

Cedefop

**Profesionalizacija karijernog vođenja  
Kompetencije praktičara i  
kvalifikacione rute u Evropi**

Cedefop panorama serija; 164

Luksemburg: Kancelarija za službene publikacije evropskih zajednica, 2009.

---

Dodatne informacije o Evropskoj uniji dostupne su na internetu.

Može im se pristupiti putem servera Evropa (<http://europa.eu>).

Podaci za katalogizaciju mogu se naći na kraju ove publikacije.

Luksemburg: Kancelarija za službene publikacije Evropskih zajednica, 2009.

ISBN 978-92-896-0572-4

ISSN 1562-6180

© **Evropski centar za razvoj stručnog osposobljavanja, 2009.**

Reprodukcija je odobrena pod uslovom da je naveden izvor

**Štampano u Evropskoj uniji**

**Evropski centar za razvoj stručnog osposobljavanja** (Cedefop) je referentni centar Evropske unije za stručno obrazovanje i obuku. Mi pružamo informacije i analize sistema stručnog obrazovanja i osposobljavanja, politike, istraživanja i praksa.

Cedefop je osnovan 1975. godine Uredbom Savjeta (EEZ) br. 337/75.

Evropa 123

570 01 Solun (Pylea)

GRČKA

Poštanska adresa:

PO 2247

551 02 Solun

GRČKA

Tel. +30 2310490111

Faks +30 2310490020

E-pošta: [info@cedefop.europa.eu](mailto:info@cedefop.europa.eu)

Web adresa: [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)

Aviana Bulgarelli, direktorica

Christian Lettmayr, zamjenik direktora

Juan Menéndez-Valdés,

Predsjedavajući Upravnog odbora

## Predgovor

U Evropi postoji jasan konsenzus da visokokvalitetne usluge vođenja i savjetovanja igraju ključnu ulogu u podršci cjeloživotnom učenju, upravljanju karijerom i postignućima u ličnim ciljevima. Prelazak na cjeloživotno vođenje u državama članicama može se najbolje podstaći kroz evropsku saradnju i kroz partnerstva između nacionalnih i regionalnih vlasti, socijalnih partnera, praktičara u vođenju i savjetovanju u obrazovanju i zapošljavanju i između mladih, odraslih i starijih građana kao korisnika usluga.

Uspostavljanje koherentnog i holističkog sistema vođenja koji je dostupan tokom cijelog životnog vijeka ima jasne implikacije na kompetencije, kvalifikacije i kontinuirani profesionalni razvoj praktičara vođenja i savjetovanja. Pitanja unapređenja profesionalnog profila i standardi karijernih savjetnika, kao i promovisanje njihovih kompetencija i vještina, obrađena su u ovom izvještaju. Odgovarajuća početna i dodatna obuka za karijerne savjetnike su presudne u izgradnji profila, jer imaju središnju poziciju u pružanju usluga vođenja i razvoja karijere.

Smjernice i vođenje podliježu postepenim promjenama, što je posljedica kompleksnih zahtjeva koje društvo postavlja osobama koje se bave karijernim vođenjem, njihovom radnom okruženju, i grupama klijenata koje postaju sve raznolikije. U narednim godinama možemo očekivati da se karijerni savjetnici uključe u nova područja kao što su validacija neformalnog i informalnog učenja, akreditacija prethodnog učenja i prethodnog iskustvenog učenja. Štaviše, karijerni savjetnici bi trebalo dobro da se upoznaju s Evropskim inicijativama za politike u stručnom obrazovanju, posebno sa Evropskim kvalifikacionim okvirom za cjeloživotno učenje (EQF) i Evropskim kreditnim sistemom za stručno obrazovanje i obuku (ECVET). Sve ove nove odgovornosti zahtijevaće kako kontinuirani profesionalni razvoj tako i kontinuirano pokazivanje relevantnih kompetencija pojedinačnih karijernih savjetnika u državama članicama.

Ovaj Cedefopov izvještaj podržava rezoluciju Savjeta o boljoj integraciji cjeloživotnog vođenja u strategiju cjeloživotnog učenja (Savjet Evropske unije, 2008) koja u potpunosti priznaje Cedefopov istraživački rad i njegovu vodeću institucionalnu ulogu u cjeloživotnom vođenju. Glavna poruka ovog izvještaja je da u Evropi postoje velike razlike, u profesionalnom smislu, dostupnih obuka, kompetencija i kvalifikacija stečenih tokom obuka, ulogama i funkcijama koje sprovode karijerni savjetnici i sistemi u kojima se nude usluge vođenja. Izvještaj je vrijedan referentni izvor, posebno za donosiocje odluka i politika, kao i za karijerne savjetnike u obrazovanju i zapošljavanju.

Nadamo se da će ovaj izvještaj podstaći buduće akcije država članica na razvoj kompetencija i kvalifikacija za karijerne savjetnike, kao i na značaj uloge u obezbjeđivanju kvaliteta usluge vođenja i savjetovanja.

Aviana Bulgarelli,

Direktor Cedefopa

## Zahvalnice

Ovaj izvještaj predstavlja timski rad i predstavlja doprinos svih koji rade na projektu. Posebno je važno da spomenemo rukovodioce projekata Cedefopa dr Rocío Lardinois de la Torre, pokretača studije, i g. Mika Launikari, odgovornog za sveukupni nadzor nad izvještajem i gđu Lyn Barham iz Nacionalnog instituta za obrazovanje i vođenje u karijeri (NICEC) koja je izradila ovaj izvještaj i preduzela istraživanje na kojem je ovaj izvještaj zasnovan, zajedno sa svojim istraživačkim timom.

Zahvaljujemo mnogim donatorima koji su pružili veliku pomoć oko studije (Aneks 2), kao i članovima Mreže Evropske politike cjeloživotnog vođenja koja je pružila dragocjene povratne informacije o nacrtu izvještaja. Na kraju, zahvaljujemo Christine Nychas iz Cedefopa na tehničkoj podršci u pripremi ove publikacije.

Ova publikacija pružila je dragocjen doprinos i inspiraciju za naredne debate Cedefopovih događaja o vršnjačkom učenju i kvalitetu profesionalnog vođenja i savjetovanja: prema Evropskom okviru za obuku i kompetentnost praktičara karijernog vođenja. (Solun, oktobar, 2008). Dalje, ovaj izvještaj dio je Cedefopovog naučnog doprinosa na IAEVG konferenciji o usklađenosti, saradnji i kvalitetu vođenja i savjetovanja.

(Jyväskylä, juni, 2009).

---

(1) Rad je izveden prema Cedefopovom ugovoru o pružanju usluga br. 2007-0071/AO/B/RLAR/Guidance-Kvalifikacije / 005/07.

# Sadržaj

Predgovor .....	4
Zahvalnice .....	5
Spisak tabela i slika .....	10
Sažetak .....	11
1. Uvod .....	14
1.1 Studija .....	14
1.2 Karijerno vođenje u kontekstu EU strategija .....	14
1.3 Karakteristike efikasnih sistema karijernog vođenja .....	15
1.4 Promjene i trendovi .....	16
1.4.1 Jači pravni temelji za rad u karijeri .....	16
1.4.2 Spajanje tačaka pružanja usluga .....	17
1.4.3 Upravljanje difuzijom .....	18
1.4.4 Katalizatori za promjenu u treningu .....	18
1.5 Uloga stručnjaka za profesionalno vođenje u disperziranim mrežama nastanka .....	20
1.6 Kompetencije, obuka i akreditacija prethodnog iskustva i učenja .....	21
2. Obuka za karijerno vođenje: trenutna situacija .....	23
2.1 Uloge u karijernom vođenju .....	23
2.2 Tradicije i obrasci treninga .....	23
2.2.1 Obuka prije službe .....	24
2.2.2 Uvodni trening .....	25
2.2.3 Kontinuirano stručno usavršavanje .....	25
2.2.4 Istorijska perspektiva .....	25
2.3 Specijalizovana obuka .....	26
2.4 Uloge u školi .....	28
2.5 Uloge javne službe za zapošljavanje .....	29
2.5.1 Specijalizovana akademska obuka za osoblje PES-a .....	30
2.5.2 Generički trening .....	32
2.6 Uloge visokog obrazovanja .....	32
2.7 Uloge u drugim postavkama .....	32
2.8 Širi kontekst .....	33
3. Obuka: nova pitanja .....	38
3.1 Dovoljnost: nivo i specijalnost .....	38
3.1.1 Nivo .....	38
3.1.2 Specijalizacija .....	39

3.1.3 Promovisanje mobilnosti .....	40
3.1.4 Kontinuirani profesionalni razvoj .....	41
3.2 Metode podučavanja na daljinu i e-učenje .....	41
3.3 Praktikum .....	42
3.4 Tržište rada i profesionalno znanje .....	44
3.5 Profesionalni identitet .....	45
3.6 Izazovi u razvoju usluga profesionalnog vođenja .....	46
4. Studije slučaja .....	48
4.1 Uvod .....	48
4.2 Bugarska .....	48
4.2.1 Sažetak .....	48
4.2.2 Političke i zakonodavne inicijative .....	48
4.2.3 Promjene kao odgovor na Lisabonsku strategiju i Bolonju proces .....	49
4.2.4 Uslovi za ulazak i alternativni putovi za ulazak I kvalifikacija .....	49
4.2.5 Metode nastave kursa .....	49
4.2.6 Pokrivenost tržišta rada, zanimanja i druge mogućnosti informacije .....	50
4.2.7 Profesionalni identitet .....	50
4.3 Danska .....	50
4.3.1 Sažetak .....	50
4.3.2 Političke i zakonodavne inicijative .....	50
4.3.3 Obuka na nivou diplome .....	51
4.3.4 Magistar karijernog vođenja, osposobljavanje kandidata i doktora nauka .....	53
4.3.5 Promjene kao odgovor na Lisabonsku strategiju i Bolonju proces .....	53
4.3.6 Uslovi za ulazak i alternativni putovi za ulazak I kvalifikacija .....	54
4.3.7 Metode nastave kursa .....	54
4.3.8 Pokrivenost tržišta rada, zanimanja i druge mogućnosti informacije .....	54
4.3.9 Profesionalni identitet .....	55
4.4 Irska .....	55
4.4.1 Sažetak .....	55
4.4.2 Nacionalni forum za vođenje .....	56
4.4.3 Ishodi .....	57
4.4.4 Glas građanina .....	57
4.5 Letonija .....	58
4.5.1 Političke i zakonodavne inicijative .....	58
4.5.2 Promjene kao odgovor na Lisabonsku strategiju i Bolonju proces .....	59
4.5.3 Uslovi za ulazak i alternativni putovi za ulazak I kvalifikacija .....	59
4.5.4 Metode nastave kursa .....	59

4.5.5 Pokrivenost tržišta rada, zanimanja i druge mogućnosti informacije .....	60
4.5.6 Profesionalni identitet .....	60
4.6 Poljska .....	60
4.6.1 Sažetak .....	60
4.6.2 Političke i zakonodavne inicijative .....	60
4.6.3 Promjene kao odgovor na Lisabonsku strategiju i Bolonjski proces .....	61
4.6.4 Uslovi za ulazak i alternativni putovi za ulazak I kvalifikacija .....	62
4.6.5 Metode nastave kursa .....	62
4.6.6 Pokrivenost tržišta rada, zanimanja i druge mogućnosti informacije .....	62
4.6.7 Profesionalni identitet .....	63
4.7 Škotska .....	63
4.7.1 Sažetak .....	63
4.7.2 Političke i zakonodavne inicijative .....	63
4.7.3 Promjene kao odgovor na Bolonjski proces i Lisabon strategija .....	65
4.7.4 Uslovi za ulazak i alternativni putovi za ulazak I kvalifikacija .....	65
4.7.5 Metode nastave kursa .....	65
4.7.6 Pokrivenost tržišta rada, zanimanja i druge mogućnosti informacije .....	66
4.7.7 Profesionalni identitet .....	66
5. Razvoj okvira kompetencija .....	68
5.1 Pojam kompetencije .....	68
5.2 Dizajn okvira kompetencija .....	69
5.2.1 Postojeći okviri .....	69
5.2.2 Opseg okvira kompetencija .....	70
5.2.3 Kompetencije klijenta .....	71
5.2.4 Struktura okvira kompetencija .....	72
5.3 Razumijevanje okvira kompetencija .....	73
5.3.1 Riječi i jezik .....	73
5.3.2 Kultura, kontekst i lične vrijednosti .....	74
5.4 Razumijevanje specifičnih elemenata u okviru kompetencija .....	74
5.4.1 Element interakcije s klijentom: provođenje i omogućavanje procjene .....	74
5.4.2 Klijent-interakcijski element: omogućiti pristup informacijama .....	75
5.5 Da li se sve kompetencije mogu naučiti? .....	75
5.6 Odgovori na proces konsultacija .....	76
6. Okvir kompetencija .....	77
6.1 Pregled okvira kompetencija .....	77
6.1.1 Svrha .....	77



6.1.2	Konceptualna podloga i potencijalne upotrebe .....	77
6.1.3	Jezik, tumačenje i definicije .....	77
6.1.4	Konteksti i uslovi .....	77
6.2	Struktura okvira kompetencija .....	78
6.2.1	Kompetencije fondacije .....	78
6.2.2	Kompetencije za interakciju sa klijentom .....	78
6.2.3	Potporne kompetencije .....	78
6.3	Definicije kompetencije i karijernog vođenja .....	79
6.3.1	Definicija nadležnosti .....	79
6.3.2	Definicija profesionalnog vođenja .....	79
6.4	Kompetencije fondacije .....	81
6.4.1	Konteksti i uslovi .....	81
6.5	Kompetencije za interakciju sa klijentom .....	83
6.5.1	Konteksti i uslovi .....	83
6.6	Potporne kompetencije .....	88
7.	Korišćenje okvira kompetencija .....	93
7.1	Prilagođavanje okvira .....	93
7.2	Okvir kompetencija i kvalifikacioni sistemi .....	93
7.3	Ostale potencijalne upotrebe okvira kompetencija .....	94
7.3.1	Organizacije koje pružaju usluge profesionalnog vođenja .....	94
7.3.2	Profesionalna udruženja praktičara karijernog vođenja .....	95
7.3.3	Osobe koje se bave karijernim vođenjem .....	95
7.3.4	Kreatori politike .....	96
8.	Kretanje naprijed .....	97
8.1	Pažnja prema treningu .....	97
8.2	Dovoljnost .....	98
8.3	Dokazi za ono što funkcionira .....	98
8.4	Okvir kompetencija i nacionalne kvalifikacije .....	99
8.5	Nacionalna koordinacija .....	100
8.6	Podrška na evropskom nivou .....	100
	Lista skraćenica i skraćena .....	102
	Bibliografija .....	104
Aneks 1:	Istraživanje .....	108
Aneks 2:	Spisak nacionalnih saradnika .....	110
Aneks 3:	Veb-stranice za okvire kompetencija i okvire kompetencija klijenta .....	111
Aneks 4:	Okvir kompetencija za praktičare karijernog vođenja - upitnik .....	112

## Lista tabela i podataka

### Tabovi

Tabela 1:	Primjeri kurseva obuke u visokom obrazovanju .....	33
-----------	--	----

### Slike

Slika 1:	Nastavni plan i program karijernog vođenja za osnovni kurs diplome (isporučuje se u šest regionalnih univerzitetskih koledža) .....	50
Slika 2:	Okvir kompetencija .....	76
Slika 3:	Područje kompetencija 1 - Kompetencije temelja .....	77
Slika 4:	Područje kompetencija 2 - Kompetencije interakcije sa klijentom .....	80
Slika 5:	Područje kompetencija 3 - Potporne kompetencije .....	84

# Sažetak

## Istraživanje

Ovaj izvještaj predstavlja rezultate evropske studije koja je imala dva cilja:

- da razmotri trendove i obrasce u pružanju obuke praktičarima u karijernom vođenju;
- da razvije zajednički okvir kompetencija za praktičare karijernog vođenja u Evropskoj uniji (EU).

