIORITIZACIJA

Određivanje prioriteta je ključno za efikasno donošenje odluka, raspodjelu resursa i postizanje značajnog utjecaja . Dobro strukturiran sistem osigurava da se proces prioritizacije odvija na najučinkovitiji način. kritičan, visokouticajan Akcije se prvo implementiraju, uz zadržavanje fleksibilnosti prilagođavanja po potrebi. Strukturiranjem donošenja odluka s matricom prioriteta (kategorizacija akcija kao visokog, srednjeg ili niskog prioriteta), zainteresovane strane mogu uskladiti napore , poboljšati saradnju i efikasno pratiti napredak. Aktivnosti koje direktno doprinose postizanju važnih ciljeva treba smatrati veoma važnim. Slično tome, zadaci koji vode do poboljšanja ključnih metrika učinka obično se smatraju visokoprioritetnim. Pored toga, aktivnosti koje se približavaju rokovima ili one koje zahtijevaju hitnu pažnju trebale bi biti prioritetne kako bi se osiguralo pravovremeno završavanje i efikasnost.

⇒ Metodologija

Kako bi se uspostavio sistematičan, transparentan i prilagodljiv okvir za identifikaciju, određivanje prioriteta i implementaciju inicijativa, predlaže se sljedeća metodologija. Ovaj pristup osigurava usklađenost s institucionalnim ciljevima i optimizira korištenje dostupnih resursa. Svaki korak je osmišljen kako bi se osigurala jasnoća, odgovornost i fleksibilnost tokom cijelog procesa:

- ✓ **Identifikujte ključne akcije**: Ovo osigurava da su sve potencijalne akcije dokumentirane i usklađene s misijom institucije. Na primjer, u programu strukovnog obrazovanja i obuke (SOO), inicijative mogu uključivati uvođenje obuke za zelene vještine ili razvoj partnerstava s kompanijama za obnovljivu energiju.
- ✓ **Logički rangiraj akcije**: Ovi kriteriji uključuju faktore kao što su potencijalni utjecaj, izvodljivost i potrebni resursi. Na primjer, kurs obuke za zelene vještine o instalaciji solarnih panela mogao bi biti više rangiran od drugih inicijativa.

- ✓ **Dodijelite odgovornosti** : Jasno definirajte uloge i odgovornosti. Na primjer, tehnički tim može nadgledati razvoj i isporuku modula obuke, dok administrativno osoblje upravlja partnerstvima, dokumentacijom i usklađenošću.
- ✓ **Postavite realne rokove** : Utvrđuje se jednostavan i ostvariv vremenski okvir za organizaciju zadataka. Na primjer, razvoj kursa zelenih vještina mogao bi se zakazati za završetak u roku od šest mjeseci.
- ✓ **Efikasno praćenje napretka** : Strukturirani alati za praćenje koriste se za praćenje napretka svake inicijative. Na primjer, alat za upravljanje projektima mogao bi se koristiti za praćenje razvoja materijala za obuku, upisa studenata i povratnih informacija.
- ✓ **Održavanje prilagodljivosti** : Fleksibilnost je ugrađena u okvir kako bi se omogućile modifikacije na osnovu povratnih informacija i novonastalih izazova. Na primjer, ako povratne informacije od studenata i industrijskih partnera ukazuju na rastuću potražnju za obukom za održavanje električnih vozila, institucija može prilagoditi svoje prioritete i resurse kako bi se pozabavila tom potrebom.

⇒ Zainteresovane strane

Uspješan Akcioni plan zahtijeva koordinirane napore više zainteresovanih strana, od kojih svaka igra ključnu ulogu u osiguravanju njegovog razvoja, izvršenja i evaluacije. U nastavku su navedeni ključni akteri i njihove odgovarajuće uloge:

Tim za planiranje: Tim za planiranje osigurava da su predložene inicijative izvodljive i usklađene s organizacijskim ciljevima. Primjer: Tim za planiranje osmišljava inicijativu održivosti za smanjenje potrošnje energije za 20% u roku od dvije godine, osiguravajući da je plan praktičan i primjenjiv.

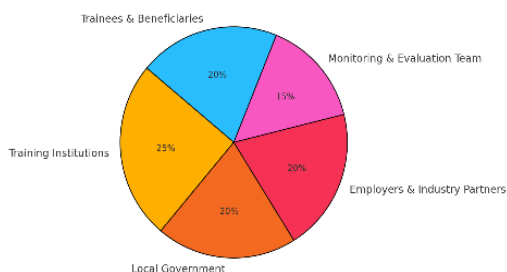
Institucionalni lideri : Institucionalni lideri igraju ključnu ulogu u odobravanju inicijativa, raspodjeli resursa i nadzoru. Primjer: Univerzitet odobrava finansiranje programa recikliranja na nivou cijelog kampusa i nadgleda njegovu integraciju u postojeće operacije.

Tehnički stručnjaci : Ove osobe nude specijalizirane smjernice o strategijama implementacije. Primjer: Stručnjaci za obnovljive izvore energije savjetuju o instalaciji solarnih panela, osiguravajući optimalno postavljanje i efikasnost.

Timovi za implementaciju: Njihovi napor pretvaraju plan u opipljive rezultate. Primjer: Tim osoblja i volontera upravlja implementacijom kampanje sadnje drveća, pridržavajući se rasporeda i dodijeljenih resursa.

Tim za praćenje: Prati napredak, procjenjuje rezultate i preporučuje prilagođavanja kako bi se osiguralo da plan ostane na pravom putu. *Primjer* : Tim za praćenje procjenjuje uspjeh programa za očuvanje vode praćenjem podataka o potrošnji vode i predlaže poboljšanja za poboljšanje efikasnosti.

Stakeholder Involvement in Vocational Training Impact Measurement



programa.

Slika 1.5 ilustruje distribuciju uključenosti zainteresovanih strana u mjerenje uticaja stručnog osposobljavanja. Institucije za obuku (25%) igraju vodeću ulogu u dizajniranju i implementaciji programa, a slijede ih lokalne vlasti (20%) u raspodjeli resursa i nadzoru politika. Poslodavci i industrijski partneri (20%) doprinose usklađivanjem obuke s potrebama tržišta rada, dok timovi za praćenje (15%) procjenjuju učinkovitost i predlažu poboljšanja. Pripravnici (20%) aktivno učestvuju i daju povratne informacije, osiguravajući pristup usmjeren na učenike. Ova uravnotežena saradnja poboljšava relevantnost i uticaj

Figure 1. 5

⇒ Alati

Kako bi se poboljšalo donošenje odluka i osigurala efikasna implementacija inicijativa, koristit će se različiti alati. Ovi alati su osmišljeni da pojednostave procese, pruže jasnoću i omoguće efikasno praćenje i usavršavanje inicijativa. U nastavku slijedi narativni opis alata i njihove namjene:

Matrica prioritetnih akcija : Pomaže u rangiranju akcija održivosti na osnovu njihovog uticaja i izvodljivosti, osiguravajući da se inicijative visokog prioriteta prvo implementiraju.

Vremenski okvir projekta (Gantov dijagram): Organizuje ključne prekretnice i rokove, osiguravajući da se zadaci izvršavaju efikasno u zadanom vremenskom okviru.

Kontrolna lista za raspodjelu resursa: Prati raspodjelu resursa kao što su budžet, osoblje i materijali kako bi se osigurala optimalna upotreba. Na primjer, kontrolna lista može uključivati stavke kao što su budžeti za kupovinu opreme, zapošljavanje instruktora ili održavanje radionica.

Planer vremenskog plana (Gantov dijagram) : koristi se za organiziranje ključnih prekretnica, rokova i zavisnosti za svaku inicijativu.

Praćenje napretka: Ovaj alat osigurava transparentnost i odgovornost pružanjem ažuriranja o završenim zadacima, tekućim aktivnostima i potencijalnim kašnjenjima. Na primjer, praćenje napretka može prikazivati postotak završetka različitih zadataka, kao što su instalacija opreme ili obuka instruktora.

Predlošci za pregled: Ovi predlošci osiguravaju dosljednost i jasnoću u izvještavanju, olakšavajući procjenu učinkovitosti inicijativa. Na primjer, predložak za pregled može uključivati odjeljke za sažimanje napretka, isticanje izazova i preporuku za sljedeće korake

.

⇒ Mjerenje Uticaja

Procjena utjecaja je ključna komponenta procesa određivanja prioriteta, osiguravajući da odluke vode do opipljivih i mjerljivih poboljšanja. Fokusiranjem na ključne pokazatelje, institucije mogu procijeniti učinkovitost svojih akcija, optimizirati korištenje resursa i usavršiti svoje strategije za održivi uspjeh. U nastavku slijedi narativni opis ključnih pokazatelja i preporuka za poboljšanje učinkovitosti određivanja prioriteta:

Ključni pokazatelji za mjerenje utjecaja

Stopa implementacije : Visoka stopa implementacije ukazuje na to da institucija efikasno upravlja svojim prioritetima i poštuje rokove. Na primjer, završetak 85% planiranih modula obuke za zelene vještine u prvih šest mjeseci pokazuje snažne sposobnosti izvršenja.

Efikasnost resursa: Ovaj indikator pomaže u identifikaciji područja u kojima se resursi nedovoljno koriste ili previše koriste, omogućavajući prilagođavanja za buduće akcije. Na primjer, stupčasti grafikon može vizualno istaknuti efikasnost budžeta praćenjem planiranih u odnosu na stvarne rashode, istovremeno osiguravajući finansijsku odgovornost.

Postignuti ishod: Uspjeh određivanja prioriteta mjeri se procjenom ciljeva održivosti. Na primjer, postizanje smanjenja potrošnje energije od 20% kroz novo implementirane zelene prakse pokazuje opipljiv napredak prema institucionalnim ciljevima .

Povratne informacije zainteresovanih strana : Kvalitativni uvidi zainteresovanih strana pružaju vrijedne perspektive o efikasnosti procesa donošenja odluka

⇒ Preporuke za poboljšanje efikasnosti prioritizacije

Počnite s jednostavnim zadacima s velikim utjecajem: Na primjer, davanje prioriteta razvoju jednog modula obuke za zelene vještine može poslužiti kao brza pobjeda, motivirajući zainteresirane strane da ulažu u složenije inicijative.

Koristite pristupačne alate : Koristite jednostavne alate poput kontrolnih lista i vizualnih vremenskih linija (npr. Ganttovih dijagrama) kako biste osigurali jasnoću i pristupačnost svim članovima tima.

Dosljedno angažujte zainteresovane strane : Na primjer, provođenje periodičnih anketa ili održavanje diskusija omogućava zainteresovanim stranama da daju svoj doprinos, podstičući osjećaj vlasništva i saradnje.

Periodično preispitujte i prilagođavajte prioritete : Na primjer, ako povratne informacije istaknu potrebu za dodatnim modulima obuke o održavanju električnih vozila, prioritete se mogu promijeniti kako bi se odgovorilo na tu potražnju.

3.2 Planiranje I Implementacija

Efektivno planiranje i implementacija transformišu strateške ciljeve u konkretne, mjerljive rezultate. Ova faza osigurava da su ciljevi podijeljeni na upravljive zadatke, da su uloge jasno dodijeljene i da se napredak sistematski prati. Korištenjem strukturiranog planiranja, organizacije mogu maksimizirati efikasnost, efikasno rasporediti resurse i postići održivi uticaj . Dodjeljivanjem jasnih odgovornosti i resursa za svaku akciju i praćenjem napretka putem mjesečnih izvještaja, inicijativa osigurava efikasno izvršenje i mjerljive ishode.

Metodologija

Kako bi se kreirao detaljan, prilagodljiv i plan usmjeren na rezultate, metodologija se fokusira na prevođenje strateških ciljeva u izvodljive zadatke, dodjeljivanje jasnih uloga i osiguravanje dosljednog praćenja i procjene utjecaja za kontinuirano poboljšanje. Ovaj pristup se vodi sljedećim specifičnim ciljevima:

- ✓ **Razdvajanje ciljeva**: Pretvorite sveobuhvatne ciljeve u manje, izvodljive zadatke. Na primjer: Umjesto da općenito kažete "Smanjite potrošnju energije", podijelite to na specifične zadatke kao što su: Provođenje energetskog pregleda radi utvrđivanja neefikasnosti. Obuka osoblja o tehnikama uštede energije radi promoviranja održivih praksi.
- ✓ **Dodijelite odgovornosti**: Jasno definirajte ko je odgovoran za svaki zadatak kako biste poboljšali vlasništvo i odgovornost. Primjer: Dodijelite upravitelju objekta da nadgleda nadogradnju rasvjete, a HR timu da upravlja programima obuke osoblja o uštedi energije.
- ✓ **Postavite realne vremenske rokove** : Razvijte ostvarive rasporede za sve zadatke kako biste održali dosljedan napredak i osigurali pravovremeno završavanje. Primjer: Odredite tromjesečni vremenski okvir za završetak obuke osoblja o tehnikama uštede energije.
- ✓ **Dodijelite resurse**: Odrediti i dodijeliti potrebne budžete, materijale i osoblje kako bi se osiguralo uspješno izvršenje zadataka.
- ✓ **Praćenje i pregled napretka**: Koristite strukturirane alate za praćenje napretka i po potrebi precizirajte plan. Primjer: Koristite zajednički digitalni tracker za praćenje sedmičnog završetka

zadataka i zakazivanje naknadnih pregleda kako biste procijenili napredak i izvršili potrebna poboljšanja.

⇒ **Zainteresovane strane**

Uspješna implementacija akcionog plana uključuje različite aktere, od kojih svaki ima specifične uloge i odgovornosti. U nastavku slijedi pregled aktera i njihovih uloga:

Tim za planiranje: Osigurava da se strateški ciljevi prevedu u izvodljive zadatke i dodijele odgovarajućim timovima.

Institucionalni lideri: Pružaju opšte smjernice i osiguravaju usklađenost s vizijom i prioritetima institucije.

Implementacijski timovi: Osigurati pravovremeno i efikasno izvršenje dodijeljenih odgovornosti.

Tehnički stručnjaci: Pružaju specijalizirano znanje i nadgledaju tehničku izvodljivost zadataka.

Tim za praćenje: Prati napredak, osigurava usklađenost s ciljevima i predlaže poboljšanja.

Slika 1.6 ilustruje uravnoteženo učešće zainteresovanih strana, pri čemu lideri (30%), tehnički stručnjaci (35%) i implementacijski timovi (35%) doprinose procesu. Ova distribucija osigurava efikasno izvršenje kombinovanjem strateškog donošenja odluka, tehničke ekspertize i implementacije na terenu. .

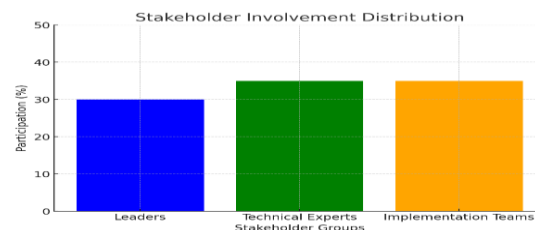


Figure 1.6

⇒ **Alati**

Da bi se poboljšalo izvršenje i osigurala efikasna implementacija plana, potrebno je koristiti sljedeće alate:

Lista zadataka: Dodjeljuje odgovornosti, rokove i detalje zadatka. Primjer: Centar za strukovno osposobljavanje koji instalira solarne panele mogao bi koristiti kontrolne liste kako bi osigurao usklađenost sa sigurnosnim protokolima tokom procesa instalacije.

Vremenski okvir: Pruža jasan plan za praćenje napretka i ispunjavanje rokova.

Praćenje resursa: Osigurava efikasnu alokaciju i korištenje budžeta, materijala i radne snage .

Zapisnik napretka: Prati napredak u stvarnom vremenu i ističe sva kašnjenja ili izazove .

Mehanizmi povratnih informacija: Prikupljaju povratne informacije od zainteresovanih strana kako bi se precizirala i poboljšala implementacija.

⇒ **Mjerenje uticaja**

Mjerenje uticaja osigurava da planiranje i izvršenje vode do efikasnog korištenja resursa, značajnog napretka i dugoročnog uspjeha. U nastavku slijedi primjer i ključni pokazatelji za mjerenje uticaja:

Ključni pokazatelji:

Stopa implementacije: % zadataka završenih u okviru postavljenih rokova.

Efikasnost resursa: Poređenje planiranog i stvarnog budžeta i upotrebe materijala.

Postizanje ishoda: Mjere utjecaja, kao što su poboljšanja energetske učinkovitosti ili uštede troškova.

Zadovoljstvo zainteresovanih strana: Ankete procjenjuju efikasnost angažmana i izvršenja

⇒ **Preporuke**

Efikasno planiranje i izvršenje zahtijevaju kontinuirano poboljšanje na osnovu uvida stečenih tokom procesa. Za unapređenje budućih inicijativa, predlažu se sljedeće preporuke:

Razdvojite velike ciljeve na manje zadatke: Pojednostavite složene ciljeve tako što ćete ih podijeliti na jasne, izvodljive zadatke.

Koristite jednostavne, pristupačne alate: Iskoristite alate prilagođene korisnicima poput proračunskih tablica i kontrolnih lista. Na primjer: Centar za strukovno obrazovanje i obuku (SOO) koji se fokusira na zelene inicijative, kao što je instaliranje energetski efikasnih sistema, mogao bi koristiti: Kontrolne liste za osiguranje usklađenosti sa ekološkim standardima, pravilne instalacije zelenih tehnologija i pridržavanja sigurnosnih protokola.

Rano uključivanje zainteresovanih strana: Uključite zainteresovane strane od samog početka kako biste osigurali usklađenost s ciljevima i očekivanjima. Na primjer: Centar za strukovno obrazovanje i obuku (SOO) koji uvodi zelenu društvenu inicijativu, kao što su programi obuke za instalaciju obnovljivih izvora energije, mogao bi uključiti lokalna preduzeća specijalizirana za instalaciju solarnih panela kako bi identificirali nedostatke u vještinama i osigurali da je obuka usklađena s potrebama industrije.