Odjeljci 1 do 4 daju pregled trenutnih sistema obuke i kvalifikacija za karijerno vođenje u Evropi. Ovi odjeljci istražuju trenutni i promjenjivi kontekst usluga karijernog vođenja, nacionalne sisteme obuka i nove trendove širom Evrope. Odjeljak 3 fokusira se na nekoliko pitanja koja zahtijevaju pažnju, a odnose se na razvijanje pružanja obuke za karijerno vođenje. Odjeljak 4 sadrži studije pojedinačnih slučajeva koji detaljno proučavaju najnovije napredovanje iz ove oblasti u šest zemalja.

Odjeljci 5 do 7 fokusiraju se na okvir kompetencija za osobe koje rade u karijernom vođenju. Oni istražuju pojam kompetencije, dizajn okvira kompetencija i predloge za njegovu upotrebu. Odjeljak 8 istražuje načine za napredovanje i povezuje ta dva pravca projekta povezivanjem trenutnih i predloženih pitanja obuke s predloženim namjenama okvira kompetencija.

## Potreba za obukom u vještinama karijernog vođenja

Obuka i kompetencije karijernih savjetnika bitno doprinose razvoju visokokvalitetnih usluga karijernog vođenja, neophodnih za zadovoljavanje potreba stanovništva određene države i unapređivanje strateških ciljeva Evropske unije. Usluge karijernog vođenja moraju biti i široko dostupne i sposobne da pomognu čitavom nizu potreba klijenta, od samopomoći do intenzivne pojedinačne lične podrške. Ovo zahtijeva raznoliku radnu snagu, koja često djeluje putem delegiranja i raširenih mreža. Spektar mogućnosti za obukama mora se podudarati s raznim profesionalnim i neprofesionalnim ulogama. Struktura obuka treba da omogući napredovanje i fleksibilnost svima koji su uključeni u pružanje usluge karijernog vođenja, uključujući prelazak sa neprofesionalnih na profesionalne uloge i kretanje između sektora. Potreban je kadar profesionalnih karijernih praktičara u karijernom vođenju, u svakoj zemlji, koji je sposoban da vodi, razvija i podržava raznolike mreže usluga. Takođe su potrebni karijerni savjetnici sa drugim i trećim nivoom visokog obrazovanja, da bi se održavale obuke na visokom nivou, preduzela istraživanja i evaluacije na nacionalnom nivou i sarađivalo sa međunarodnom akademskom zajednicom.

## **Trenutna ponuda obuke**

Trenutna ponuda obuke je vrlo raznolika. Odražava nacionalne sisteme, gdje je praksa karijernog vođenja često pomoćni element unutar druge glavne profesije. Obuke mogu biti obavezne ili opcione, sistematske ili ad hoc, i na bilo kojem nivou, od kratkih necertifikovanih kurseva do magistarskih studija. U mnogim zemljama obuke iz srodne specijalnosti, poput psihologije ili pedagogije, su prihvaćene kao adekvatna zamjena za obuku u određenoj teoriji ili specifičnoj metodi karijernog vođenja.

Pažnja posvećena politici karijernog vođenja u posljednje vrijeme dovela je do značajnog povećanja broja specijalizovanih obuka za praktičare karijernog vođenja, sa nekih dvije trećine država članica EU koje nude specijalizovanu obuku na nivou tercijarnog obrazovanja. Takav trening uglavnom pohađa osoblje koje radi u sektoru obrazovanja i javnih službi, sa manjim udjelom zemalja koje pružaju specijalizovane obuke na tom nivou za osoblje u njihovoj javnoj službi za zapošljavanje.

## **Problemi u nastajanju**

Ovaj izvještaj postavlja pitanje o tome koja je „dovoljna“ obuka za specijalizovanu ulogu kao što je praktičar karijernog vođenja, predlažući da to treba istražiti i definisati u terminima i nivoa (smješten u okvir evropskih kvalifikacionih okvira) i opsega specijalističkog studija teorije i metoda karijernog vođenja. Na osnovu postojećih odredbi, postoje dokazi da je ekvivalent jedne godine redovnog visokog obrazovanja, ili 60 ECTS bodova, odgovarajući pokazatelj za nacionalne rasprave o poželjnom obimu specijalizovanog elementa u okviru profesionalne obuke.

Takođe se razmatraju metodologije obuke. Neke skorašnje inicijative za obuku koriste metode učenja na daljinu i e-učenja, što može podržati raznolikost radne snage tako što će olakšati pristup obuci za one koji nisu u mogućnosti da ih pohađaju organizovane u institucijama. Praktikum široko koristi samo manjina kurseva obuke; mora biti donešena dalja procjena njegovog potencijalnog doprinosa, posebno u okviru početne obuke. Izloženost tržištu rada i informacijama o zanimanjima su različiti. Iako postoji argument da je takvom području koje se brzo mijenja potrebna stalna pažnja za vrijeme kontinuiranog profesionalnog razvoja, takođe treba razmotriti osnovne koncepte kojima treba pokriti početni trening.

## **Pojam kompetencije**

Evropska unija se dugo bavila pitanjem definisanja „kompetencije“ u kontekstu razvijanja evropskog okvira kvalifikacija (Evropski parlament, 2008). U očekivanju prihvaćene definicije, projekat je usvojio definiciju korišćenu u prethodnoj fazi razvoja evropskog okvira kvalifikacija, koja odražava višeznačnost razumijevanja znanja i kompetencija. Propozicijsko znanje (znajući to), praktično znanje (znati kako) i proceduralno znanje (znati kako da bude) je sve obuhvatilo i potpomoglo razvoju koncepta kompetencije kojem je prioritet etička i reflektivna praksa. Postavlja se pitanje jesu li sve kompetencije „naučive“ ili, da li bi sistemi za odabir praktičara trebalo da teže identifikovanju urođenih karakteristika neophodnih za postizanje kompetencija. Ovo je pitanje o kojem trenutno nema konsenzusa.

Raniji okviri kompetencija donijeli su različite pristupe razlikovanja između osnovnih ili obaveznih i specijalizovanih ili fakultativnih elemenata kompetencije. Razvojni rad preduzet u okviru ovog projekta identifikovao je: temeljne ili transferzalne kompetencije, koje bi trebalo biti izložene u svim profesionalnim aktivnostima; kompetencije usmjerene na interakciju s klijentom, istaknute za klijenta, koje se isporučuju direktno u komunikaciji s njima; i prateće kompetencije, koje osiguravaju da su objekti, mreže i resursi potrebni za ove usluge na mjestu.

Koncept kompetencije odnosi se ne samo na one koji rade u karijernom vođenju, već i na one kompetencije u karijeri potrebne građanima tokom čitavog životnog vijeka. Kada su takve kompetencije definisane, pružaju korisnu mjeru za dizajn usluge karijernog vođenja i kompetencija osoblja potrebnih za podršku klijentima u razvoju vlastitih kompetencija.

### **Okvir kompetencija i njegova upotreba**

Okvir kompetencija sadrži šest temeljnih kompetencija, šest kompetencija usmjerenih na interakciju sa klijentom i sedam pomoćnih kompetencija. Okvir koji je razvijen na evropskom nivou treba da utvrdi nekoliko glavnih zajedničkih zadataka koji spadaju u svaku od navedenih kompetencija, kompetencije usmjerene na interakciju s klijentom i pomoćne kompetencije, ali uključuje i indikativne izjave o 'kontekstu i uslovima' namijenjenih podršci nacionalne i sektorske politike.

Jedna od potencijalnih upotreba okvira kompetencija je pružanje deskriptora zajedničkog jezgra elementima obuka. Nekoliko je zemalja krenulo ka identifikovanju takvih elemenata koji će dopuniti sektorske module obuke. Ovaj pristup ima zaslugu u povećanju međusektorskog razumijevanja, dijalogu i saradnji, te povećanju mogućnosti za mobilnošću osoblja između sektora. Okvir kompetencija takođe može pružiti zajedničku referentnu tačku o aktivnostima osoblja i kompetencijama između kreatora politike, praktičara i trenera.

Okvir kompetencija ima ulogu u odnosu na planiranje i dalji razvoj nacionalnih sistema obuke i kvalifikacija. Takođe ima potencijalnu upotrebu u mapiranju uloga osoblja za servisne funkcije i u definisanju specifikacija posla. Može podržati trenutno učenje u okviru APEL-a i sistema kontinuiranog profesionalnog razvoja i pruža osnovu za samoprocjenu i vršnjačko učenje (peer learning – međusobno učenje vršnjaka). Kreatorima politike može pružiti neophodni okvir elemenata za usluge službi karijernog vođenja prema kojima se mogu mapirati postojeće i predložene odredbe.

### **Zaključci i preporuke**

Izveštaj zaključuje da i dalje postoji značajna potreba za razvojem obuke dostupne praktičarima karijernog vođenja u raznim mrežama, uključujući razvoj kadrova specijalizovanih praktičara karijernog vođenja u svakoj zemlji koje mogu podržati takve mreže. Važno je proučiti, kako na nacionalnom tako i u evropskom kontekstu, koji su oblici obuke efikasni za različite funkcije karijernog vođenja. Evropske mreže poput Evropska mreža politika cjeloživotnog vođenja i institucije poput Cedefopa imaju važnu ulogu u podsticanju takvog rada na nacionalnom nivou, kao i ocjenjivanju i širenju u širem evropskom kontekstu.

# 1. Uvod

## 1.1 Studija

Ovaj izvještaj Cedefopa zasnovan je na studiji koja se sastojala od dvije glavne komponente: pregleda trenutnih ruta za obuku i kvalifikacija za praktičare karijernog vođenja, uključujući i analizu trendova i promjena; i razvoj okvira kompetencija za praktičare karijernog vođenja.

Kontekst studije čini nekoliko ranijih studija i političkih inicijativa koje se odnose na karijerno vođenje, sprovedenih u sardnji Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD, 2004), Svjetske banke (Watts i Fretwell, 2004), Evropskog centra za razvoj stručnog osposobljavanja (Cedefop, Sultana, 2004) i Evropske fondacija za obuke (ETF) (Sultana i Watts, 2007; Sweet, 2007). Kontekst pruža prepoznatljiv doprinos razvoju u ovoj oblasti kroz detaljni fokus na kompetentnost osoblja i na to kako obuka može najbolje doprinijeti kompetentnosti karijernog praktičara i ukupnom kvalitetu usluge karijernog vođenja. Ovim temama je posvećena pažnja u prethodnim izvještajima, ali jedan od njih ima širok spektar uticaja na obrazovne politike. Nalazi se u središnjem dijelu ovog priručnika.

Cilj završnog dijela uvodnog odjeljka jeste opisivanje konteksta studiji. Studija se, po potrebi, oslanja na podatke prikupljene iz zemalja članica (vidi Aneks 1), posebno u vezi sa trendovima i promjenama, kao i na ostalim kontekstualnim materijalima.

## 1.2 Karijerno vođenje u kontekstu EU strategija

Lisabonska strategija Evropske unije svojim ukupnim namjerama da učini Evropsku uniju (EU) najkonkurentnijom ekonomijom na svijetu i postigne punu zaposlenost do 2010. godine, zahtijeva široko rasprostranjenu akciju za optimizaciju sposobnosti i potencijala svih građana (Evropska komisija, Gelauff i Lejour, 2006). Da bi pojedinci osigurali svoju zapošljivost nije potrebno, samo, stalno ažuriranje vještina, već sticanje potpuno novih vještina za snalaženje sa promjenom profila zanimanja i zahtjevima za vještinama koji proizlaze iz brzog tehnološkog i ekonomskog razvoja.

Nedavna prognoza koju je objavio Cedefop (2008c) otkriva da će biti relativno velika potreba tržišta rada za ljudima sa kvalitetnim stručnim obrazovanjem u Evropi, u budućnosti. Gotovo 55 miliona od ukupno 105 miliona otvorenih radnih mjesta tokom 2006–20 (uključujući zamjene i nove poslove), zahtijevaće kvalifikacije srednjeg nivoa. Za 41 milion radnih mjesta biće potreban visoki nivo kvalifikacija, dok će za preostalih 10 miliona radnih mjesta biti dovoljan nizak nivo kvalifikacija.

Politika, reforme i trendovi tržišta rada utiču na razvoj individualne uloge, praćene mnogima koji stiču više ili relevantnije vještine. Takva promjene se oslanjaju na bezbroj pojedinačnih odluka građana kojima je potrebno povjerenje da naprave lične promjene i prihvate nove izazove, plus podrška da

to učine na dobro informisani i pravi način. Za neke je ovo izlaz iz nezaposlenosti ili drugih oblika marginalizacija; za mnoge druge kreće se „jedan korak gore“ (frazu koja obilježava inicijativu irske vlade Enterprise Strategy Group za radnu snagu svoje zemlje).

Priroda i kvalitet privatnih odluka pojedinaca sada imaju prilično veliki javni značaj, kao i opseg i kvalitet usluga karijernog vođenja koji su im dostupni da ih podrže. Takve usluge moraju biti široko dostupne tokom čitavog života kako bi mogle služiti potrebama pojedinaca, ekonomije i šireg društva. Trening centar u Holandiji naglašava, u svojoj izjavi o viziji, da razvoj karijere nije samo skup aktivnosti da se razvije karijera. Umjesto toga, nastavlja se u izjavi, to je poseban pristup učešća u društvu, što je jedno od glavnih pitanja u Evropi. Pogotovo kroz zapošljavanje, građani se angažuju i mogu doprinijeti socijalnom i demokratskom društvu. Posao nije samo zarađivanje novca, već i karijera ('karijera') za lični razvoj i poluga za izgradnju zajednice.

Složeni sistemi obrazovanja i obuke i mogućnosti koje pružaju formalno, kao i neformalno i informalno obrazovanje, nisu dovoljno transparentni za većinu pojedinaca. Kao posljedica javlja se situacija da je većini građana potrebna podrška za planiranje njihove karijere kako bi mogli izabrati između različitih mogućnosti obrazovanja i obuke, kao i za uspješno upravljanje transferom iz obrazovanja na tržište rada. Upravo u tom kontekstu politike i strategije karijernog vođenja i savjetovanja postale su politički prioritet u Evropi. Države članice – možda snažnije nego ikad prije – priznaju da adekvatno obučeni stručnjaci za karijerno vođenje jesu preduslov za postizanje visokog kvaliteta pružanje usluga vođenja, i to bi trebalo da bude stvarnost za svakog evropskog građanina.

### **1.3 Karakteristike efikasnih sistema karijernog vođenja**

Saradnicima u ovoj studiji bilo je jasno da jedna od neophodnih karakteristika dobrog sistema karijernog vođenja da bude „i raširen i upućen na ciljne grupe; opsežan i intenzivan“ (austrijski saradnik). Prethodni izvještaji (OECD, 2004; Sultana, 2003) pokazali su da su odredbe o karijernom vođenju mješovite u cijeloj Evropi. U skoro svakoj zemlji postoje primjeri dobre prakse, uz značajne praznine u pružanju usluga.

Mnoge evropske zemlje aktivno rješavaju niz praznina u svojim odredbama. Neke od njih odnose se na karakteristike određenih potencijalnih korisnika usluga, uključujući starije ljude, one iz ruralnih područja i one koji su zaposleni; poslednja grupa je predmet nedavne evropske studije (Cedefop, 2008a). U drugim zemljama postoji opšte priznanje potrebe za 'proaktivnim i preventivnim smjernicama za grupe sa netradicionalnom karijernom istorijom'. Ono što se smatra „netradicionalnom istorijom karijere“ može se razlikovati od jedne do druge okolnosti: pojam obuhvata širok spektar pitanja koja se obično navode kada se razmatra potreba za raznolikošću u pružanju usluga.

Ostale utvrđene praznine odnose se na pružanje određenih aspekata usluge karijernog vođenja. U nekim zemljama ne postoje nacionalni sistemi za prikupljanje i širenje ključnih elemenata informacija potrebnih za efikasno karijerno vođenje. Grčka i Island, na primjer, prijavljuju nedostatak javno dostupnih informacija o tržištu rada, ograničavajući sposobnost praktičara karijernog vođenja za uvođenje rasprava o trendovima i zahtjevima vještina njihovih korisnika.

Čak i tamo gdje su razvijene sveobuhvatne informativne usluge, nije uvijek lako učiniti ih jednako dostupnim svim ljudima. Upotreba IKT-a nesumnjivo je imala veliki uticaj na proširenje pristupa takvim uslugama, ali sam pristup IKT nije univerzalan; ovo je rezultat nedostatka hardvera i opreme ili zbog poteškoća (senzorni gubitak, poteškoće u učenju) ili lične preferencije potencijalnog korisnika usluge.

## **1.4 Promjene i trendovi**

Glavni fokus ove studije su rute obuke kroz koje trenutni ili budući karijerni praktičari mogu razviti znanje, vještine i šire kompetencije potrebne za njihov profesionalni rad. Rute za obuku često odražavaju nacionalne politike i prioritete, i prilagođavaju se promjenama u tim politikama. Stoga, važan dio konteksta za ovu studiju je da zabilježi neke od najznačajnijih promjena i trendove u različitim zemljama.

Većina saradnika izvijestila je o povećanoj pažnji politike prema karijernom vođenju i, kod mnogih slučajeva, dalje su detaljno opisani zakoni ili strateške akcije koje slijede. Ovo nije univerzalno: saradnik iz Holandije primijetio je da se: „svi slažu oko neophodnosti dobrog karijernog vođenja, ali u praksi još nema puno napretka”. Kako god, napredak je očigledan u mnogim zemljama, pri čemu akcije spadaju u nekoliko domena.

### **1.4.1. Jači zakonski temelji za rad u karijeri**

Karijerno vođenje predmet je zakonodavnih promjena u nekoliko zemalja, često se odnosi na organizaciju u školama.

U Češkoj dekret objavljen 2005. sadrži specifikacije za karijerno vođenje u školama, navodeći usluge koje se pružaju, potrebne aktivnosti (uključujući i studente sa mentalnim ili fizičkim invaliditetom), očekivane ishode, dostupne materijale i dopuštene naknade. Nova školska odjeljenja, uspostavljena pod ovom uredbom, imaju specifično osoblje, uključujući i savjetnike edukativnog i karijernog vođenja.

Novo zakonodavstvo na Islandu iz 2008. godine predviđa da obrazovno i stručno vođenje treba biti dostupno svim učenicima škola, na svim nivoima obrazovanja, i moraju ga osigurati kvalifikovani stručnjaci.

U drugim slučajevima, zakoni povezuju školske usluge sa drugom podrškom u karijeri. Nacionalni odbor za obrazovanje u Finskoj definisao je nove nacionalne kurikulume za srednje škole, s novim naglaskom na odgovornosti škole u pružanju usluga karijernog vođenja. Ovaj zakon zahtijeva međusektorske usluge, zajedno sa Javnom službom za zapošljavanje i sa zdravstvenim i socijalnim službama, što utiče na potrebne kompetencije: praktičari moraju biti uključeni u dizajniranje pružanja usluga i u rad mreža za pružanje usluga.

Savjet za saradnju u karijernom vođenju je osnovan u Letoniji 2006. godine. Nakon toga Javne službe za zapošljavanje i Centar za profesionalno karijerno vođenje su spojeni 2007. godine, dok je Ministarstvo obrazovanja preuzelo vodeću ulogu u ESF projektu (2005–08) za razvoj obrazovanja i vođenja u karijeri. Među aktivnostima projekta su izrada nastavnog programa modela karijernog obrazovanja, izvođenje



kratkog kursa za obuku (72 sata) za skoro 5 400 nastavnika i razvoj novog dvogodišnjeg master studijskog programa pod nazivom *karijerni savjetnik* (vidi studiju slučaja o Letoniji u odjeljku 4.5).

Ostalo zakonodavstvo obuhvata širi spektar usluga. U Litvaniji, strategija karijernog vođenja iz 2003. godine nastojala je da uspostavi koherentan sistem karijernog vođenja počevši od škole, nastavljajući kroz prelazna razdoblja i potrebe dostupnosti karijernog vođenja tokom radnog vijeka odraslih. Od tog dana je Ministarstvo za obrazovanje uspostavilo sedam stotina informativnih tačaka, u opštem obrazovanju i školama za stručno obrazovanje, u obrazovnim centrima, bibliotekama, socijalnim službama i drugim institucijama. Savjetnici u sedam teritorijalnih centara za pružanje usluga obuke i vođenja na tržištu rada (TLMTCS) pružaju usluge vođenja za nezaposlene ljude, osobe koje traže posao i grupe u nepovoljnom položaju. TLMTCS je dio Ministarstva socijalne sigurnosti i rada s kojim takođe sarađuju učenici opšteobrazovnih škola i mladi van škole.

U Poljskoj postoji niz uredbi koje se odnose na rad u nadležnosti Ministarstava rada i obrazovanja kojima su uspostavljeni standardi za karijerno vođenje i pružanje informacije o karijeri u školama i drugdje. Razvijena je specijalizovana obuka unutar prvog i drugog stepena visokog obrazovanja. Kako se broj kvalifikovanog osoblja povećava, ta kvalifikacija postaje uslov za napredovanje u profesiji karijernog vođenja (vidi studiju slučaja o Poljskoj u odjeljku 4.6).

U aprilu 2007. godine slovačka vlada odobrila je politiku cjeloživotnog učenja i cjeloživotnog karijernog vođenja, koju je pripremio Ministarstvo obrazovanja. Uprkos značajnim ranijim promjenama u Javnoj službi za zapošljavanje (spajanje kancelarija za rad sa lokalnim kancelarijama Ministarstva za socijalna pitanja i porodicu i širenje njihove usluge, posebno za one koji se suočavaju sa nedostacima na tržištu rada), saradnja između dva ključna ministarstva ostaje izazov u primjeni nove politike.

### **1.4.2 Spajanje tačaka pružanja usluga**

Nekoliko zemalja razvilo je zajedničke usluge kako bi pružilo jednostavniji pristup javnosti.

U Danskoj, službe za karijerno vođenje u školama, zajedno sa službama za vođenje mladih, spojeni su u 46 međupštinskih jedinica za vođenje, poznatih kao Ungdommens Uddannelsesvejledninh. Jedinice za vođenje vezane za visoko obrazovanje slično su spojene u sedam regionalnih jedinice za vođenje, poznate kao *Studievalg*. Bivša javna služba za zapošljavanje, uključujući i usluge karijernog vođenja, sada je dio približno 100 opštinskih centara za zapošljavanje. Sve ove jedinice rade prema smjernicama javnih vlasti, sa ciljevima koji podržavaju šire političke ciljeve, poput povećanja učešća u obrazovanju mladih (na 95%) i visoko obrazovanje (do 50%) (vidi studiju slučaja o Danskoj u odjeljku 4.3).

U Norveškoj je pružanje usluga javnih službi za zapošljavanje spojeno sa socijalnim osiguranjem od 2006. Nova regionalna partnerstva jačaju vezu između PES-a, sektora obrazovanja i poslodavaca. Jedan od rezultata je sve veći naglasak na profesionalizaciji savjetnika za karijerno vođenje; osoblje PES-a se sve više pridružuje kolegama iz obrazovanja na univerzitetskim kursovima za karijerno vođenje.

Ministarstva obrazovanja i rada i socijalnih pitanja u Španiji pokrenula su integrisane centre za stručno osposobljavanje 2005. Ovi centri, koji uključuju informacije i usluge karijernog vođenja, čiji je cilj

pomoći ljudima u donošenju odgovarajućih odluka o karijeri tokom cijelog života. Oni su odgovorni za evaluaciju stručne i neformalne obuke u vezi s španskim nacionalnim sistemom kvalifikacija i stručnog osposobljavanja. Kasnijem dekretu je dodata odgovornost za pružanje smjernica za samozapošljavanje i razvoja za vještine preduzetništva.

U Rumuniji je, na osnovu propisa iz 2005. godine, Ministarstvo obrazovanja osnovalo 42 centra za resurse i obrazovnu pomoć (CIRAE). Djeluju na nacionalnom nivou, ove institucije upravljaju, koordiniraju i procjenjuju aktivnosti i vođenja i pripadajućim centarima za inkluzivno obrazovanje i za usluge govorne terapije.

To su pozitivni koraci u omogućavanju da usluge budu vidljive i razumljive javnosti.

### **1.4.3 Upravljanje difuzijom**

Neke zemlje su krenule u drugim smjerovima i sada preispituju uticaj trenutnih metoda u pružanju usluga. Uklanjanje državnog monopola na usluge karijernog vođenja u Njemačkoj rezultirale su kombinacijom različitih usluga, ali čini se da je sada široko rasprostranjeno mišljenje da je stupanje u kontakt s javnim službama karijernog vođenja postalo složenije i manje transparentno za korisnike. Istraživanje koji je finansirala vlada od 2005. do 2007. godine (Niedlich i dr., 2007) sugerisalo je da oni kojima je potrebna dodatna podrška (na primjer, osobe s invaliditetom) mogu biti u najvećem riziku da ne pristupe odgovarajućim uslugama. Ključni ishod je prepoznavanje potrebe za politikama koje povećavaju kvalitet, transparentnost i profesionalizaciju u heterogenom polju i koje pružaju proaktivnost usluge za one koji imaju netradicionalnu prošlost u karijeri.

Revizija OECD-a za karijerno vođenje i javnu politiku (OECD, 2004, str. 148) kreatorima politike je naglasila *da razmotre kako se sveobuhvatan pristup može postići kroz kombinaciju nekih ili svih postojećih modela*. Jedan od odgovora na ovaj izazov je bio rast umrežavanja i regionalne saradnje.

U Austriji su pokrenuti mrežni projekti koji uspostavljaju cjeloživotno karijerno vođenje koje je identifikovano u okviru nacionalne strategije cjeloživotnog učenja. Po jedan ključni partner u svakoj provinciji vodi ovu mrežu.

Sličan obrazac razvoja vidi se u njemačkim pokrajinama u programu Učenje regije: pružanje podrške mrežama, uspostavljenom 2001. godine. Namjera je skupiti važne igrače iz različitih obrazovnih sektora, ne samo za umrežavanje postojeće usluge već i za razvoj novih ponuda u okviru opšte regionalne strategije.

Nekoliko zemalja uspostavilo je nacionalne ili regionalne forume cjeloživotnog vođenja za podršku saradnji između različitih oblika pružanja usluga (Cedefop, 2008b).

### **1.4.4 Katalizatori za promjene u treningu**

McCarthy (2004) je posebno naglasio zabrinutost zbog nedostataka veze između institucija za obuke i kreatora politike. Postoji malo dokaza o promjenama u ovom pogledu: i dalje to ostaje područje sa

potencijalom za razvoj. Ali situacija se znatno razlikuje od zemlje do zemlje i mogu se uočiti pozitivni koraci.

U Irskoj je Nacionalni forum za karijerno vođenje, koji je djelovao između 2004. i 2006. godine, okupio kreatore politike, trenere, organizacije koje pružaju usluge karijernog vođenja i profesionalna udruženja da razviju okvire koji bi podržali budući razvoj. Najvažniji zaključci su:

- a) okvir za lične ishode koji su potrebni pojedinačnim građanima da bi upravljali svojim karijerama i učili efikasno;
- b) okvir kompetencija za praktičare karijernog vođenja, koji detaljno opisuje kompetencije koje su im potrebne da podrže takav razvoj i kod učenika i kod starijih građana;
- c) izvještaj Kvalitet u vođenju koji predstavlja okvir kvaliteta za vođenje (vidi studiju slučaja o Irskoj u odjeljku 4.4).