3.3 Capacity Building

Izgradnja kapaciteta je ključni pokretač održivog razvoja, opremajući zainteresovane strane osnovnim vještinama, znanjem i alatima za uspješnu implementaciju inicijativa i stvaranje dugoročnog uticaja. Strukturirani pristup izgradnji kapaciteta osigurava da pojedinci i organizacije mogu da se nose sa izazovima, optimizuju korištenje resursa i postignu mjerljive rezultate.

⇒ **Metodologija**

Kako bi se unaprijedile kompetencije i tehnička stručnost, koristit će se strukturirani pristup. Ova metodologija se fokusira na pružanje ciljane obuke, obezbjeđivanje potrebnih resursa i pružanje kontinuirane podrške kako bi se osiguralo da zainteresovane strane mogu efikasno provoditi inicijative i postići održive rezultate. U nastavku su navedeni specifični ciljevi:

- ✓ **Pružite ciljanu obuku:** Provedite praktične radionice kako biste razvili praktične vještine među učesnicima. Primjer: Centar za strukovno obrazovanje i obuku (SOO) pokreće program obuke za solarnu energiju gdje polaznici uče tehnike instalacije panela.
- ✓ **Obezbijedite osnovne resurse:** Distribuirajte priručnike, tehničke vodiče i digitalne alate kako biste pojačali učenje i poboljšali praktičnu primjenu.
- ✓ **Procjena efektivnosti:** Koristite evaluacije učinka za praćenje razvoja vještina i osiguranje ispunjenja ciljeva obuke. Primjer: Procjene nakon obuke mjere sposobnost učesnika da instaliraju energetski efikasne tehnologije na svojim radnim mjestima.

- ✓ **Prilagodite se i poboljšajte:** Koristite povratne informacije učesnika kako biste poboljšali i usavršili programe obuke, osiguravajući da ostanu relevantni i efikasni.

⇒ **Zainteresovane strane**

Kako bi se osigurao uspjeh inicijativa za izgradnju kapaciteta, različiti akteri igraju ključne uloge u procesu. U nastavku slijedi pregled ključnih aktera i njihovih odgovornosti:

Organizatori obuke: Razvijaju i provode programe izgradnje kapaciteta prilagođene specifičnim potrebama.

Pripravnici, organizacije: Aktivno učestvuju u sesijama obuke i primjenjuju stečene vještine u praksi. Primjer: Pripravnici iz lokalnih zajednica primjenjuju prakse recikliranja otpada naučene tokom obuke kako bi smanjili otpad na deponijama.

Institucionalni lideri: Podržati inicijative za obuku dodjeljivanjem resursa i stvaranjem podsticajnog okruženja. Primjer: Općinski lideri dodjeljuju sredstva za uspostavljanje urbanih zelenih površina i obučavaju timove za ekološki prihvatljive tehnike uređenja okoliša.

Timovi za evaluaciju: Procjenjuju utjecaj programa obuke i preporučuju poboljšanja za buduće inicijative

⇒ **Alati**

Kako bi se poboljšala efikasnost programa obuke, koristit će se razni alati za osiguranje strukturiranog učenja, kontinuirane podrške i praćenja napretka. Ovi alati su osmišljeni da olakšaju razvoj tehničkih i mekih vještina, podstaknu saradnju i pruže mehanizme za povratne informacije i poboljšanje. U nastavku slijedi pregled alata:

Moduli obuke: Obezbeđuju strukturirane materijale za učenje za razvoj tehničkih i mekih vještina.

Inventar resursa: Digitalni i fizički repozitorij priručnika, interaktivnih vodiča i industrijskih alata. Primjer: Učesnicima je dostupna kolekcija vodiča o sistemima obnovljive energije.

Alati za procjenu: Ankete, kvizovi i evaluacije učinka za praćenje napretka u učenju.

Mehanizmi povratnih informacija: Fokus grupe i obrasci za povratne informacije u stvarnom vremenu za poboljšanje programa.

Sistemi podrške: Pristup mentorima, online forumima i tehničkoj pomoći za kontinuirano učenje.

Platforme za e-učenje: Platforme poput Moodlea, Blackboarda i Google Classrooma za hibridnu i udaljenu obuku.

Predlošci za izvještavanje o napretku: Standardizirani dokumenti za evidentiranje postignuća, izazova i akcijskih tačaka. Predlošci se koriste za dokumentiranje rezultata inicijative za recikliranje u zajednici, uključujući prekretnice i naučene lekcije.

⇒ **Mjerenje Uticaja**

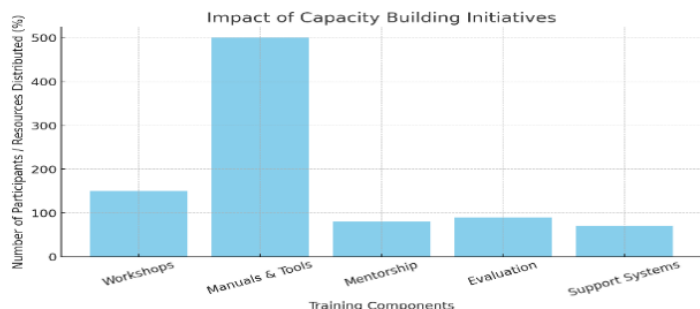
Mjerenje uticaja je ključno za procjenu efikasnosti obuke, iskorištenosti resursa i razvoja vještina učesnika. U nastavku su navedeni ključni pokazatelji koji se koriste za procjenu uspjeha ovih faza:

Stopa završetka obuke : Procenat učesnika koji su uspješno završili program obuke. Primjer: 85% učesnika je završilo online kurs o praksama održive energije.

Zadržavanje vještina: Procjena sposobnosti polaznika obuke da primijene naučene vještine u stvarnim projektima. Primjer: Polaznici obuke su uspješno instalirali solarne panele u projektu u zajednici šest mjeseci nakon obuke.

Povratne informacije zainteresovanih strana : Procjenjuje relevantnost i efikasnost obuke.

Iskorištenost resursa: Prati distribuciju i nivo angažmana u nastavnim materijalima. Primjer: 95% polaznika je pristupilo digitalnim vodičima o energetske efikasnim tehnologijama, a 80% je završilo interaktivne module.



Slika 1.7 ilustruje ključne komponente programa izgradnje kapaciteta, uključujući broj učesnika u radionicama obuke, distribuirane resurse, mogućnosti mentorstva, rezultate evaluacije i podršku nakon obuke. Podaci ističu širok doseg programa i njegov strukturirani pristup razvoju vještina.

Figure 1.7

⇒ Preporuke

Da bi se poboljšala učinkovitost inicijativa za izgradnju kapaciteta, institucije bi trebale usvojiti strukturirani pristup koji integrira praktično učenje, dostupne resurse i kontinuiranu podršku. U nastavku su navedene ključne preporuke:

Dajte prioritet praktičnom učenju : Kombinujte praktične vježbe s teorijskim znanjem kako biste osigurali da učesnici mogu efikasno primijeniti svoje vještine u stvarnim scenarijima.

Osigurati pristupačne materijale za obuku : Ponuditi višejezične resurse i lako razumljive vodiče kako bi se zadovoljile različite potrebe učesnika i poboljšali rezultati učenja.

Redovno provodite procjene utjecaja : Koristite testove kompetencija i izvještaje o napretku kako biste procijenili učinkovitost obuke i identificirali područja za poboljšanje.

3.4 KOMUNIKACIJA I SARADNJA

Efektivna komunikacija i saradnja su fundamentalni za uspjeh inicijativa za izgradnju kapaciteta. Korištenjem modernih digitalnih alata i podsticanjem kulture timskog rada, zainteresovane strane mogu osigurati efikasnu razmjenu informacija, transparentnost i nesmetano praćenje napretka. Dobro strukturiran komunikacijski okvir poboljšava usklađenost ciljeva, olakšava donošenje odluka i poboljšava ukupne rezultate projekta.

Metodologija

Da bismo uspostavili strukturirani okvir za komunikaciju i saradnju, potrebno je implementirati sistematičnu metodologiju koja omogućava zainteresovanim stranama efikasnu razmjenu informacija, praćenje napretka i efikasnu saradnju na inicijativama održivosti. U nastavku ćete pronaći specifične ciljeve ove fraze.

- ✓ **Olakšajte komunikaciju u stvarnom vremenu :** Implementirajte pristupačne digitalne platforme kako biste omogućili nesmetanu interakciju među zainteresiranim stranama. Primjer: Korištenje alata poput Slacka ili Microsoft Teamsa omogućit će zainteresiranim stranama da kreiraju kanale posebno za diskusije o održivim praksama.
- ✓ **Osigurajte redovna ažuriranja i transparentnost :** Usvajanje softvera za upravljanje projektima kao što su Trello ili Asana može pomoći timovima da vizualiziraju svoj napredak i da sve zainteresovane strane obavještavaju o ključnim događajima i rokovima.
- ✓ **Promovirajte kolaborativno učenje:** Integriranje platformi koje potiču razmjenu znanja. Primjer : *Organiziranje virtualnih radionica ili webinarâ gdje zainteresirane strane mogu podijeliti najbolje prakse o smanjenju otpada.*
- ✓ **Podrška donošenju odluka na osnovu podataka :** Korištenje analitičkih alata za praćenje učinka donijet će informirane odluke koje će unaprijediti napore održivosti. Primjer: Implementacija platformi za analizu podataka za praćenje potrošnje energije i emisija stakleničkih plinova može dionicima pružiti uvide koji će informirati strategije za smanjenje njihovog utjecaja na okoliš.