Nedavni politički okvir za karijerno vođenje na Malti prepoznaje potrebu za različitim nivoima treninga za karijerno vođenje, s obzirom na različite odgovornosti i uloge koje su obavezni. To će dovesti do zahtjeva za karijernim vođenjem na postdiplomskom nivou, kada bude usvojen okvir te politike.

Škotska je razvila novi master program u karijernom vođenju i razvoju. Rad na izvodljivosti finansirao je škotski izvršni organ (prebačena vlada u Škotskoj), a njime upravlja Škotska karijera (koju finansira vladina organizacija). Rezultirajući izjavu o referentnoj vrijednosti predmeta odobrio je škotski izvršilac i objavila Agencija za osiguranje kvaliteta za visoko obrazovanje, koja će imati kontinuiranu ulogu u osiguranju kvaliteta izvođenja nastale obuke (vidi studiju slučaja o Škotskoj u odjeljku 4.7).

U Španiji je Ministarstvo obrazovanja vodilo razvoj niza novih magistarskih studija u nastavničkom srednjem obrazovanju. Jedna specijalizacija je u obrazovanju i karijernom vođenju. Ovo će postati zakonski uslov za rad karijernih savjetnika u školama.

U drugim zemljama je podržan pristup evropskim sredstvima, posebno putem ESF-a za programe za razvoj, predavanja i obuke. Estonija, Letonija i Litvanija primjeri su takvog korišćenja sredstava ESF-a.

Međunarodna saradnja sa inputima izvan Evrope takođe je imala određenih efekata. I Bugarska i Rumunija koristile su globalnog facilitatora za razvoj karijere sa sjedištem u SAD-u (GCDF). Studija slučaja o Bugarskoj u ovom izvještaju pokazuje kako takva saradnja može imati dalekosežne učinke na nacionalnom nivou, uključujući razvoj magistarskih studija koji uključuje evropski sistem prenosa i akumulacije kredita (ECTS) za GCDF modul koji je integrisan u kurs.

Dalji razvoj, posebno zabilježen u nordijskim zemljama, je porast umrežavanja i saradnja između specijalističkog osoblja na univerzitetima koji nude kurseve karijernog vođenja. Ovo je predmet komentara iz Danske, Finske, Norveške i Švedske. Stvaranje novih kurseva obuke u Letoniji i Velikoj Britaniji (Škotska) uključivalo je partnerstvo između univerziteta i sa drugim tijelima. Druge zemlje žale zbog nedostatka takvih partnerstava. U Poljskoj se procjenjuje da može postojati oko 30 postdiplomskih kurseva, ali ne postoji centralni izvor informacija i samo ograničena umreženost između univerziteta, od kojih su mnoge privatne institucije.

## 1.5 Uloga stručnjaka za karijerno vođenje u raširenim mrežama usluga

U pregledu širokog spektra kvalifikacija trenutno prihvatljivih za prakse u karijernom vođenju u raznim evropskim zemljama, izvještaj OECD-a (2004, str. 97) komentariše da su mnoge opšte prirode (psihologija ili pedagogija) i ne pokrivaju 'specifične teorije ili specifične metode karijernog vođenja'. Sultana (2003, str. 30) je utvrdila da je u odnosu na (tadašnje) zemlje koje su pristupile ili su kandidati za članstvo u EU, „karijerno vođenje (...) još nije profesionalizovano, tj. ne nudi ga često osoblje koje ima specijalizovanu i regulisanu kvalifikaciju za vođenje karijere, s jasnim ulaznim i kvalifikacionim putevima u jasno definisano zanimanje... ‘.

Ove stavove podržavaju i razvijaju nacionalni saradnici u ovoj studiji. Tu je i potreba za poboljšanom obukom i 'profesionalizacijom', uz jednog saradnika (Letonija) izjavljujući da: „Kvalitet usluga vođenja u karijeri uglavnom je određen kompetencijama savjetnika, koje bi trebalo da budu različite'. To dovodi do tvrdnje da kvalitetno karijerno vođenje može biti podržano samo uz odgovarajuće obrazovane stručnjake. Ovu temu razvija drugi saradnik (Luksemburg) koji smatra da se takav trening: '... po mom mišljenju trebao sastojati od specijalizovanog magistarskog programa karijernog vođenja koji ima svoju osnovu u bachelor diplomu stečenoj iz nekoliko predmeta'.

Ova gledišta vode do jednog od važnih razmatranja koja proizlaze iz ove studije: ideje da bi moglo biti korisno za sve zemlje da podijele stavove o osnovnom nivou 'dovoljnosti' za profesionalno usavršavanje praktičara karijernog vođenja. Ovo pitanje nas vodi u dva pravca: prvo, na koje bi se uloge primjenjivala takva definicija „dovoljnosti” (ovdje raspravljeno); i drugo, kako se može definisati „dovoljnost” (detaljnije raspravljeno u odjeljku 3.1).

U većini zemalja uloge specijaliste za karijerno vođenje priznaju se u jednoj ili više od tri arene: unutar obrazovnog sektora; u okviru javne službe za zapošljavanje; i u različitim i specijalizovanim organizacijama, često u javnom sektoru, ali ponekad i u tijela privatnog sektora koja su ugovorima povezana s javnim vlastima ili djeluju nezavisno. Pružanje obuke u svakoj od ovih arena prilično se razlikuje između zemalja i unutar njih, i detaljnije su istražene u odjeljku 2.

Opšte je priznanje, međutim, da stručnjaci za karijerno vođenje nisu jedini ljudi koji mogu igrati značajnu ulogu pomažući pojedincima u njihovom planovima i izborima za karijeru (Nykänen i dr. 2007). Ostali profesionalci imaju svoju ulogu zbog njihovog detaljnog poznavanja pojedinačnih i/ili neposrednih struktura prilika (na primjer, učitelji i obrazovni savjetnici) ili zbog njihovih posebnih vještina u angažovanje 'teško dostupnih' ljudi (na primjer, posebno socijalnih radnika i omladinskih radnika) oni sa iskustvom u terenskim aktivnostima). I ljudi bez profesionalne uloge 'pomaganja' imaju ulogu: roditelji; mentori, uključujući vršnjačke mentore; poslodavci, udruženja poslodavaca i sindikati; i drugi volonteri, uključujući one povezane sa grupama sa posebnim potrebama. Može se raspravljati (McCarthy, 2004; Cedefop, 2008b) o potrebi za saradnjom između niza agencija i pojedinaca, ali i da je jedna od prepoznatljivih uloga stručnjaka za karijerno vođenje podrška i razvoj takvih agencija i pojedinaca i koordinacija mreža putem kojih su oni u mogućnosti saradivati. Koncept multiprofesionalizama istražuju Nykänen i sur. (2007), koji tvrde da kompetencija „ne zavisi samo od pojedinaca; već je stvorena učešćem u zajedničkim aktivnostima” (str. 11). Takvo razmišljanje dalje razvijaju Roelefs i Sanders (2007) koji predlažu da kompetencija može biti prisutna na nivou sistema ili

tima, kao i kod pojedinaca. Regionalni mrežni projekti, poput onih zabilježenih u Austriji i Njemačkoj (odjeljak 1.4), nude priliku da se ispita u kojoj se mjeri takvi koncepti sprovode u djelo.

Ova uloga koordiniranja pružanja usluga može postaviti posebne zahtjeve prema kompetencijama praktičara karijernog vođenja, a to se odražava u kompetenciji okvira u ovom izvještaju, gdje je jedna od „pratećih kompetencija” dizajniranje strategija za razvoj karijere. Ova kompetencija zahtijeva od praktičara karijernog vođenja da ima pregled potencijalne ciljne populacije i da igra ulogu u uspostavljanju ciljeva i metoda pružanja usluga za razvoj karijere za ove ciljne grupe. Dalji zadaci uključuju dogovaranje oko toga ko će šta raditi (uključujući i vlastitu ulogu stručnjaka i uloge drugih ljudi), ko će pružati mogućnosti i podrške za obuku i razvoj materijala za one koji su uključeni u uslugu. Ova ključna funkcija uključuje izradu specifične teorije i specifične metode karijernog vođenja koje su dostupne drugima na odgovarajućem nivou detalja i složenosti, a takođe ih usklađuje sa postojećim profesionalnim okvirom kompetencija drugih profesionalnih grupa ili sa perspektivama i interesima ostalih grupa kao što su poslodavci, roditelji i volonteri. Zavisno od okolnosti, specijalistima za karijerno vođenje može se dodijeliti dio u isporuci ili mogu djelovati samo u snabdijevanju i pružanju resursa drugima koji direktno pružaju usluge. Oni takođe mogu imati ulogu kao pokretač aktivnosti pregleda i evaluacije, u kontekstu strategije osiguranja kvaliteta za bilo koji razvijeni i rašireni sistem isporuke.

Održavanje karijernog vođenja u mnogim zemljama nije povezano, kao ni pružanje obuke vezano za to. U najgorem slučaju, raspon i raznolikost ruta za trening mogu dovesti do profesionalnih rivalstava i djeluju kao prepreka razvoju koordiniranih usluga (komentar iz Francuske). Izazov za praktičare karijernog vođenja je preokrenuti „velike razlike u vrstama usluga koje različite agencije nude javnosti” (kako je izviješteno iz Francuske) od negativne podjele na pozitivno obogaćivanje cjelokupne ponude usluga karijernog vođenja, kroz mreže zasnovane na demokratskom dijalogu i poštovanju mjesta, informacija, znanja i kompetencija (Nykänen i dr. 2007). To će doprinijeti široko rasprostranjenoj opsežnoj i intenzivnoj usluzi specifičnoj za ciljnu grupu, čija je potreba istaknuta u odjeljku 1.3 gore.

## **1.6 Kompetencije, obuka i akreditacija prethodnog iskustvo i učenja**

Takve mreže isporuka, sa specijalnim osobljem za karijerno vođenje u centralnim ulogama, mogu olakšati obuke za osoblje prvog reda, kao u modelima neformalnih karijernih vođenja koje su pregledali Watts i McCarthy (1996; 1998). Među problemima koji proizlaze iz umreženih modela isporuke je da treba utvrditi minimalne specifične kompetencije potrebne za svaku vrstu interakcije sa klijentima i mehanizme za efikasno utvrđivanje stepena u kojem ove kompetencije već postoje (na primjer, kroz drugo stručno usavršavanje) ili potrebnu obuku da se one razviju. Gdje god se nudi obuka, bila ona akreditovana ili ne, to treba prepoznati kao prethodno učenje i iskustvo za dalji razvoj.

Prenijeti i rašireni sistemi isporuke takođe donose pitanje kako omogućiti profesionalni napredak za one čija neformalna iskustva isporuke dovode do interesa za prelazak u formalniju profesionalnu ulogu u karijernom vođenju. Njihovo prethodno iskustvo i učenje treba prepoznati na njihovom putu ka daljim kvalifikacijama. Ovaj zahtjev je sastavni dio bolonjskog i kopenhaskog procesa<sup>3</sup>, koji uspostavljaju

---

<sup>(2)</sup> Bolonjski proces: vidi Kvalifikacijski okvir u EHEA (<http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/qq/qq.asp>) i Sveobuhvatni okvir kvalifikacija EHEA-e (<http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/qq/overarching.asp>) [oba citirana 28. 11. 2008]. Deklaracija iz Kopenhaga: vidi [http://ec.europa.eu/education/pdf/doc125\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/pdf/doc125_en.pdf) [citirano 28. 11. 2008].

kreditne okvire za sve strukovno i visoko obrazovanje i obuku. Akreditacija prethodnog iskustva i učenje (APEL) može biti olakšano okvirom kompetencija, poput onog razvijenog ovim projektom, koji identifikuju ključne zadatke i kompetencije za praktičare za karijerno vođenje.

Detaljno se raspravlja o konceptu „kompetencije” koji podržava ova razmatranja u odjeljku 5.1.

## 2. Obuka za karijerno vođenje: trenutna situacija

### 2.1 Uloge u karijernom vođenju

Karijerno vođenje u nekim zemljama postoji kao specijalističko zanimanje koje zahtijeva opsežnu i specifičnu obuku. To još uvijek nije često u Evropi gdje u mnogim zemljama aktivnosti karijernog vođenja su sadržane u nekoj drugoj ulozi ili ih sprovode oni koji su stekli znanja iz karijernog vođenja na osnovu opštih kvalifikacija ili životnog iskustva koje se smatra relevantnim za karijerno vođenje.

Tamo gdje je karijerno vođenje subspecializam, oni koji pružaju usluge karijernog vođenja mogu se češće definisati prema svojoj primarnoj ulozi i obuci. Tri su takve kategorije identifikovali Watts i al. (1994):

- (a) psiholozi, čija je obuka relevantna za karijerno vođenje ili mogu biti uključeni u široki psihološki trening ili oni koji su prošli dopunsku obuku;
- (b) nastavnici, koji svoje obaveze karijernog vođenja mogu obavljati zajedno sa svojim nastavničkim dužnostima s ograničenom dopunskom obukom ili koji su možda prošli opsežnu obuku, mada češće kao savjetnik za obrazovanje a ne specifičnu za karijeru;
- (c) administratori tržišta rada, čija će stručna obuka vjerovatno imati naglasak na javnoj upravi, uključujući osiguranje u slučaju nezaposlenosti i pružanje usluga za one koji traže posao i poslodavce (npr. zapošljavanje).

Tamo gdje se aktivnost karijernog vođenja kombinuje s drugim ulogama ona često dovodi do toga da karijerno vođenje ima niži prioritet od ostalih radnih zadataka i teže je za potencijalne korisnike da ih identifikuju. U takvim je slučajevima manje vjerovatno da će biti omogućena odvojena specijalizovana obuka, a kreatori politike će vjerovatno teže kontrolisati ostvarivanje usluge karijernog vođenja i razviti ih kako bi ispunili svoje strateške ciljeve (OECD, 2004). Takođe je često slučaj da je u takvim okolnostima odgovarajuća obuka dostupna samo osobama u službi, tako da ona postane dostupna samo onima koji su izabrani za relevantni posao.

### 2.2 Tradicije i obrasci obuka

Raznolikost situacija unutar kojih rade osobe koje su anagažovane u karijernom vođenju prati jednaka raznolikost u obliku i načinu obuke koja se pruža za pripremu i izvođenje njihove radne uloge. Sultana (1995) identifikuje četiri tradicije u inicijalnom obrazovanju nastavnika. Oni su primjenjivi u nizu profesionalnih područja, uključujući karijerno vođenje. Dok su one ovdje predstavljene sekvencijalno, važno je napomenuti da se rijetko razlikuju 'tipovi', ali se obično miješaju u dizajn profesionalnog osposobljavanja. Takođe, ovaj spisak ne mora nužno da se odnosi na istorijsku progresiju.

Prva je *akademska* tradicija, koja se poklapa sa traženjem statusa za tu profesiju i insistira na povezanosti sa univerzitetskom akademskom disciplinom. Dok se u nastavi to povezivalo sa podizanjem predmetne specijalizacije kao osnove za utvrđivanje statusa, za karijerno vođenje možda je više povezano s pokušajem razgraničenja prepoznatljivog raspona koji predstavlja „specifične teorije i specifične metode karijernog vođenja”. U oba slučaja, status se potencijalno dobija akademskim ovladavanjem znanjem.

Druga je tradicija *socijalne efikasnosti*, koja je povezana s tehnokratskom racionalnošću – identifikovanje specifičnih dužnosti i zadataka karijernog vođenja i priprema programa obuke kako bi se osiguralo njihovo izvođenje na prihvatljivom nivou. Ova tradicija vrednuje izjave o kompetencijama, a mogu se uključiti i izvođenja obuka kroz vježbanje vještina i procedura. Budući da ima za cilj brzo guranje novih regruta ka kompetentnim performansama, to može biti posebno primjenjivo na programe uvodne obuke, iako ovo nije jedini potencijal.

Treća je *razvojna* tradicija, koja daje prioritet širokom razvoju praktičara karijernog vođenja. Stručno usavršavanje prati metode za razvoj odnosa sa klijentima, a ne mehanička primjena vještina. Praksa se zasniva na upotrebi odnosa praktičar – klijent kao medij za uzajamni rast.

Konačno, tradicija *socijalne rekonstrukcije* prati transformaciju socijalne situacije, a ne njihovu reprodukciju. Najvjerovatnije je primjenjiva u situacijama kada je stručnjak za karijerno vođenje zabrinut za rješavanje problema nepovoljnog položaja i diskriminacije, kako da izazove system tako i da ojača pojedinačnog korisnika usluge u rješavanju problema s kojima se susreću. Mnogi projekti koje finansira EU usmjereni su na grupe u nepovoljnom položaju, bilo pružanjem mogućnosti obuke kojima je karijerno vođenje dodatna usluga, ili direktno rješavanje potreba za razvojem karijere kod grupa kao što su izbjeglice ili stariji radnici. Tamo gdje su ovi projekti razvili specijalizovanu obuku, ona može biti od koristi za socijalnu rekonstrukcionističku prirodu.

Obuka za praktičare karijernog vođenja odvija se u različitim fazama njihove lične karijere, posebno prije usluge, na početku ili kontinuirano, u službi. Ove razlike nisu jasne. Mnogim prilikama za učenje može se pristupiti i na puno radno vrijeme (obično prije službe) ili na pola radnog vremena (obično u službi). Sljedeće pasusi ukazuju na neke situacije koje se češće nalaze tokom ove studije.

### **2.2.1 Obuka prije zapošljavanja**

U velikom broju zemalja obuka prije posla (službe) nije dostupna, iako u cijeloj Evropi postoji trend da je očito širenje u ovom pravcu. Neke obuke se nalaze na granici između prije zapošljavanja i početka rada, jer slijedi zapošljavanje, ali prethodi direktnom radu s klijentima.

Sve veća dostupnost obuke prije zapošljava uglavnom se sprovodi kao akademski kursevi na univerzitetima i drugim visokoškolskim institucijama, na prvom ili drugom nivou visokog obrazovanja. Vjerovatno će se najsnažnije uskladiti s akademskom i razvojnom gore navedenom tradicijom. Malo je vjerovatno da će ga potencijalni učesnici koristiti isključivo kao praksu karijernog vođenja. Mnogi se kursevi nude u skraćenom, kao i u punom radnom vremenu, a oni koji su u radnom angažmanu mogu odabrati da pristupe takvoj obuci, posebno tamo gdje je tek postalo dostupno, kako za razvijanje nivoa znanja i nivoa vještina, tako i za poboljšanje njihovog statusa u vezi sa mogućnostima napredovanja u karijeri.



## **2.2.2 Inicijalna obuka**

Inicijalna obuka je uobičajena u javnim službama za zapošljavanje gdje zaposleni prate strukturirane programe; ovi programi dolaze nakon zapošljavanja na osnovu obrazovne kvalifikacije ili kvalifikacije koje se smatraju zamjenom za specijalizovanu obuku za karijerno vođenje. Ova obuka često pokriva niz administrativnih i proceduralnih postupaka u njihovom radu, kao i vještine interakcije s klijentom. U prošlosti je PES obuka slijedila tradiciju socijalne efikasnosti, ali postoje promjene u obuci koja se nude osoblju PES-a u mnogim zemljama, i bilo koja druga gore navedena tradicija može postati istaknutija, zavisno od političkih inicijativa koje sada usmjeravaju usluge.

Inicijalna obuka daje raznovrsniju sliku u drugim postavkama karijernog vođenja. Unutar obrazovnih postavki, kombinacija prethodnog stručnog usavršavanja u srodnim područjima kao što su pedagogija ili omladinski rad, sa iskustvom rada sa grupom klijenata (učenici, studenti, fakulteti ili univerziteti), mogu dovesti do situacije u kojoj inicijalna obuka nije prioritet. Kroz čitav niz obrazovnih institucija i mreža, pomjeranje u karijerno vođenje iz drugih profesionalnih uloga može donijeti različita iskustva, vrijednosti i motivacije. Na to će uticati njihovo ranije stručno usavršavanje (koje će imati karakteristike bilo koje od četiri tradicije u gore navedenoj tipologiji) i prema vrijednostima i društvenim svrhama ranijih i trenutnih postavki u radu.

## **2.2.3 Kontinuirano stručno usavršavanje u poslu (službi)**

Kontinuirana obuka je neophodna u kontekstu u kojem su promjene brzo dešavaju u informacionom kontekstu za mnoge poslove karijernog vođenja, posebno informacije o tržištu rada (LMI) i strukturu obuke i u operativnim strukturama unutar kojih se nalaze timovi za usluge. Tempo promjene ističe površinske dileme, poput ažuriranja informacija, koje, kada bolje sagledamo, izlažu suštinska pitanja koja se mogu u potpunosti riješiti samo razmatranjem tipologije kao što su gore navedene četiri tradicije. Kao jedan primjer, saradnik iz zemlje sugerisao je da bi znanje o tržištu rada, zbog brzih promjena, trebalo biti tema koja je prioritetna u kontinuiranom stručnom usavršavanju; drugi je komentarisao potrebu za uključivanjem studije tržišta rada u inicijalnoj obuci kako bi se razvilo dobro teorijsko razumijevanje složenosti vezanih za tržište rada, kao ključni kontekst za tumačenje tekućih promjena.

## **2.2.4 Istorijska perspektiva**

Obuka odgovara širim socijalnim uslovima. Moguće je pratiti prevladavanje obuka za pripravnike, obuka na univerzitetima (posebno nakon proširenja univerzitetskih usluga tokom posljednje polovine stoljeća), obuka zasnovanih na kompetencijama i obuka za reflektirajuće praktičare (Schön, 1987). U novije vrijeme mnogo obuka je zasnovano na kombinacijama razvoja iz ranijih modela: na primjer, aspekti obuka za pripravnike nalaze se u „zajednicama prakse” i situiranom učenju (Lave i Wenger, 1991). Zemlje u Evropi prilagođavaju svoje sisteme obuke nacionalnim prioritetima i okolnostima u kontekstu strategija Evropske unije. Sljedeći odjeljci nude sliku o tome kako se razvila obuka za praktičare karijernog vođenja u kontekstu širih promjena.

## 2.3 Specijalizovana obuka

Ključno otkriće trenutne studije je da niz zemalja povlači značajne poteze ka specijalizovanijoj obuci. Tabela 1 daje opsežnu (ali ne i sveobuhvatnu) listu primjera takve obuke koja je akreditovana u okviru visokog obrazovanja. Tabela pokazuje znatnu raznolikost u nivou i dužini kurseva obuke i njihovom kreditnom rejtingu, gdje je to poznato.

Ova raznolikost djelimično nastaje zbog toga što razvoj novih specijalizovanih obuka predstavlja rezultat različitih inicijativa: u nekim slučajevima su vođeni na nivou vladine politike i zakonodavne promjene; u drugima su podstaknute pojedinačnim institucijama za obuku, posebno u okviru sektora visokog obrazovanja; dok su u trećima podstaknuti potrebama određenih projekata, uključujući (ali ne ograničavajući se) na one koji primaju sredstva EU.

U velikom broju slučajeva, jedini put do specijalizovane obuke pretpostavlja potrebe različite postavke zapošljavanja. Na Malti se nudi honorarni postdiplomski kurs onima koji već vježbaju ili žele da postanu savjetnici za karijerno vođenje, koji je osmišljen tako da zadovolji potrebe i tržišta rada i sektora obrazovanja. U okviru 90 ECTS kursa, postoje osnovne komponente za sve učesnike, plus dodatne jedinice prema sektoru i specijalizaciji za koju su učesnici zainteresovani.

Dugo uspostavljeni kursevi na prvom ciklusu obrazovanja u Holandiji kombinuju proučavanje upravljanja resursima, zapošljavanje i karijerno vođenje u prve dvije godine. Treće godine, na radu kod poslodavca, a četvrta godina studija omogućava specijalizaciju u karijernom vođenju. Uskoro će biti dostupan i novi master kurs u razvoju karijere za one koji žele da nastave svoju karijeru u ovoj oblasti.

U Finskoj je razvoj obuke za savjetnike integrisan sa razvojem karijernog vođenja u obrazovnim ustanovama. Smjernice su bile uključene u sveobuhvatne nastavne planove i programe još od 1970. godine, na sveobuhvatnom srednjem nivou od 1980. godine, i u srednjoškolsko stručno obrazovanje od 1982. godine. Obuka za savjetnike ostala je odvojena do 1998. Reforma nacionalnog kurikuluma iz 1994. godine zahtijevala je saradnju između obrazovnih institucija na srednjem nivou. Ta reforma je podržana nacionalnim projektom stručnog usavršavanja za savjetnike, koji je takođe pružio informacije za kvalitativnu evaluaciju pružanja smjernica na nacionalnom nivou. Jedan od nalaza evaluacije je pokazao da je odvojena obuka praktičara jedan od razloga za odvojenu obuku za usluge karijernog vođenja. Dakle, novi zakon o kvalifikacijama savjetnika za karijerno vođenje iz 1998. je zahtijevao potrebnu zajedničku obuku (60 ECTS) za sve praktičare koji rade u obrazovnim institucijama u Finskoj.

Poljska je razvila svoj prvi specijalizovani univerzitetski kurikulum za karijerno vođenje u 1997. godini, kao dio programa koji finansira Svjetska banka. U narednoj deceniji širilo se usvajanje ovog kursa i izrada master programa. Ovi programi su široko dostupni ljudima koji žele da steknu kvalifikaciju za pružanje usluga karijernog vođenja.

Postdiplomsko obrazovanje na Islandu, koje će se uskoro proširiti na punu master kvalifikaciju, obučava ljude za karijeru u svim sektorima: škole, javne službe za zapošljavanje, više obrazovanje i radno mjesto. Novi povećani naglasak na vođenje na radnom mjestu je ojačan pružanjem pomoći putem devet uspostavljenih centara za cjeloživotno učenje u sklopu programa Leonardo da Vinči.

Inače, kako je kasnije opisano, specijalizovana obuka je specifičnija za određene sektore.

Može se očekivati da će zajednička početna obuka, sa odgovarajućom specijalizacijom, ojačati doprinos razvoju prepoznatljivog identiteta za praktičare karijernog vođenja, što je odvojeno od ostalih profesionalnih identiteta. Prednosti koherentnijeg identiteta za profesiju karijernog vođenja uključuje veću svijest javnosti o dostupnosti usluge karijernog vođenja i njegove potencijalne koristi za pojedine građane. Protivargument je da usluge usmjerene na određenu populaciju mogu direktnije odgovoriti na specifične potrebe vezano za starost, nivo obrazovanja i druge uslove korisnika usluge. Ali teško je vidjeti nedostatke u kretanju ka zajedničkim elementima osnovnog treninga (kao, na primjer, u novoj postdiplomskoj kvalifikaciji na Malti). Ovo će poboljšati umrežavanje između sektora, povećati mogućnost mobilnosti između sektora za pojedinačno osoblje, i doprinijeti izgradnji profesije i akademske istraživačke zajednice sposobne da radi u različitim sektorima. Tamo gdje se dostupna obuka pruža na samom poslu, takva zajednička obuka je manje izvodljiva. Međutim, trenutno postoji izrazit pomak prema podizanju nivoa kvalifikacija kroz obuku u sektoru visokog obrazovanja, a to omogućava razmatranje zajedničkog kretanja ka zajedničkim elementima obuke.

Međutim, u nekoliko slučajeva je došlo do nazadovanja u pružanju ili koordinaciji obuke. Ne postoje specijalizovani kursevi za karijerno vođenje ni na univerzitetima u Flandriji, ni u dijelu Belgije gdje se govori francuskim jezikom i broj akademskih programa za specijalistu karijernog vođenja je nedavno smanjen. U dijelu Belgije koja govori francuskim jezikom je povećan interes za specijalizovanim treningom.

Velika Britanija je dugi niz godina imala dva puta do profesionalnih kvalifikacija: jedan uglavnom na osnovu postdiplomskog akademskog studija, a drugi na radnom mjestu zasnovanom na akreditaciji. U nedavnim zakonodavnim promjenama u Engleskoj u pružanju usluga mladima, službe su prebacile odgovornost za akreditaciju obuke na radnom mjestu za savjetnike u karijeri u zasebno tijelo, što potencijalno dovodi u opasnost sposobnost osoblja da se s lakoćom kreće između odraslih i sektora za uslugu mladima koja je ranije bila moguća. Suprotno tome, Škotska, Wales i Sjeverna Irska nude usluge cjeloživotnog karijernog vođenja.