⇒ **Zainteresovane strane**

U okviru naših strukturiranih komunikacijskih i saradničkih napora, nekoliko ključnih aktera igra vitalne uloge u osiguravanju uspjeha naših inicijativa. Svaki akter jedinstveno doprinosi cjelokupnom procesu, olakšavajući efikasno angažovanje i promovirajući održive prakse.

Institucionalni lideri: Institucionalni lideri pružaju strateško vodstvo i osiguravaju pristup efikasnim resursima i podršci za sve zainteresovane strane.

Edukatori i treneri: Ove osobe vode diskusije i koriste tehnologiju kako bi poboljšale iskustva učenja. *Primjer: Trener može koristiti interaktivne online alate za provođenje radionica o tehnologijama obnovljivih izvora energije, potičući aktivno sudjelovanje polaznika.*

Učesnici: Učesnici se uključuju u platforme za saradnju i doprinose diskusijama i grupnim aktivnostima.

⇒ **Alati za komunikaciju i kolaboraciju**

Kako bismo poboljšali komunikaciju i saradnju među zainteresovanim stranama u našim inicijativama održivosti, potrebno je da koristimo niz alata kategoriziranih prema njihovim specifičnim namjenama. Svaki alat je dizajniran da olakša efikasnu interakciju, pojednostavi upravljanje projektima i podrži učenje i analizu podataka.

Platforme za saradnju: Alati poput Microsoft Teamsa, Google Workspacea i Slacka su neophodni za virtuelne sastanke, dijeljenje datoteka i razmjenu poruka među zainteresovanim stranama.

Upravljanje učenjem: Alati poput Moodlea i Blackboarda olakšavaju online kurseve, zadatke diskusije, pružajući strukturirano okruženje za učenje.

Analitički alati: Alati poput Power BI i Tableau koriste se za analizu podataka, izvještavanje i vizualizaciju trendova, omogućavajući zainteresovanim stranama da donose informirane odluke na osnovu uvida u podatke.

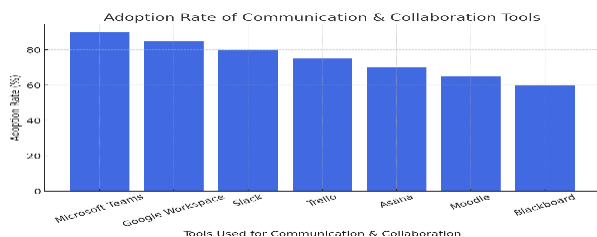


Figure 1. 8

Slika 1.8 ilustruje stopu usvajanja različitih alata za komunikaciju i saradnju, uključujući Microsoft Teams, Google Workspace, Slack, Trello i druge. Podaci ističu preferencije zainteresovanih strana za različite platforme, što odražava njihovu upotrebljivost i efikasnost u olakšavanju besprijekorne saradnje

⇒ Mjerenje Uticaja

Da bismo osigurali efikasnost okvira za komunikaciju i saradnju, potrebno je da implementiramo robusnu strategiju mjerenja uticaja. Ova strategija će se fokusirati na procjenu koliko dobro zainteresovane strane učestvuju u inicijativama. Za mjerenje uticaja će se koristiti sljedeće metode:

Metrika angažmana: Pratite stope učešća na virtuelnim sastancima, platformama za saradnju i alatima za upravljanje zadacima kako biste procijenili uključenost zainteresovanih strana.

Ankete o povratnim informacijama korisnika: Periodične ankete će se provoditi kako bi se procijenilo zadovoljstvo korisnika i identifikovale oblasti za poboljšanje.

Praćenje učinka: Procijenite stope izvršenja dodijeljenih zadataka i efikasnost aktivnosti razmjene znanja. Primjer: U projektu usmjerenom na implementaciju rješenja za obnovljive izvore energije, praćenje stope izvršenja zadataka dodijeljenih pripravniciima može istaknuti područja u kojima bi mogla biti potrebna dodatna podrška ili resursi.

Efikasnost donošenja odluka: Procijenite poboljšanja u donošenju odluka na osnovu podataka koristeći analitičke alate kako biste osigurali da zainteresovane strane efikasno koriste informacije. Primjer: Procjena koliko brzo industrijski partneri mogu implementirati promjene na osnovu podataka iz analitičkih alata u vezi sa potrošnjom energije može pokazati efikasnost obuke u promovisanju informisanog donošenja odluka.

⇒ Preporuke

Kako bi se poboljšala efikasnost okvira komunikacije i saradnje, predlažu se sljedeće preporuke.

Odaberite intuitivne i pristupačne alate za komunikaciju: Odabir alata koji su jednostavni za korištenje.

Primjer: Alati poput Microsoft Teamsa i Google Workspacea dizajnirani su da budu intuitivni, što korisnicima olakšava povezivanje i dijeljenje informacija.

Redovno provodite obuku: Održavanje obuka će osigurati da se zainteresovane strane osjećaju ugodno i vješto koriste alate za saradnju.

Redovno prikupljajte i analizirajte povratne informacije : Redovno prikupljanje povratnih informacija pomoći će u usavršavanju strategija saradnje na osnovu korisničkih iskustava i potreba



Figure 1.9

Slika 1.9 pokazuje postepeno poboljšanje efikasnosti donošenja odluka tokom četiri mjeseca nakon implementacije alata za saradnju zasnovanih na podacima, kao što su Power BI i Tableau. Trend ističe kako strukturirana analiza podataka i uvidi u realnom vremenu doprinose bržim i efikasnijim procesima donošenja odluka.

FAZA 4: MONITORING, EVALUACIJA I KONTINUIRANO UNAPREĐENJE

Faza 4 se fokusira na evaluaciju, refleksiju i kontinuirano unapređenje akcionog plana kako bi se osigurala njegova relevantnost, efikasnost i održivost. Ova faza obuhvata sistematski monitoring, analizu podataka i stratešku adaptaciju, omogućavajući organizacijama i akterima da uče iz iskustva i unapređuju svoje pristupe.

Faza je strukturirana kroz tri ključne komponente:

- ✓ **Uspostavljanje mehanizama monitoringa** – Definiše jasan sistem za praćenje napretka i mjerenje rezultata u skladu sa ciljevima akcionog plana.
- ✓ **Evaluacija i refleksija** – Pruža okvir za analizu prikupljenih podataka i izvlačenje pouka iz implementacije plana.
- ✓ **Unapređenje i adaptacija strategije** – Ova potfaza se fokusira na reviziju i prilagođavanje strategija u cilju prevazilaženja izazova i maksimiziranja uticaja.

4.1 Kreiranje Monitoring Mehanizama

Mehanizmi monitoringa su ključni za praćenje sprovođenja akcionog plana, mjerenje napretka i identifikaciju postignuća. Robustan sistem monitoringa obezbjeđuje da inicijative budu usklađene sa postavljenim ciljevima, istovremeno ukazujući na oblasti koje zahtijevaju poboljšanje. Kroz definisanje indikatora, prikupljanje podataka i analizu rezultata, organizacije mogu pravovremeno prilagođavati svoje planove, čime se osigurava uspješna realizacija.

⇒ Metodologija

Da bi se uspostavio strukturirani okvir monitoringa, neophodno je osigurati praćenje napretka, evaluaciju efikasnosti inicijativa i pružanje korisnih uvida za kontinuirano unapređenje. Implementacijom redovnih procjena i analiza zasnovanih na podacima, ovaj okvir će unaprijediti donošenje odluka, optimizovati raspodjelu resursa i poboljšati rezultate implementacije. Specifični ciljevi ovog okvira monitoringa su sljedeći:

- ✓ **Definisati jasne i mjerljive indikatore**: Uspostaviti precizne kriterijume za praćenje napretka i postignuća, kako bi svi učesnici jasno razumjeli šta predstavlja uspjeh. Primjer: Kreirati specifične mjere za uštedu energije u održivim inicijativama, kao što su procentualna smanjenja potrošnje energije.