Nekoliko malih zemalja nije, ili nije do sada, pružalo specijalističku obuku, ali su umjesto toga pristupili takvim odredbama u drugim zemljama. Stoga praktičari za karijerno vođenje iz Lihtenštajna tradicionalno su pohađali specijalističku obuku na master nivou u Švajcarskoj; oni u Luksemburgu su diplomirali psihologiju u drugim zemljama, mada bez zahtjeva da one treba da uključuju specifične karijerne smjernice. Postdiplomska obuka za karijerno vođenje takođe nije dostupna na Kipru: tamo zaposleno osoblje odlazi negdje drugdje, najčešće u Veliku Britaniju, ali ponekad i u SAD ili Francusku. Za one koji završavaju postdiplomske kvalifikacije za karijerno vođenje u Velikoj Britaniji, postoje aranžmani da početna godina prakse bude pod nadzorom Savjetovališta i Služba za profesionalno obrazovanje na Kipru, tako da učesnici postižu punu nagradu.

Obuci se pod nekim drugim okolnostima pristupa i u drugim zemljama. Gdje magistarske studije nisu dostupne, kao na Malti, ponekad se teži studijama na daljinu, najčešće na univerzitetima u Velikoj Britaniji. Još jedan primjer je specijalistička obuka (postdiplomska i magistarska) za univerzitet Reading, koji je osmišljen tako da pokriva relevantno osoblje ne samo u Velikoj Britaniji, već i u Irskoj.

## 2.4 Uloge u školi

U većini zemalja, karijerni rad u školama obavljaju oni koji su inicijalno obrazovanje stekli u nastavi ili psihologiji, a onda, obično, nastavili sa nekom specijalizovanom obukom iz obrazovne i razvojne psihologije.

Specijalizovani kursevi nakon kvalifikacija u nekim zemljama imaju dugu istoriju za one nastavnike koji se bave obrazovnim, ličnim i karijernim vođenjem kao dodatak svojoj nastavničkoj ulozi ili kao zasebnim putu u karijeri.

Odavno se traži od savjetnika u finskoj i irskoj školi da pohađaju postdiplomske obuke, koja se pruža na nekoliko univerziteta. Posljednjih godina obuka je diverzifikovana, tako da uključuje i rute za nepuno radno vrijeme, a proširena je i da omogući odlazak na master nivo (vidi studiju slučaja o Irskoj u odjeljku 4.4).

U Austriji, stručno usavršavanje školskih savjetnika je uređeno uredbom; početna obuka je posljednjih godina produžena. Međutim, minimum obuka je postavljen na nizak nivo, dva specijalistička seminara u roku od pet godina, a druga dva seminara u roku od 15 godina, sa samo dva od 14 specijalističkih predmeta koji se direktno odnose na rad u karijernom vođenju.

Holandija ima četiri centra za obuku koji pružaju dvogodišnju vanrednu obuku za nastavnike i za mali broj drugog osoblja koji su usmjereni na rad s mladima. Za razliku od prethodna dva slučaja, Holandija nema zakonskih zahtjeva u pogledu kvalifikacije osoblja za karijerni rad u školama; mnogi koji su se bavili takvim radom prošli su kratku specijalističku obuku ili uopšte nijesu.

Slična situacija je i u Mađarskoj. Nekoliko univerziteta nudi dvogodišnje stručni kurs za školsko vođenje za kvalifikovane nastavnike, ali to nije uslov za one koji imaju ulogu školskog savjetnika.

Češka ima zasebne aranžmane za obuku nastavnika koji su nedavno stekli kvalifikaciju i za one čije su kvalifikacije starije. To je sada normalan zahtjev za savjetnike za karijerno vođenje, da imaju nastavničku kvalifikaciju, plus master (bez navedenog predmeta), a zatim da prođu specijalni kurs u obrazovnom vođenju koji se održava na nekim visokoškolskim ustanovama. Teme upravljanja karijerom čine samo mali dio ovog treninga.

U Grčkoj se stručno usavršavanje za nastavnike zasniva na univerzitetu, ali nije dio akreditovanog programa. Trening je u velikoj mjeri fokusiran na savjetodavne vještine, vrlo ograničeno su pokrivene teme razvoja karijere ili tržišta rada. Odsustvo informacija o sistemu tržišta rada u Grčkoj, u kombinaciji s nedostatkom iskustva o neškolskim radnim mjestima, školski savjetnici ostaju loše obučeni za bavljenje problemima u karijeri.

Posljednjih godina, kao odgovor na posebnu pažnju javne politike koja se poklanja karijernom vođenju u okviru Evropske unije, značajan rast je pretrpjelo ubrzano stručno usavršavanje u karijernom vođenju. U Bugarskoj je obučeno oko hiljadu ljudi kroz 120-satni program koji vodi akreditaciji globalnog facilitatora za razvoj karijere (GCDF). Oko 80% njih je školsko osoblje (vidi studiju slučaja o Bugarskoj u odjeljku 4.2).

Neki nastavnici u Rumuniji mogli su pristupiti programu akreditacije GCDF-a u njihovoj zemlji, takođe zasnovan na 120-satnom programu. Minimalni zahtjev za ulazak je završetak prvog ciklusa visokog obrazovanja; naglasak je takođe stavljen na nadzorno iskustvo, koje nadzornik rada potvrđuje da bi bio dio portfolia za GCDF akreditaciju. Pored toga, niži nivo ulaznih podataka primijenjen je širom Rumunije. Novi sat vođenja zamijenio je prethodni sat tutorijala u srednjim školama. Da bi sproveli ovu obaveznu promjenu složenim novim materijalom, tutori i savjetnici trebali su da prisustvuju trodnevnom treningu.

U Estoniji su razvijena tri seta profesionalnih standarda. Tokom 2005–08 tri estonska javna univerziteta pilotirala su prvi zajednički program obuke (12 ECTS) za karijerne savjetnike, stručnjake za informacije o karijeri i školske koordinate za razvoj karijere u okviru projekta koji se finansira iz ESF-a. Ukupno je obučeno 55 specijalista za karijeru.

U Letoniji je razvijen trening za nastavnike za razvoj karijere (kurs od 72 sata) koordinirano sa razvojem modela programa za srednjoškolce, obuhvatajući samoistraživanje, istraživanje karijere i razvoj upravljačke vještine u karijeri. Obuka će dostići skoro 5 400 učitelja do 2008. godine, a nastavnicima nudi pristup alatima zasnovanim na internetu i dalji profesionalni razvoj, uključujući napredovanje na master nivo (vidi studiju slučaja o Letoniji u odjeljku 4.5).

Pregled OECD-a (2004) pokrenuo je zabrinutost zbog kombinovanja odgovornosti za karijerno vođenje sa ostalim profesionalnim ulogama u školama koje dovodi do toga da karijerno vođenje predstavlja nizak prioritet, a ljudima stvara poteškoće u utvrđivanju kojim službama za karijerno vođenje imaju pristup. Takva zabrinutost podstakla je raspravu u brojnim zemljama. Značajna promjena dogodila se uglavnom u onim zemljama koje su prebacile glavnu odgovornost za karijerno vođenje za odvojene jedinice, kao u Danskoj, ili imaju odvojene školske specijalizacije tako da je karijerno vođenje odvojeno od ličnog i socijalnog vođenja, kao u Norveškoj. Došlo je i do zaoštavanja fokusa i poboljšanja kvaliteta usluga u onim zemljama koje su znatno povisile nivo kvalifikacija za školsko osoblje, poput Finske. Onamo gdje kursevi obuke uključuju karijerne praktičare iz školskih i neškolskih okruženja, kao na Malti (vidi odjeljak 2.3 gore), a takođe i na Islandu, može se razviti šira perspektiva o ulozi karijernog vođenja.

U drugim slučajevima, kraća, ali fokusirana obuka, kako je predviđeno GCDF akreditovanim programom, može ponuditi znatno veću pokrivenost pitanja karijere nego duži, ali manje specijalizovani kursevi. Ovaj fokusirani trening varira i premašuje 120 sati u programu GCDF u Bugarskoj i Rumuniji, traje 72 sata u Letoniji i samo tri dana (oko 20 sati) za nastavnike u Rumuniji koji ne pristupaju GCDF obuci. Paralelne inicijative u Rumuniji (vidi gore) nude zanimljivu mogućnost za komparativnu evaluacionu studiju.

## **2.5 Uloge javne službe za zapošljavanje**

Nekoliko primjera podrške koju nude javne službe za zapošljavanje se proširuju na planiranje karijere i omogućavanje pristupa uslugama izvan tradicionalne ciljne grupe nezaposlenih radnika (vidi takođe Sultana i Watts, 2006). Jedan od takvih primjera je Kipar, gdje je Ministarstvo rada, socijalnog staranja i osiguranja prešlo sa rada sa nezaposlenim licima na pružanje usluge preko osoblja bez stručnog znanja

o karijernom vođenju. Ministarstvo je sada imenovalo 16 savjetnika koji su prošli specijalističku obuku i sada nude usluge karijernog vođenja cijeloj populaciji, s posebnim naglaskom na određene grupe kao što su dugoročno nezaposleni, žene neaktivne na tržištu rada i stariji radnici.

### **2.5.1. Specijalizovana akademska obuka za osoblje PES-a**

U javnim službama za zapošljavanje većina osoblja zapošljava se na osnovu opšte obrazovne kvalifikacije ili akademske kvalifikacije koje se smatraju relevantnim, najčešće u psihologiji ili društvenim naukama. Međutim, postoji niz slučajeva više specijalizovanih akademskih obuka.

Njemačka već dugo nudi obuku na nivou diploma. Mnogo godina je ona bila sprovedena kroz povezanost između *Bundesagentur für Arbeit* (BA) i Univerziteta u Mannheimu. Posljednjih godina uspostavlja se specifični, privatni univerzitet BA u Mannheim, obučavajući otprilike 300 učenika godišnje na dvije lokacije. Jedan specijalizirani nivo obuhvata karijerno vođenje i upravljanje slučajevima, dok se drugi više fokusira na pitanja javne uprave u upravljanju tržištem zapošljavanja. Specijalizovana obuka nije, međutim, obavezna za zapošljavanje za savjetnika za karijerno vođenje u BA.

Finska javna služba za zapošljavanje djeluje iz dva dijela: jedan je usmjeren na one koji traže posao i službe za zapošljavanje, a drugi na stručni razvoj. Psiholozi za stručno vođenje u posljednjem odjeljenju regrutovani su sa masterom iz psihologije i licencom za rad (oba su zakonski uslovi). Planirana obuka na radnom mjestu se bavi i specifičnim potrebama svakog pojedinca i promjenjivim potrebama usluga u nacionalnom socijalnom i ekonomskom okruženju. Osoblje koje radi sa osobama koje traže posao su sve više uključene u aktivnosti vođenja karijere i taj osnovni program obuke sada razvija njihove vještine interakcije s klijentima, kao i vještine potrebne za pružanje usluga poslodavcima.

U Irskoj, Nacionalni univerzitet Irske u Maynoothu ima dugu tradiciju pružanja usluga obuka za vođenje i savjetovanje odraslih. Osoblju javne službe za zapošljavanje (FÁS) sve se više pridružuje osoblje iz obrazovanja odraslih i iz okruženja. Kurs se promijenio posljednjih godina, kao odgovor na poletnu situaciju na tržištu rada i visok nivo zaposlenosti; oni koji su ostali nezaposleni često imaju značajne poteškoće i nedostatke, uključujući probleme mentalnog zdravlja, invaliditet i problem interkulturalnosti. Diplomski kursevi na Maynoothu prepoznatljivi su po prihvatanju diplomiranih studenata i studenata koji još nisu diplomirali, a koji pohađaju zajednički nastavni program, a očekuje se da će različiti kriterijumi ocjenjivanja biti sprovedeni, što sugerije priznanje ovdje, kao i drugdje, kompetencije različitih nivoa (Roefels i Sanders, 2007). Napredak je moguć od sertifikata s nepunim radnim vremenom (zahtjev za prijavu nakon ulaska za cjelokupno osoblje FÁS-a) do diplome i viših nivoa diplome i na master kursovima.

U Mađarskoj javna služba za zapošljavanje zapošljava mali procenat osoblja koje ima prvi stepen visokog obrazovanja na Univerzitetu Szent Istvan, Gödöllő, gdje su se obučavali zajedno sa većim dijelom učenika koji su imali namjeru da rade u pedagoškim zavodima. Trenutno oko 170 zaposlenih ima ovu kvalifikaciju, a još ih je mali broj (između 10 i 15 ukupno) koji je završio vanredni postdiplomski kurs iz vođenja o zapošljavanju i karijeri na Univerzitetu Eotvas, Budimpešta, gdje su otprilike polovina studenata dolazili iz privatnog sektora, obično uglavnom sa HR funkcija u velikim privatnim kompanijama.

U nekoliko zemalja takođe postoji trend ka obaveznijem usavršavanju u karijernom vođenju za osoblje u javnim službama za zapošljavanje. U Poljskoj je početno zaposlenje kao stručni savjetnik u zavodima za zapošljavanje javne službe za zapošljavanje sa kvalifikacijom na postdiplomskom nivou. Međutim, novi sistem licenciranja uveden 2004. godine sadrži tri nivoa, uz unapređenje na drugi nivo koji zahtijeva završetak postdiplomskih studija u stručnom vođenju. Nedavne promjene na Islandu i Malti, proširujući dostupnost specijalizovane podst diplomske obuke (vidi odjeljak 2.2 gore), čine korak prema tome da se takva kvalifikacija učini obaveznom.

Čini se da ovo nije norma. U mnogim zemljama studija je otkrila sliku obuke koja se nudi ad hoc. Ovo postavlja pitanja da li obuci jednako pristupa cjelokupno relevantno osoblje ili samo oni sa više predanosti ili ambicije; što zauzvrat dovodi do zabrinutosti oko ukupnog kvaliteta usluga. McCarthy (2004, str. 160) primjećuje da se „obuka može smatrati u većini zemalja kao jedini mehanizam osiguranja kvaliteta koji postoji za karijerno vođenje”.

Malo je dokaza da se čak i ova ograničena pažnja na kvalitet dovoljno primjenjuje u svim zemljama. U Norveškoj, osoblje PES-a može pristupiti obuci za savjetnika za karijerno vođenje (30 ECTS) koje nude nekoliko regionalnih visokih škola, ali ne postoje podaci koliko ih ima.

U Belgiji su većina savjetnika diplomirani psiholozi ili socijalni radnici, oni iz VDAB-u (Flandrija) i iz FOREM-u (francuska zajednica). U oba okruženja, uloge karijernog vođenja i zapošljavanja su jasno razgraničene, ali obuka je ograničena i nije sistematična; obavezna je samo za one koji nemaju određeno radno mjesto.