- ✓ **Postaviti ključne prekretnice:** Identifikovati važne vremenske tačke za evaluaciju radi pravovremenih procjena napretka i potrebnih prilagođavanja. Primjer: Uspostaviti kvartalne prekretnice za faze projekta, omogućavajući redovne provjere napretka i rezultata.
- ✓ **Implementirati standardizovane sisteme prikupljanja podataka:** Koristiti pouzdane alate za strukturisano prikupljanje informacija. Primjer: Usvojiti digitalne platforme koje omogućavaju unos podataka i izvještavanje u realnom vremenu, kao što su Google Forms ili specijalizovani softver za upravljanje projektima.
- ✓ **Sprovoditi analizu podataka:** Redovno pregledati nalaze kako bi se prepoznali trendovi i oblasti koje treba poboljšati. Primjer: Koristiti alate za analitiku za vizualizaciju trendova podataka tokom vremena, identifikujući obrasce u angažmanu učesnika ili iskorišćenju resursa.
- ✓ **Prilagođavati strategije na osnovu povratnih informacija:** Koristiti uvide zainteresovanih strana za usavršavanje i optimizaciju implementacije. Primjer: Sprovoditi ankete među zainteresovanim stranama za prikupljanje povratnih informacija o efikasnosti programa i praviti prilagođavanja na osnovu dobijenih saznanja.

⇒ **Zainteresovane strane**

U uspješnoj implementaciji strukturiranog okvira monitoringa, nekoliko ključnih aktera ima važnu ulogu. Svaki akter doprinosi jedinstvenim znanjem i odgovornostima koje zajedno unapređuju efikasnost procesa monitoringa, osiguravajući praćenje, evaluaciju i optimizaciju inicijativa radi kontinuiranog unapređenja.

Tim za monitoring: Razvija i implementira okvire monitoringa sa definisanim pokazateljima, strukturiranim prikupljanjem podataka, sveobuhvatnim izvještavanjem i prilagođavanjima zasnovanim na podacima za optimizaciju implementacije.

Institucionalni lideri: Nadgledaju napredak inicijativa, podržavaju odluke zasnovane na podacima, raspoređuju resurse i osiguravaju da uvidi iz monitoringa budu usklađeni sa strateškim planiranjem i ciljevima organizacije.

Učesnici i zainteresovane strane: Pružaju uvide kroz ankete i diskusije, identifikuju praznine u procesima i aktivno dijele iskustva i povratne informacije radi poboljšanja.

Tehnički eksperti: Dizajniraju i standardizuju alate za prikupljanje podataka, obučavaju zainteresovane strane i tumače nalaze kako bi osigurali dosljedno prikupljanje podataka i povećali efikasnost monitoringa.

⇒ **Alati**

Za efikasnu implementaciju strukturiranog okvira monitoringa VET Akcionog Plana u zelenim inicijativama, neophodni su različiti alati. Svaka kategorija alata ima specifičnu namjenu, omogućavajući nesmetano praćenje napretka, prikupljanje podataka, analizu, povratne informacije zainteresovanih strana i razvoj kapaciteta. Ispod su ključne kategorije i pripadajući alati:

Praćenje napretka: Nadgledanje vremenskih okvira inicijativa i ključnih ciljeva kako bi se osiguralo da projekti ostanu na pravom putu i da se prekretnice ispune.

Prikupljanje podataka: Omogućavanje standardizovanog prikupljanja podataka od zainteresovanih strana, osiguravajući dosljedno i pouzdano prikupljanje informacija. Primjer: Primjena Google Forms za prikupljanje povratnih informacija od učesnika nakon svake obuke o zelenim vještinama.

Analiza podataka: Vizualizacija i tumačenje prikupljenih podataka, što omogućava zainteresovanim stranama da izvuku značajne uvide i donesu informisane odluke. Primjer: Korišćenje Power BI za kreiranje

kontrolnih tabli koje prikazuju napredak VET Akcionog Plana, sa metrikama poput broja obučenih učesnika i njihovih stopa zaposlenja u zelenim poslovima.

Povratne informacije zainteresovanih strana: Prikupljanje uvida i sugestija u realnom vremenu od učesnika, što pomaže u identifikaciji oblasti za poboljšanje i unapređenju angažmana.

⇒ **Mjerenje uticaja**

Strategije su osmišljene da pruže uvid u učinak inicijativa, angažovanje zainteresovanih strana i ukupni uticaj procesa monitoringa. Sljedeće ključne strategije će voditi evaluaciju:

Evaluacija napretka: Procijeniti stepen ispunjenosti ključnih prekretnica kako bi se odredila efikasnost inicijativa. Primjer: Redovno pregledati procenat postignutih prekretnica u VET Akcionom Planu radi praćenja napretka i identifikacije oblasti koje zahtijevaju dodatnu pažnju.

Korišćenje podataka: Analizirati koliko prikupljeni podaci efikasno informišu donošenje odluka i unapređuju implementaciju. Primjer: Procijeniti situacije u kojima su podaci doveli do strateških promjena u programima obuke, kao što je prilagođavanje kurikuluma na osnovu podataka o učinku učesnika.

Trendovi poboljšanja: Identifikovati promjene u učinku programa i povratnim informacijama zainteresovanih strana tokom vremena.

Procjena održivosti: Procijeniti dugoročnu izvodljivost i integraciju mehanizama monitoringa u radne procese. Primjer: Procijeniti da li se alati i procesi monitoringa koje je program uspostavio održavaju i koriste efikasno tokom vremena.

Tabela: Status Indikatora Praćenja

Ova slika sažima trenutni status ključnih indikatora monitoringa, upoređujući postavljene ciljeve sa stvarnim napretkom ostvarenim do sada.

Indikator	Target (%)	Trenutni status
Stopa završetka	90	85
Korišćenje podataka	80	75
Procjena održivosti	75	70

⇒ **Preporuke**

Primjena ovih preporuka može podstaći responzivniji i efektivniji proces monitoringa.

Organizovati zajedničke radionice: Omogućiti saradničke radionice za sprovođenje prilagođavanja na osnovu rezultata monitoringa.

Uspostaviti specifične i mjerljive pokazatelje: Razviti jasne pokazatelje koji su usklađeni sa ciljevima akcionog plana.

Standardizovati metode prikupljanja podataka: Primijeniti jedinstvene metode prikupljanja podataka kako bi se osigurala konzistentnost i pouzdanost u svim inicijativama. Primjer: Koristiti standardizovani obrazac za povratne informacije u svim sesijama obuke za prikupljanje evaluacija učesnika.

Sprovoditi redovnu analizu prikupljenih podataka: Izvršavati kontinuiranu analizu podataka radi identifikacije trendova i oblasti za poboljšanje.

Podsticati povratne informacije zainteresovanih strana: Aktivno tražiti i uključivati povratne informacije od zainteresovanih strana kako bi se procesi kontinuirano usavršavali.

4.2 Evaluacija i Refleksija

Evaluacija i refleksija su ključni za mjerenje efikasnosti akcionog plana i identifikaciju oblasti za poboljšanje. Ovaj proces uključuje sistematsko prikupljanje podataka, aktivno uključivanje zainteresovanih strana i detaljnu analizu rezultata. Jasan i transparentan okvir za evaluaciju pomaže u donošenju boljih odluka i kontinuiranom unapređenju strategija. Tačni podaci igraju važnu ulogu u ovom procesu, jer pružaju pouzdanu osnovu za donošenje informisanih i efektivnih budućih odluka.

⇒ Metodologija

Da bi se uspostavio jasan i sistematičan pristup za evaluaciju rezultata, neophodno je učiti iz iskustava i koristiti te uvide za unapređenje budućih odluka i aktivnosti. Ovaj strukturirani proces evaluacije omogućuje organizacijama da povećaju svoju efikasnost i prilagode se promjenjivim okolnostima. Sljedeći specifični ciljevi vodeće ovaj sistematičan pristup:

- ✓ **Procijeniti napredak:** Mjeriti postignuća u odnosu na unaprijed definisane pokazatelje učinka kako bi se utvrdila efikasnost inicijativa. Primjer: Redovno pregledati procenat učesnika obuke koji dobiju sertifikat za zelene vještine, upoređujući ga sa zadatim ciljem programa.
- ✓ **Identifikovati izazove:** Dokumentovati prepreke na koje se naiđe tokom sprovođenja i analizirati njihov uticaj na ukupni napredak. Primjer: Voditi evidenciju o izazovima tokom održavanja trening sesija, poput stope napuštanja učesnika.
- ✓ **Prikupljati naučene lekcije:** Izvući ključne zaključke iz uspjeha i oblasti koje zahtijevaju poboljšanje kako bi se informisale buduće aktivnosti. Primjer: Nakon završetka ciklusa obuke organizovati sesiju za razmatranje kako bi se identifikovalo šta je funkcionisalo dobro, a šta bi se moglo poboljšati.
- ✓ **Podsticati uključivanje zainteresovanih strana:** Promovisati inkluzivnost uključivanjem svih relevantnih aktera u evaluacione diskusije kako bi se osigurala različite perspektive. Primjer: Organizovati evaluacione sastanke koji uključuju trenere, učesnike i predstavnike industrije radi prikupljanja sveobuhvatnih uvida.
- ✓ **Informisati buduće strategije:** Koristiti uvide iz evaluacije za usavršavanje postojećih akcionih planova i unapređenje budućih inicijativa, osiguravajući kontinuirano unapređenje. Primjer: Koristiti nalaze iz evaluacionog procesa za ažuriranje VET Akcionog Plana, uključujući nove strategije zasnovane na povratnim informacijama zainteresovanih strana i podacima o učinku.

⇒ Zainteresovane strane

Za efikasnu evaluaciju inicijativa u okviru VET Akcionog Plana, koristi se niz alata koji olakšavaju prikupljanje podataka, analizu, izvještavanje i uključivanje zainteresovanih strana. Ovi alati su neophodni kako bi proces evaluacije bio sistematičan, sveobuhvatan i inkluzivan. Sljedeće su ključni alati koji se koriste u procesu evaluacije:

Alati za prikupljanje podataka: Koriste se različite metode za prikupljanje informacija od učesnika i zainteresovanih strana.

Platforme za analizu podataka: Koristi se softver za analizu prikupljenih podataka i generisanje uvida. Primjer: Power BI ili Tableau — ove napredne platforme služe za dubinsku vizualizaciju podataka, omogućavajući zainteresovanim stranama lakše tumačenje složenih informacija.

Mehanizmi za povratne informacije zainteresovanih strana: Implementiraju se kako online, tako i offline platforme za prikupljanje

⇒ Alati

Za efikasnu evaluaciju inicijativa u okviru VET Akcionog Plana, koristi se niz alata koji olakšavaju prikupljanje podataka, analizu, izvještavanje i uključivanje zainteresovanih strana. Ovi alati su neophodni kako bi proces evaluacije bio sistematičan, sveobuhvatan i inkluzivan. Sljedeće su ključni alati koji se koriste u procesu evaluacije:

Alati za prikupljanje podataka: Koriste se različite metode za prikupljanje informacija od učesnika i zainteresovanih strana.

Platforme za analizu podataka: Koristi se softver za analizu prikupljenih podataka i generisanje uvida. Primjer: Power BI ili Tableau — ove napredne platforme služe za dubinsku vizualizaciju podataka, omogućavajući zainteresovanim stranama lakše tumačenje složenih informacija.

Mehanizmi za povratne informacije zainteresovanih strana: Implementiraju se kako online, tako i offline platforme za prikupljanje...

⇒ Mjerenje Uticaja

Mjerenje uticaja je ključna komponenta procesa evaluacije i refleksije, koja osigurava da sprovedeni akcioni plan donosi značajne i mjerljive rezultate. Ovaj dio opisuje ključne pokazatelje, izvore podataka i metode analize koje se koriste za procjenu efikasnosti plana.

Ključni Indikatori Uspjeha

Doseg i učešće: Mjeri broj korisnika uključenih u inicijativu.

Postizanje ciljeva: Procjenjuje procenat unaprijed definisanih ciljeva koji su uspješno ostvareni.

Efikasnost korišćenja resursa: Procjenjuje isplativost i optimalno korišćenje resursa.

Primjer: Izračunati trošak po obučenom učesniku i uporediti ga sa industrijskim standardima radi određivanja efikasnosti.

Zadovoljstvo zainteresovanih strana: Prikuplja povratne informacije putem anketa, intervjuja i diskusija radi mjerenja nivoa zadovoljstva.

Dugoročna održivost: Procjenjuje koliko rezultati doprinose budućim unapređenjima i kontinuiranim inicijativama.

Izvori podataka I Metode Prikupljanja

Ankete i intervjuji: Koristiti strukturisana pitanja za prikupljanje kvalitativnih i kvantitativnih uvida od zainteresovanih strana.

Administrativni podaci: Analizirati postojeće evidencije i izvještaje radi praćenja napretka i rezultata.

Fokus grupe: Organizovati diskusije radi potvrđivanja nalaza i dubljeg razumijevanja iskustava zainteresovanih strana.

Studije slučaja: Izvršiti detaljne analize odabranih inicijativa kako bi se ilustrovao stvarni uticaj i naučene lekcije. Primjer: Dokumentovati konkretne uspješne priče učesnika koji su nakon obuke uspješno prešli u zelene poslove.

Analiza i Izvještavanje

Analiza trendova: Identifikovati obrasce i mjeriti napredak tokom vremena kako bi se evaluirala efikasnost akcionog plana. Primjer: Analizirati podatke kroz više ciklusa obuke kako bi se uočila poboljšanja u rezultatima učesnika.

Komparativna analiza: Procijeniti učinak u poređenju sa standardima i najboljim praksama u oblasti. Primjer: Uporediti stope uspjeha učesnika sa sličnim programima kako bi se identifikovale snage i slabosti.

Alati za vizualizaciju: Koristiti grafikone i kontrolne table za jasnije prikazivanje rezultata, čineći podatke pristupačnijim zainteresovanim stranama.

Završni izvještaj o uticaju: Sastaviti sveobuhvatan pregled nalaza, naučenih lekcija i preporuka za buduće akcije.

⇒ Preporuke

Da bi se unaprijedila efikasnost procesa evaluacije i osiguralo da on donosi značajne uvide i poboljšanja, potrebno je dati nekoliko ključnih preporuka. Ove preporuke imaju za cilj da uspostave snažan okvir za evaluaciju koji ne samo da procjenjuje trenutne inicijative, već i informiše buduće strategije. Sljedeće su osnovne preporuke:

Uspostaviti jasno definisane i mjerljive indikatore evaluacije: Definirati jasne i specifične pokazatelje na samom početku procesa evaluacije kako bi se efikasno pratio napredak.

Koristiti i kvalitativne i kvantitativne podatke: Osigurati sveobuhvatnu analizu uključivanjem različitih vrsta podataka, što omogućava bogatije razumijevanje nalaza evaluacije. Primjer: Kombinovati rezultate anketa (kvantitativni podaci) sa intervjuima i diskusijama u fokus grupama (kvalitativni podaci) kako bi se obuhvatio cijeli spektar iskustava zainteresovanih strana.

Osigurati aktivno učešće zainteresovanih strana: Uključiti zainteresovane strane tokom cijelog procesa evaluacije kako bi se prikupile različite perspektive.

Iskoristiti uvide iz podataka za kontinuirano unapređenje: Koristiti uvide dobijene evaluacijom za usavršavanje i poboljšanje strateških akcionih planova, osiguravajući da buduće inicijative budu informisane prošlim iskustvima.

4.3 Iterative Planiranje: Adaptacija i Poboljšanje Individualnih VET Akcionih Planova

Iterativno planiranje podrazumijeva stalni pregled i prilagođavanje akcionog plana na osnovu rezultata evaluacije. Ovaj pristup osigurava da plan ostane relevantan, da odgovara na nove potrebe i integriše naučene lekcije. Uključivanjem zainteresovanih strana i njihovih povratnih informacija, iterativno planiranje podstiče dinamičan i održiv pristup ka postizanju ciljeva.

⇒ Metodologija

Da bi se uspostavio sistematičan pristup za evaluaciju rezultata, prikupljanje naučenih lekcija i korišćenje tih uvida za unapređenje budućih aktivnosti i odluka, neophodna je jasna metodologija. Ova metodologija je fokusirana na kontinuirano unapređenje, osiguravajući da Individualni VET Akcioni Plan bude prilagodljiv rezultatima evaluacije, povratnim informacijama zainteresovanih strana i novim potrebama. Sljedeći specifični ciljevi usmjeravaju ovaj proces:

- ✓ Procijeniti napredak: Mjeriti ostvarene rezultate u odnosu na unaprijed definisane pokazatelje učinka kako bi se evaluirala efikasnost VET inicijativa.
- ✓ Identifikovati izazove: Dokumentovati prepreke na koje se naiđe tokom sprovođenja VET Akcionog Plana i analizirati njihov uticaj na uspjeh. Primjer: Ako program obuke za tehničare obnovljive energije ima nizak broj upisa zbog sukoba u rasporedu, ovaj izazov treba zabilježiti i analizirati kako bi se razumio njegov uticaj na ukupne rezultate programa.
- ✓ Prikupljati naučene lekcije: Izvući ključne zaključke iz uspjeha i oblasti koje zahtijevaju poboljšanje, kako bi se informisale buduće inicijative. Primjer: Ako određena nastavna metoda na kursu održive poljoprivrede vodi ka visokom angažmanu i razumijevanju učesnika, ta praksa treba biti istaknuta kao najbolja praksa za buduće programe.
- ✓ Podsticati uključivanje zainteresovanih strana: Promovisati inkluzivnost uključivanjem svih relevantnih aktera — kao što su treneri, učesnici i partneri iz industrije — u diskusije o evaluaciji.
- ✓ Informisati buduće strategije: Koristiti uvide dobijene iz evaluacija za unapređenje postojećih akcionih planova i budućih inicijativa. Primjer: Ako evaluacije pokazuju da učesnicima programa obuke za zelenu tehnologiju nedostaje praktično iskustvo, buduće verzije programa mogu uključiti više praktičnih radionica kako bi se bolje pripremili za tržište rada.

⇒ Zainteresovane strane

Da bi se uspješno prilagodio i unaprijedio Individualni VET Akcioni Plan, posebno u kontekstu zelenih inicijativa, nekoliko ključnih aktera igra važnu ulogu u procesu evaluacije. Svaki akter doprinosi na jedinstven način kako bi se osiguralo da evaluacija bude sveobuhvatna, informativna i primjenjiva. Sljedeće su ključni akteri i njihove uloge:

Tim za evaluaciju: Vodi prikupljanje podataka, analizu i izvještavanje, te organizuje sesije refleksije za diskusiju o nalazima i uvidima.