Javna služba za zapošljavanje u Češkoj zapošljava savjetnike za karijerno vođenje sa prvim ili drugim nivoom visokog obrazovanja, ali bez specifičnih zahtjeva u vezi sa predmetom proučavanja. Novi zakon o zapošljavanju 2004. godine uspostavio je niz mjera „aktivne politike zapošljavanja” ali nisu preduzete konkretne mjere za rješavanje potreba za obukom onih koji ove mjere sprovode.

Javne službe za zapošljavanje u Estoniji i Sloveniji zapošljavaju diplomirane psihologe i nude stručno usavršavanje. Estonija ima kontinuirani program za stručno usavršavanje za takvo osoblje, ali traje malo vremena; ranije u Sloveniji su postojale neakreditovane obuke, posljednjih godina su izuzetno smanjene.

Zapošljavanje osoblja PES-a u Grčkoj, Španiji i Rumuniji je iz šireg spektra akademske discipline, uključujući društvene nauke, ekonomiju i pravo, kao i psihologiju. U Rumuniji, svaka disciplina se može uzeti u obzir. Iako se u ovim zemljama nudi stručno usavršavanje, manje je dokaza o strukturisanom uvodnom treningu u trenutku zapošljavanja.

Slovačkoj nedostaje bilo kakva formalna obuka u karijernom vođenju. Osoblje u institucijama koja nude usluge javnog zapošljavanja imaju izuzetno raznolike kvalifikacije: istraživanje krajem 2007. pokazalo je da su 269 savjetnika (raspoređeni u 46 kancelarija) imali 95 različitih kvalifikacija, a nijedna nije karijerno vođenje. Onima koji rade kao karijerni savjetnici sa dugotrajno nezaposlenim licima je potrebno da imaju magistarsku diplomu. Međutim, akademska disciplina nije navedena.

## 2.5.2. Generički trening

Mnoge zemlje zahtijevaju diplomirane studente za uloge na profesionalnom nivou u svojim službama za zapošljavanje. Prihvatljive kvalifikacije i naknadna obuka na radnom mjestu znatno variraju. Obuka na radnom mjestu može, u nekim slučajevima, biti dobro strukturisana, sistematska i upućena na potrebe indukcije. Na primjer, u Portugalu javna služba za zapošljavanje regrutuje ljude sa diplomom iz oblasti psihologije ili sociologije i pruža šestomjesečni program obuke osmišljen za razvijanje potrebnih kompetencija za rad u ovom sektoru.

U Austriji, javna služba za zapošljavanje (AMS) pruža osnovnu obuku na početku koja ima tri svrhe: da razvije osnovnu specijalističku stručnost za radne zadatke; da osigura pokriće osnovnih smjernica, principa i ciljeva organizacije; i da provjeri prikladnost člana osoblja za njegovu radnu funkciju (efektivno produženje procesa selekcije kandidata). Obuka je prilagođena radnoj ulozi pojedinca. Uključuje osnovni trening preko 15,5 dana i produženi period daljeg razvoja više od 40 sedmica (ili 52 sedmice ako se koristi online obuka: vidi odjeljak 3.2). Osnovni trening se ocjenjuje kroz završni ispit.

Luksemburg, Holandija i Švedska primjeri su zemalja koje zapošljavaju one koji napuste školovanje ili one sa srednjom stručnom diplomom, kao i one sa univerzitetskom diplomom. Selekcija kandidata u Luksemburgu se zasniva na pismenom testu i intervjuu; dok se nudi obuka na radnom mjestu, dodatna obuka je u znatnoj mjeri prepuštena inicijativi pojedinačnog člana osoblja.

## 2.6 Uloge visokog obrazovanja

U pregled OECD-a (2004) napisano je da su paradoksalni zahtjevi za kvalifikaciju rijetkost u visokom obrazovanju, uprkos tome što je ovo mjesto gdje je većina obuka za ovo područje dizajnirana i isporučena. Ova studija identifikovala je niz referenci za nove zahtjeve za visokoškolske ustanove za pružanje usluga karijernog vođenja, bilo za vlastite učenike ili potencijalne učesnike. Međutim, nema referenci za zahtjeve za posebne kvalifikacije za ljude koji ulaze u novootvorena radna mjesta u ovom sektoru.

Danska je jedina zemlja koja ima jasno postavljen zahtjev za tercijskim nivoom specijalizovane obuke u širokom sektoru visokog obrazovanja za imenovanje na radna mjesta u *Studievalg* (centri za vođenje u visokom obrazovanju). Pružanje progresivnih nivoa specijalizovane obuke (University of Reading) za savjetnike za karijeru u visokom obrazovanju, u Velikoj Britaniji i Irskoj se takva kvalifikacija postavila normom, iako nije obavezna ni u jednoj zemlji. U Bugarskoj je stotinjak univerzitetskih savjetnika za karijeru prošlo akreditovanu obuku globalnog facilitatora za razvoj karijere (GCDF).

## 2.7 Uloge u drugim postavkama

Ostale postavke za pružanje usluge karijernog vođenja su opsežne i znatno se razlikuju od zemlje do zemlje: izvan je opsega ove kratke studije da se izvrši temeljni pregled svih njih. U odjeljku 1.5 razmatramo pružanje karijernog vođenja kroz različite mreže. Takve mreže obično postoje u okruženjima za obrazovanje odraslih i predmet su promišljene strategije u nekim zemljama, kao što je program



‘regije koje uče’ u Njemačkoj. Druge mreže su se razvile kao odgovor na mogućnosti finansiranja ili konkretno identifikovane potrebama klijenata: primjeri su znatan broj transnacionalnih projekata koje finansira Evropska unija, a koji se bave potrebama, na primjer, izbjeglica i azilanata ili starijih radnika. Obuka se može razviti ad hoc za zadovoljavanje potreba projekta, ili se njoj može pristupiti od postojećih provajdera.

Postoje posebna pitanja koja se javljaju u vezi sa karijernim vođenjem u stručnom obrazovanju i obuci (VET). U nekim zemljama izbor pojedinca između akademske i profesionalne rute prekrivaju pitanja statusa ili uočeni nedostatak pariteta poštovanja između akademske i profesionalne rute. Legitimna razmatranja poštovanja moraju biti pažljivo uravnotežena sa individualnim sklonostima i kapacitetima, kako bi se najbolje podržali izbori za svakog pojedinca i da služi nacionalnim ekonomskim potrebama i potrebama za vještinama. Slično tome, nakon što su krenuli dalje na profesionalnom putu, polaznicima bi trebalo dati pristup uslugama karijernog vođenja. Oni su vjerovatno kao i drugi učenici koji žele istražiti mogućnosti napredovanja ili promjene smjera.

Saradnici u studiji uglavnom su radili u javno finansiranim službama ili u javnom obrazovnom sektoru. Obuhvat privatnog sektora, u smislu usluga privatnog karijernog vođenja i podrške zaposlenima, je ograničen. Nedavna, detaljna studija razvoja karijere na poslu (Cedefop, 2008a) sadrži nekoliko primjera obuka u privatnom sektoru, ali većina se temelji ili na kratkoročnom finansiranju projekata, ili na aspektima upotrebe pružanja javne obuke koja je već obrađena u ovom poglavlju.

## **2.8 Širi kontekst**

Ova studija, koja se posebno fokusira na rute do treninga, može iznijeti samo opšte utiske o promjenama u pružanju karijernog vođenja. Među stečenim utiscima je široko rasprostranjeno izvještavanje o povećanju ukupnog političkog interesa za karijerno vođenje (vidi odjeljak 1). Ovo je nesumnjivo bilo pod uticajem razvoja, u posljednje dvije godine, evropske politike u cjeloživotnom karijernom vođenju i savjetovanju, na raznim sastancima i programima rada. Snimanje podataka za ovu studiju obuhvatilo je odjeljak o ‘značajnim promjenama u pružanju karijernog vođenja i savjetovanja u posljednjih pet godina’. Svrha ovog odjeljka bila je kako razumjeti kontekst promjena u pružanju obuke koja bi mogla biti povezana negdje drugdje u odgovorima zemlje. Informacije prikupljene od nacionalnih ispitanika znatno su varirale u dužini i količini ponuđenih detalja, od nekoliko riječi do nekoliko stranica. Iako dragocjeni u pružanju konteksta za ostatak dostavljenih podataka, odgovori sami po sebi ne predstavljaju konzistentnu osnovu odakle se mogu istražiti promjene u pružanju ovih usluga; niti je ova studija imala resurse za to.

U manjem broju slučajeva odgovor na ovo pitanje istražuje nacionalni razvoj koji ometa koherentan napredak u karijernom vođenju. Kao primjer, u Italiji je odluka o stručnom osposobljavanju i karijernom vođenju iz 2001. godine trebalo da postavi niz kriterija, uključujući kvalifikacije za osoblje za karijerno vođenje. Međutim, otprilike u isto vrijeme, druga vladina uredba je znatno povećala prenošenje nadležnosti na regije i provincije. Kao rezultat, dogovoreno je 2002. godine da će regije odlučivati o definisanju i procjeni akreditiva za ljude koji rade u karijernom vođenju. Samo mali broj regija je započeo

ovaj posao, ali nisu u međusobnoj koordinaciji. Tako Italija ostaje na udaljenosti od dogovorenog nacionalnog okvira za obuku i pružanju usluga za javnost.

Zemlje koje su se pridružile EU 2004. godine kasnije su dobile veći pristup EU sredstvima i uključivanje u transnacionalne projekte, čiji je dio direktno upućen na pitanja karijernog vođenja ili karijernog savjetovanja, kao dodatak njihovom primarnom fokusu na aspekte zaposlenja ili učenja. Neke zemlje, poput Slovačke, izvještavaju o uticaju ovih izvora finansiranja. Slovačka je postala državom članicom EU od maja 2004. Od njenog pristupanja, ima mnogo više mogućnosti kako bi razvila područja u koja su potrebna ulaganja, uključujući ljudske resurse. Sektorski Operativni plan za ljudske resurse (2004–06) omogućio je finansiranje iz Evropskog socijalnog fonda za, između ostalog, aktivnosti obuke, uključujući mogućnosti u obuci za praktičare u karijernom vođenju i savjetovanju. Tokom posljednje dvije do tri godine, stotine savjetnika iz osnovnih i srednjih škola su obučavani u zemlji.

Postoji nekoliko referenci drugih nedavno pridruženih država članica o tome kako obezbijediti sredstva za razvoj karijernog vođenja kroz buduće strukturne EU fondove do 2013. Značajni projekti podržani su i sredstvima Svjetske banke i, u manjem obimu, pomoći programa Sjedinjenih Država za međunarodni razvoj (USAID). Povećana raznolikost u isporuci, posebno raširene mreže, ogleda se u brojnim referencama pružalaca obuke – na veću raznolikost u odredište zaposlenja onih koji završe kurs i kod poslodavaca koje opslužuju programi stručnog usavršavanja.

Povećani nivoi aktivnosti imali bi koristi od istovremenog razvoja procesa osiguranja kvaliteta, u kojima se brine o kalibru i kompetentnosti osoblja. Takvi sistemi osiguranja kvaliteta moraju uzeti u obzir sveukupnu djelotvornost usluga karijernog vođenja, posebno u pogledu kompetencija klijenta (vidi odjeljak 5.2) i započeti sa izradom baze dokaza koja bi mogla pružiti povratne informacije o daljem razvoju pružanja obuke za praktičare karijernog vođenja.

Zemlja	Kratki opis	ECTS (ukoliko su poznati)	Ulazni podaci
Austrija	Akadska diploma, karijerni savjetnik, dvije godine nepuno radno vrijeme, učenje na daljinu, 20 po godini, rad u različitim oblastima	42	Univerzitetska kvalifikacija ili završena stručna obuka plus 1 godina iskustva, ili relevantni 3 prvi nivo
Bugarska	Master diploma, uključuje GCDF za praktične elemente. Trenutno jedan univerzitet, povećao se na 3 kursa od 2008.	74 (od kojih 7 pripadaju GCDF)	Bilo koja relevantna diploma
Danska	Kurs za karijernog savjetnika. Otprilike 300 po godini na 6 regionalnih univerziteta.	60	Relevantna studija na prvom nivou visokog obrazovanja.
Danska	Candidate nivo. 20 – 30 studenata po godini.	60	Završetak prvog nivoa obrazovanja, radno iskustvo.
Danska	Master nivo. 30-50 studenata po godini na dvogodišnjem kursu.	60	Završetak prvog nivoa obrazovanja, radno iskustvo.
Estonija	Pilot obuka. ESF finasiranje sa 3 univerziteta. Trenutno pod evaluacijom.	9 glavnih, 3 specijalistička (specijalistički kurs za svake od 3 grupe praktičara)	Pilot faza uključuje savjetnike za karijerno vođenje, specijaliste za informacije u karijeri i školske karijerne koordinate.
Finska	Master diploma. Različita 3 puta na 3 univerziteta.	120 (kroz napredovanje na prvom i drugom nivou)	Za direktan ulaz na master, psihologija ili pedagogija.
Finska	Postdiplomske studije.	60	Psihologija ili pedagogija.
Francuska	COP, obuka koja traje dvije godine		Psihologija, test usmeni i pismeni.
Njemačka	Bachelor diploma, Univerziteta BA, Mannheim, otprilike 300 po godini.	180	Zaposlenje na BA, akademski standardi za ulazak na univerzitet.
Njemačka	Master diploma, Univerzitet Heidelberg, karijerno savjetovanje i organizacioni razvoj	120 (od kojih 36 u praksi)	Prvi nivo u relevantnom polju. Minimum jedna godina prakse prije prakse na samom programu.
Njemačka	Master diploma, Univerzitet primjenjene nauke Nuremberg, savjetovanje	120	Prvi nivo. Dvije godine prakse.
Mađarska	Postdiplomski kurs za nastavnike/savjetnike, dvije godine, pola vremena. Organizuje se na nekoliko koledža.		Prvi nivo, pedagogija, Bachelor diploma.
Mađarska	Bachelor diploma, 3 godine, svršeni student rade u obrazovanju i PES-u.		Kvalifikacije za ulaz na univerzitet.
Mađarska	Postdiplomske studije u zaposlenju i karijernom savjetovanju, dvije godine, iz obrazovanja, ljudskih resursa i PES-a.		Prvi nivo, psihologija, nastavnici ili ljudski resursi.
Island	Postdiplomske stidije u trajanju od 1 godine, sa opcionim napredovanjem na master studije, većina nastavnika ali i visokoobrazovnih institucija, PES i vođenje na radnom mjestu.	60	Bilo koja relevantna diploma.
Zemlja	Kratki opis	ECTS (ukoliko su poznati)	Ulazni podaci

(<sup>3</sup>) „Relevantni“ stepeni različito su propisani u različitim zemljama. Često (ali zavisno od fokusa kursa) uključuju psihologiju i pedagogiju. Društvene nauke šire su često prihvatljive, a ponekad se lista proširuje, na primjer, na ekonomiju, studije prava i studije tržišta rada.