Zainteresovane strane: Doprinosi povratnim informacijama putem strukturisanih anketa, intervjua i fokus grupa, osiguravajući da se u evaluaciju uključe različite perspektive.

Institucionalni lideri: Pregledaju nalaze evaluacije, integrišu preporuke u buduće planove i podržavaju donošenje odluka radi povećanja efikasnosti programa.

Učesnici: Dijele svoja iskustva i uvide tokom procesa evaluacije, obogaćujući razumijevanje efikasnosti programa i oblasti za unapređenje.

⇒ Alati

Za efikasnu primjenu metodologije za evaluaciju Individualnog VET Akcionog Plana, koristi se nekoliko alata raspoređenih u različite kategorije. Ovi alati olakšavaju prikupljanje, analizu i izvještavanje podataka, osiguravajući sveobuhvatan proces evaluacije koji uključuje povratne informacije zainteresovanih strana i podstiče kontinuirano unapređenje. Sljedeće su ključne kategorije alata i njihove osnovne namjene:

Prikupljanje podataka: Ovi alati se koriste za organizovano prikupljanje strukturiranih povratnih informacija od zainteresovanih strana, omogućavajući efikasan i uredan proces prikupljanja podataka.

Analiza podataka: Pomažu u analizi i vizualizaciji prikupljenih podataka, olakšavajući identifikaciju trendova i uvida.

Predlozi za izvještavanje: Osiguravaju dosljednost u izvještavanju nalaza, olakšavajući komunikaciju rezultata prema zainteresovanim stranama.

Povratne informacije zainteresovanih strana: Omogućavaju kontinuirani unos informacija od strane učesnika, podstičući stalni dijalog i unapređenje.

Vodiči za refleksiju: Olakšavaju refleksiju i planiranje akcija među zainteresovanim stranama, podstičući sveobuhvatne diskusije o nalazima evaluacije.

⇒ Mjerenje Uticaja

Mjerenje uticaja je ključno kako bi se osiguralo da realizovani akcioni plan donosi značajne i mjerljive rezultate. Ovaj dio ističe ključne pokazatelje, izvore podataka i metode analize koje se koriste za procjenu efikasnosti plana, pružajući sveobuhvatan okvir za evaluaciju njegovog uspjeha i usmjeravanje budućih unapređenja.

Ključni pokazatelji uticaja

Doseg i učešće: Mjeri broj korisnika uključenih u inicijativu

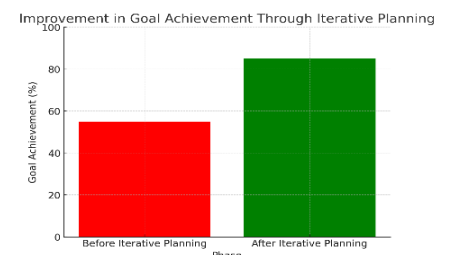
Postizanje ciljeva: Procjenjuje procenat unaprijed definisanih ciljeva koji su uspješno ostvareni.

Efikasnost korišćenja resursa: Procjenjuje odnos troškova i koristi, kao i optimalno korišćenje resursa.

Zadovoljstvo zainteresovanih strana: Prikuplja povratne informacije putem anketa, intervjuja i diskusija.

Dugoročna održivost: Procjenjuje koliko rezultati doprinose budućim unapređenjima.

Slika 2.0 prikazuje procentualni porast u postizanju ciljeva prije i nakon sprovođenja iterativnog planiranja. Poboljšanje sa 55% na 85% ističe efikasnost kontinuirane evaluacije i prilagođavanja plana.



Slika 2.0

Izvori podataka i metode prikupljanja

Ankete i intervjui: Koriste strukturisana pitanja za prikupljanje kvalitativnih i kvantitativnih uvida.

Administrativni podaci: Analiziraju se evidencije i izvještaji radi praćenja napretka.

Fokus grupe: Sprovode se diskusije radi potvrđivanja nalaza i dubljeg razumijevanja.

Metoda: Izvršavaju se detaljne analize odabranih inicijativa kako bi se ilustrovao stvarni uticaj.

Analiza I Izvještavanje

Analiza trendova: Identifikuje ponavljajuće obrasce u prilagođavanjima plana i njihov uticaj tokom vremena. Primjer: Analiza podataka kroz više ciklusa obuke kako bi se vidjelo kako promjene u nastavnom planu utiču na rezultate učenika.

Komparativni pregled: Procjenjuje razlike u učinku prije i nakon izmjena plana. Primjer: Upoređivanje stope zaposlenja diplomaca prije i poslije uvođenja novih modula obuke.

Vizualizacija podataka: Koristi grafikone i dijagrame za ilustraciju napretka u unapređenjima.

Završni izvještaj o iterativnim prilagođavanjima: Sveobuhvatan pregled izvršenih promjena, njihovog uticaja i preporuka za buduće planerske cikluse.

⇒ Preporuke

Da bi se unaprijedila efikasnost Individualnog VET Akcionog Plana, potrebno je dati nekoliko ključnih preporuka. Ove preporuke imaju za cilj da osiguraju da proces evaluacije bude čvrst, inkluzivan i sposoban za kontinuirano unapređenje. Fokusiranjem na mjerljive pokazatelje i uključivanje zainteresovanih strana, evaluacija može pružiti vrijedne uvide koji će informisati buduće aktivnosti. Sljedeće preporuke ističu osnovne korake za postizanje ovih ciljeva:

Uspostaviti jasno definisane i mjerljive indikatore evaluacije od samog početka: Jasno definisani indikatori pružaju okvir za procjenu napretka i uspjeha. Primjer: Za program obuke u zelenim vještinama, indikatori mogu uključivati broj učenika koji završe kurs, procenat diplomaca koji dobiju posao u zelenom sektoru i ocjene zadovoljstva učenika.

Koristiti i kvalitativne i kvantitativne podatke za holističku procjenu: Kombinacija različitih vrsta podataka obezbjeđuje sveobuhvatno razumijevanje efikasnosti programa.

Podsticati aktivno učešće zainteresovanih strana tokom cijelog procesa evaluacije: Uključivanje zainteresovanih strana jača osjećaj odgovornosti i osigurava da se uzmu u obzir različite perspektive.

Iskoristiti uvide iz podataka za kontinuirano usavršavanje strateških akcijskih planova: Korišćenje podataka iz evaluacije za donošenje odluka pomaže u prilagođavanju programa kako bi bolje služili učesnicima i odgovorili na potrebe industrije. Primjer: Ako podaci pokazuju da učesnici kursa za tehničare obnovljive energije imaju poteškoća sa praktičnim primjenama, program se može prilagoditi tako što će uključiti više praktičnih radionica i terenskih iskustava.

Održavati detaljnu dokumentaciju radi olakšavanja dugoročnog dijeljenja znanja: Sveobuhvatna dokumentacija procesa evaluacije i nalaza podržava transparentnost i prenos znanja. Primjer: Kreirati centralizovanu bazu evaluacionih izvještaja, povratnih informacija i naučenih lekcija iz različitih zelenih trening inicijativa, čime će budući razvojni timovi imati pristup vrijednim uvidima i najboljim praksama.

Monitoring i Evaluacija

Praćenje i evaluacija Individualnog Akcionog Plana za Zelene Vještine obezbjeđuju da pojedinci prate svoj napredak, efikasno primjenjuju znanje i prilagođavaju se promjenjivoj zelenoj ekonomiji. Ovaj proces se zasniva na tri ključne komponente: metode praćenja, pokazatelji učinka (KPI) i kontinuirano unapređenje.

Metode Monitoringa

Korišćenjem različitih metoda praćenja, zainteresovane strane mogu steći uvid u napredak i efikasnost inicijativa. Sljedeće metode predstavljaju ključne pristupe praćenju:

Samoocjena (svakih 3–6 mjeseci): Polaznici sami procjenjuju svoj razvoj vještina i identifikuju izazove sa kojima se susreću tokom obuke. Primjer: U kursu zelene gradnje, polaznici svakih šest mjeseci rade samoocjenu kako bi izrazili svoje razumijevanje održivih građevinskih praksi i prepoznali oblasti u kojima osjećaju potrebu za dodatnom podrškom.

Mentorstvo i povratna informacija: Redovni pregledi i sesije povratnih informacija koje sprovode treneri i stručnjaci iz industrije pomažu u usmjeravanju razvoja polaznika. Primjer: Polaznici programa za tehničare obnovljivih izvora energije mjesečno se sastaju sa mentorima iz industrije koji im daju konstruktivne povratne informacije o njihovim projektima i sugerišu oblasti za poboljšanje.

Mjerenje performansi: Digitalno praćenje primjene vještina u projektima i studijama slučaja omogućava objektivnu procjenu sposobnosti polaznika. Primjer: Digitalni portfolio sistem omogućava polaznicima kursa upravljanja okolišem da dokumentuju svoje projekte, poput inicijativa za smanjenje otpada, i prate svoj napredak u primjeni naučenih vještina u stvarnim situacijama.

Analiza uticaja: Anketama sprovedenim nakon završetka programa procjenjuju se ishodi zaposlenja, napredak u karijeri i integracija održivih praksi u radnim mjestima učesnika. Primjer: Diplomci programa zelene energije dobijaju anketu godinu dana nakon završetka da bi se procijenio njihov status zaposlenja, napredak u karijeri i način na koji primjenjuju održive prakse na radnom mjestu.

Ključni Pokazatelji Uspjeha (KPIs)

Da bi se efikasno ocijenio uspjeh Individualnog VET akcionog plana, ključno je uspostaviti jasne ključne pokazatelje uspjeha (KPIs). Praćenjem ovih KPIs, zainteresovane strane mogu osigurati da programi ispunjavaju svoje ciljeve i prilagođavaju se potrebama polaznika i zelenog tržišta rada. Sljedeći KPIs ističu ključne oblasti fokusa, uz jednostavne primjere iz konteksta zelene stručne obuke i obrazovanja:

Obuka i sertifikacija: Ovaj KPI mjeri procenat polaznika koji završe program obuke i dobiju priznate zelene sertifikate. Primjer: Na kursu za instalaciju solarnih panela praćenje pokazuje da 85% polaznika uspješno završi obuku i dobije sertifikat priznat od strane organizacije za zelenu energiju.

Praktična primjena: Ovaj indikator procjenjuje procenat polaznika koji primjenjuju zelene tehnologije i održive metode u svojim radnim sredinama nakon obuke. Primjer: Nakon završenog programa održive poljoprivrede, 70% diplomaca prijavljuje da primjenjuju organske poljoprivredne prakse u svojim radnim mjestima ili poslovima.

Zapošljavanje i rast: Ovaj KPI mjeri stopu zaposlenja, napredovanje u karijeri i povećanje plata diplomaca u roku od šest mjeseci od završetka programa. Primjer: Kurs za dizajn zelenih zgrada pokazuje da 90% diplomaca dobije zaposlenje u relevantnim oblastima, sa prosječnim povećanjem plate od 15% u roku od šest mjeseci od završetka programa.

Efikasnost programa: Ovaj indikator mjeri zadovoljstvo zainteresovanih strana, uključujući povratne informacije od polaznika i partnera iz industrije, kao i učestalost ažuriranja kurikuluma na osnovu promjenjivih potreba industrije. Primjer: Anketa pokazuje da je 95% učesnika programa obuke za energetske efikasnost zadovoljno kurikulumom, a program se ažurira svake godine kako bi uključio najnovije industrijske standarde i tehnologije.

Kontinuirano poboljšanje

Kontinuirano unapređenje predstavlja ključni dio Individualnog VET akcionog plana, naglašavajući potrebu za stalnim praćenjem i prilagođavanjem programa obuke. Ovaj proces osigurava da su izmjene zasnovane na podacima, da se uzima u obzir povratna informacija zainteresovanih strana i da se usvajaju nove tehnologije radi povećanja efikasnosti obuke.

Stalno praćenje: Redovna procjena rezultata obuke i napretka polaznika omogućava pravovremene korekcije. *Primjer:* Program za zelenu energiju sprovodi kvartalne evaluacije učinka polaznika u praktičnim projektima, što trenerima pomaže da identifikuju oblasti u kojima je potrebna dodatna podrška ili resursi.

Prilagođavanja zasnovana na podacima: Korišćenje kvantitativnih i kvalitativnih podataka za donošenje odluka o nastavnom planu i metodama obuke. *Primjer:* Analiza stope zaposlenosti pokazuje da diplomci kursa održive gradnje imaju poteškoća sa pronalaskom posla u određenim regionima, što je dovelo do uvođenja specijalizovanih modula o lokalnim građevinskim propisima i praksama.

Integracija povratnih informacija zainteresovanih strana: Aktivno prikupljanje mišljenja polaznika, poslodavaca i stručnjaka iz industrije radi unapređenja sadržaja i načina izvođenja obuke.

Usvajanje tehnologije: Primjena novih alata i tehnologija za poboljšanje načina izvođenja obuke i angažovanja polaznika.

ANEKS III – SKRAĆENICE I REČNIK

Skraćenice

Skraćenica	Definicija
AQF	Albanian Qualifications Framework (AQF) – Albanski okvir kvalifikacija
BHQF	Bosnia and Herzegovina Qualifications Framework (BQF) – Okvir kvalifikacija Bosne i Hercegovine
DCMs	Decisions of Council of Ministers (DCM) – Odluke Savjeta ministara
EQF	European Qualifications Framework (EQF) – Evropski okvir kvalifikacija
EU	European Union (EU) – Evropska unija
EV	Electric Vehicle (EV) – Električno vozilo
HR	Human Resources (HR) – Ljudski resursi
IAP	Individual Action Plan (IAP) – Individualni akcioni plan
KPIs	Key Performance Indicators (KPIs) – Ključni pokazatelji uspjeha
LMS Platforms	Digital Learning Management Systems (DLMS) – Digitalni sistemi za upravljanje učenjem
M&E	Monitoring and Evaluation (M&E) – Praćenje i evaluacija
NGOs	Non-Governmental Organizations (NGOs) – Nevladine organizacije
PBL	Project-Based Learning (PBL) – Učenje zasnovano na projektima
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound (SMART) – Specifični, Mjerljivi, Dostižni, Relevantni, Vremenski definisani (ciljevi)
VET	Vocational Education and Training (VET) – Stručno obrazovanje i osposobljavanje
VW	Virtual Workshops (VW) – Virtuelne radionice

Rječnik ključnih termina

Ovaj rječnik služi kao alat za brzo razumijevanje ključnih pojmova korišćenih u VET vodiču za akcioni plan, obezbjeđujući jasnoću i jednostavnost za široku publiku.

- **Okvir kompetencija:** Strukturisana lista vještina i znanja potrebnih učesnicima da ispune ciljeve programa.
- **Alati za saradnju:** Digitalne platforme (npr. Microsoft Teams, Slack, Google Workspace) koje olakšavaju timski rad, komunikaciju i dijeljenje fajlova.
- **Alati za procjenu kompetencija:** Interaktivne digitalne platforme koje procjenjuju znanje i vještine učenika putem kvizova, povratnih informacija u realnom vremenu i praćenja učinka.
- **Digitalne platforme za učenje:** Online sistemi (npr. Moodle, Blackboard) koji podržavaju e-učenje, zadatke i udaljene obuke.
- **Vizualizacija podataka:** Korišćenje grafika i dijagrama za prikaz nalaza evaluacija i trendova.
- **Petlje povratnih informacija:** Proces u kojem rezultati neke akcije utiču na buduće akcije, stvarajući ciklus koji može biti samo-pojačavajući ili uravnotežujući (Pozitivna petlja → pojačavajuća, samo-pojačavajuća, eskalirajuća, kompresujuća; Negativna petlja → balansirajuća, regulativna, prigušujuća, kontraaktivna).
- **Obuke u zelenom sektoru:** Programi stručnog osposobljavanja fokusirani na vještine potrebne za održive prakse i zelene tehnologije.
- **Mjerenje uticaja:** Proces procjene efikasnosti inicijative kroz indikatore kao što su ostvarenje ciljeva, efikasnost resursa i dugoročna održivost.

- **Individualni akcioni plan (IAP):** Prilagođeni plan koji definiše specifične ciljeve obuke, odgovornosti i tehnike praćenja za učesnike.
- **Ključni pokazatelji uspjeha (KPI):** Mjerljivi indikatori koji služe za evaluaciju uspjeha programa obuke, kao što su stope završetka, rezultati zaposlenja i zadovoljstvo interesnih strana.
- **Mentorstvo:** Vođenje i podrška koju pružaju treneri ili stručnjaci iz industrije u razvoju polaznika.
- **Matrica prioritizacije:** Alat za donošenje odluka koji rangira aktivnosti prema njihovom uticaju i izvodljivosti.
- **Mapiranje interesnih strana:** Alat za identifikaciju i kategorizaciju ključnih aktera na osnovu njihovog uticaja i interesa u programu ob



AGDUPT

Addressing skills mismatching in the green sector through Digital Upskilling of veT



Coordinator

CENTRO SUPERIOR DE FORMACION EUROPA-SUR SA
Spain



**Albanian Center for Education Care and Training
(ACT CENTER)**

Albania



**Centar za ekonomski, tehnoloski i okolinski razvoj -
CETEOR Sarajevo**

Bosnia and Herzegovina



ZELENI DOM-GREEN HOME UDRUZENJE

Montenegro



EUROTRAINING EDUCATIONAL ORGANIZATION

Greece



CESIE

Italy



CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY TIRANA

Albania



CHAMBER OF COMMERCE AND
INDUSTRY OF REPUBLIC OF SRPSKA
**CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY OF
BANJA LUKA REGION**

**Chamber of Commerce and Industry of Banja Luka
Region**

Bosnia and Herzegovina



**Center for Social
Innovation**

CSI CENTER FOR SOCIAL INNOVATION LTD

Cyprus



**Co-funded by
the European Union**