Zemlja	Kratki opis	ECTS (ukoliko su poznati)	Ulazni podaci
Island	Postdiplomske studije biće zamijenjene sa dva master programa od 2010.	120	
Irska	Podstiplomske studije u savjetovanju I vođenju za nastavnike. Traju dvije godine sa nepunim radnim vremenom, ili jednu sa punim radnim vremenom. Otprilike 100 po godini na nekoliko univerziteta.		Kvalifikacije i iskustvo u nastavi.
Irska	Viša diploma iz vođenja i savjetovanja za odrasle. Dvije godine, skraćeno radno vrijeme. 18 godišnje. Uglavnom osoblje PES-a; obrazovanje za odrasle.		Diploma ili napredak iz kursa certifikata.
Irska	Master za vođenje i savjetovanje. Puno radno vrijeme ili honorarno na dva univerziteta.		Obično napredak iz postdiplomskih studija.
Letonija	Mater diploma za karijernog savjetnika. Dvije godine na puno radno vrijeme, ili 2,5 godine honorarno.	120	Relevantna diploma prvog ili drugog stepena plus povezano iskustvo.
Litvanija	Master sprogram iz dizajniranja karijere (četiri univerziteta) i karijerno obrazovanje (jedan univerzitet).	60	Bachelor diploma
Malta	Postdiplomska diploma, dvije godine sa skraćenim radnim vremenom. Namijenjena obrazovanju i potrebama za PES kroz ključne komponente I opcionalne jedinice.	90	Bachelor diploma
Holandija	Bachelor diploma, četiri godine sa punim radnim vremenom, pokriva HRD I karijerno savjetovanje (specijalizirano za posljednje dvije godine). Većina radi u privatnim agencijama za karijeru ili HRD u većim organizacijama.	240	Kvalifikacije za upis na univerzitet.
Holandija	Master, dvije godine. Započeo 2008., sa otprilike 20 studenata.	90	Bachelor diploma
Norveška	Diplomirani savjetnik za karijerno vođenje. Nekoliko sadmica radnog vremena. Uglavnom nastavnici, ali sve više i drugi: PES, HE, obrazovanje odraslih.	30	Kvalifikacija iz nastave, ili kompetencije za studiranje
Poljska	Postdiplomski kurs u karijernom vođenju. Namijenjen raznolikosti uloga javnog i privatnog sektora.		Master iz srodnog predmeta.
Poljska	Bachelor i master psihologije sa opcijama u karijernom vođenju široko dostupan (i pomak ka više pružanja posebnih kurseva za karijerno vođenje).	Varira (svi imaju ECTS ocjenu)	Zависи o nivou kursa.
Rumunija	Nacionalni nastavni plan i program za ispit za akreditaciju vođenja i savjetovanja: dostupan zajednički kurikulum i ispit diplomcima srodnih predmeta (zajednički ispit bez obzira na stepen specijalnosti).		Diploma srodnog predmeta; dozvoljava kvalifikaciju kao školski savjetnik
Rumunija	Master iz vođenja i savjetovanja na nekoliko univerziteta i studiranje na daljinu na jednom univerzitetu.		Relevantan prvi stepen.
Zemlja	Kratki opis	ECTS (ukoliko su poznati)	Ulazni podaci

Zemlja	Kratki opis	ECTS (ukoliko su poznati)	Ulazni podaci
Španija	Master u obrazovanju karijernog vođenja za nastavnike u srednjoj školi. 5 godina integrisane kvalifikacije prvog i drugog ciklusa. Novo od 2008.	60	Kvalifikacije za upis na univerzitet.
Švedska	Bachelor u karijernom savjetovanju; tri godine redovno na tri univerziteta. Većina diplomaca radi u školama, ali nekoliko u PES-u i drugim okruženjima.	180	Kvalifikacije za upis na univerzitet.
Velika Britanija	Postdiplomske kvalifikacije za karijerno vođenje(QCG).		Bilo koja diploma, uz neke izuzetke za osobe sa relevantnim iskustvom.
Velika Britanija	Master, redovno, vanredno i učenje na daljinu (nekoliko univerziteta).		Relevantni prvi stepen; mnogi također imaju QCG (gore).
Velika Britanija	(Škotska) Integrisana postdiplomska i master diploma: kvalifikacija za karijerno vođenje I razvoj. Novo iz 2007.	90	Prvi stepen, ili vrlo relevantna obuka i iskustvo.

Izvor: Podaci prikupljeni od istraživačkog tima NICEC-a, januar-jun 2008.

### 3. Obuka: problemi u nastajanju

#### 3.1 Dovoljnost: nivo i specijalnost

Odjeljak 1.5 istražuje načine na koje praktičari za karijerno vođenje mogu podržati ostvarivanje karijere kroz razvijene i raširene mrežne sisteme, kao i bavljenje sopstvenom profesionalnom praksom sa klijentima. Oba aspekta profesionalnog rada zahtijevaju znatne sposobnosti praktičara za karijerno vođenje, pokrivajući širok spektar opšte lične i intelektualne sposobnosti, zajedno sa čvrstim poznavanjem teorija potkrepljuju razvoj karijere i karijerno vođenje i vještinu u direktnom radu sa pojedinačnim klijentima, grupama i članovima kolaborativnih mreža.

Ovo ističe pitanje koji nivo kvalifikacije se generalno može smatrati 'dovoljnim' za ispunjavanje ove profesionalne uloge. Trenutno je malo vjerovatno da bi mogao biti postignut bilo kakav konsenzus među državama članicama po ovom pitanju. Postojeća obuka i kvalifikacije su previše raznoliki: u nekim zemljama master diploma je norma, dok u drugim postoji izuzetno ograničeno pružanje specijalizovane obuke. Sultana (u Cedefopu; Sultana, 2004. i Sultana, predstoji) je trenutno stanje karijernog vođenja ocijenio kao 'krnje profesije' i ukazao na prednosti i potencijalne nedostatke većih profesionalizacija. Zajedno sa razvojem prepoznatljivog identiteta profesije karijernog savjetnika, treba da se obrati pažnja na 'opseg i prirodu profesionalne obuke prije ulaska (Cedefop, Sultana, 2004, str. 75). Prikladno je otvoriti ovu raspravu, čak iako bi rješenje pitanja moglo biti dobro u budućnosti. Stoga ćemo razmotriti koncept „dovoljnosti” u dva aspekta: nivou i specijalizaciji.

##### 3.1.1 Nivo

Gore opisane sposobnosti obično će se razviti formalnim učenjem. Kada se razmatra u odnosu na Evropski kvalifikacioni okvir (EQF), minimalni nivo koji obuhvata neophodni standard znanja, vještina i kompetencija je nivo 6, što odgovara prvom ciklusu visokog obrazovanja. Deskriptori za nivo 6 uključuju:

- (a) znanje: napredno znanje iz područja rada ili studija, koje uključuje kritičko razumijevanje teorija i principa;
- (b) vještine: napredne vještine, demonstriranje majstorstva i inovativnosti, potrebne za rješavanje složenih i nepredvidivih problema u specijalizovanom polju rada ili studija;
- (c) kompetencija: upravljanje složenim tehničkim ili profesionalnim aktivnostima ili projektima, preuzimanje odgovornosti za donošenje odluka u nepredvidivom kontekstu rada ili studija; preuzimanje odgovornost za upravljanje profesionalnim razvojem pojedinaca i grupa.

U okviru Bolonjskog procesa usvojen je trociklični okvir za visoko obrazovanje na konferenciji u Bergenu

2005.<sup>4</sup> Formulisan je opis kvalifikacija prvog ciklusa različito od deskriptora EQF nivoa 6, ali Londonski komuniste (evropski ministri obrazovanja, 2007) potvrdili su da ne postoji velika razlika u namjerama. Opis bolonjskog procesa kvalifikacije za prvi ciklus, koja obično traje tri do četiri godine i uključuje 180–240 ECTS kredita, glasi:

Kvalifikacije koje označavaju završetak prvog ciklusa dodjeljuju se studentima koji:

- su pokazali znanje i razumijevanje na polju studija koji se nadovezuju na njihovo opšte srednjoškolsko obrazovanje i obično je na nivou koji, iako je podržan naprednim udžbenicima, uključuje neke aspekte koji će biti provjereni znanjem iz njihovog polja studija;
- mogu primijeniti svoje znanje i razumijevanje na način koji ukazuje na profesionalan pristup svom poslu ili pozivu i imaju kompetencije koje se obično pokazuju kroz osmišljavanje i podržavanje argumenata i rješavanje problema u njihovom polju studija;
- imaju mogućnost prikupljanja i tumačenja relevantnih podataka (obično u okviru njihovog područja studija) informisati o stavovima koji uključuju promišljanje o relevantnim društvenim, naučnim ili etičkim pitanjima;
- može razmjenjivati informacije, ideje, probleme i rješenja i sa stručnjacima i sa nespecializovanom publikom;
- razvili su one vještine učenja koje su im neophodne da bi nastavili da polažu dalje proučavanje s visokim stepenom autonomije.<sup>5</sup>

Kreatori politike, specijalistički treneri i udruženja stručnog osoblja u svakoj zemlji treba da razmotre da li je ovaj nivo obuke odgovarajući cilj u njihovoj nacionalnoj situaciji i koji su koraci potrebni da bi se krenulo ka njoj. U malom broju zemalja, tamo gdje viši nivo kvalifikacija postaje norma, viši nivo obuka bi mogao biti identifikovan i artikulisan kako bi se proširila debata širom evropske zajednice za karijerno vođenje. Sastavljene zajedno, ove rasprave otvaraju put ka traženju dokaza o stepenu obuke, i stepenu profesionalne specijalizacije u takvoj obuci, koja je potrebna za postizanje ishoda klijenta u skladu sa nacionalnom i evropskom strategijom.

### 3.1.2 Specijalizacija

To je široko primijećeno u ranijim studijama (OECD, 2004; Cedefop; Sultana, 2004; McCarthy, 2004) kroz koje su učesnici u ulogama u karijernom vođenju često izučavali srodna akademska polja, kao što su psihologija, obrazovanje, sociologija i socijalni rad, ekonomija, te da se ovi predmeti ponekad smatraju adekvatnom zamjenom za specijalizovani trening za karijerno vođenje (vidi odjeljak 2). Iako ovi predmeti pružaju solidne temelje na kojima se može temeljiti dublje razumijevanje karijernog vođenja, mi ne podržavamo ideju o izbjegavanju potrebe za specijalizovanom obukom. Praktičarima za karijerno vođenje je potrebna profesionalna priprema koja bi obuhvatila osobene teorije i specifične metode

---

(<sup>4</sup>) Bolonjski proces: vidi Okvir kvalifikacija u EHEA (<http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/qf/qf.asp>) i sveobuhvatni okvir kvalifikacija EHEA (<http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/qf/overarching.asp>) [oba citirano 28. 11. 2008].

(<sup>5</sup>) Vidjeti: [http://www.bologna-bergen2005.no/EN/BASIC/050520\\_Framework\\_qualifications.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/EN/BASIC/050520_Framework_qualifications.pdf) [citirano 28. 11. 2008].

karijernog vođenja. Takva studija je od ključne važnosti za visok kvalitet u direktnom pružanju usluga i podržava jedinstveni doprinos koji karijerni stručnjak donosi mreži. Služi za jačanje profesionalnog identiteta i važan je gradivni blok u stvaranju aktivne akademske zajednice unutar svake zemlje u koju će se uključiti nacionalno istraživanje i razvoj i komunicirati s međunarodnom istraživačkom zajednicom.

‘Teorije’ i ‘metode’ ovdje su spomenute u množini. Nije svrha ovoga Izvještaja da zastupa bilo koju određenu teoriju ili metodu. Pogledi na odgovarajuću teorijsku podlogu za aktivnosti karijernog vođenja mijenjaju se s vremenom i odgovaraju na prepoznatljive socijalne i kulturne tradicije različitih zemalja. Stručnjacima za karijerno vođenje treba široko istorijsko i međukulturno znanje o svom teorijskom polju i razumijevanje različitih metoda pružanja usluga karijernog vođenja koje se odražavaju na različite teorije.

Moraju biti u stanju da povežu ovo znanje i razumijevanje ekonomskih, socijalnih i kulturnih prilika u njihovoj zemlji sa širim evropskim i međunarodnim kontekstom. Ovo čini prepoznatljivo tijelo profesionalnog znanja za razvoj karijere i karijernog vođenja, koje se oslanja na, i doprinosi, nizu drugih akademskih disciplina (uključujući psihologiju, obrazovanje, ekonomiju i društvene studije), ali sa posebnim fokusom na napredovanje u učenju i radu u okviru životnog ciklusa pojedinca.

Svaka zemlja mora se pozabaviti pitanjem koliko specijalizovani elementi treba da budu opsežni u okviru obuke. U onim zemljama u kojima je obuka utvrđena na postdiplomskom nivou, kao što su Danska, Finska, Holandija i Velika Britanija, tipični minimum trajanja specijalizovanih studija je godinu dana (ili njegov ekvivalent s nepunim radnim vremenom), period koji se odnosi i na zemlje poput Malte u kojoj se uvode novi kursevi. Godina specijalističkih studija može biti samostalna ili uključena u tro/četvorogodišnji program prvog ciklusa visokog obrazovanja. To može uključivati praktično iskustvo ili treba pratiti probni period na radnom mjestu gdje se potvrđuje konačna akreditacija. Tačna priroda i obrazac studija i akreditacije trebali bi biti predmet nacionalne rasprave. Sve u svemu, ipak postoje dokazi u postojećim odredbama o osposobljavanju koji sugerišu da je to ekvivalent jednoj godini punog radnog vremena visokog obrazovanja ili 60 ECTS kredita, prikladno je mjerilo od kojeg se može krenuti debata.

### **3.1.3 Promovisanje mobilnosti**

Značajno je da trenutna obuka za profesiju karijernog vođenja, koju Cedefop i Sultana (2004, str. 76) bilježi je ‘ironično ... sve više pozvana da promoviše ... sveevropska mobilnost i karijeru „bez granica“ ... čine je lošom u korišćenju sopstvenih mogućnosti da povuku takve poteze u okviru država članica.

Sljedeća funkcija karijernog vođenja je podrška evropskim strategijama za poboljšanje vertikalne mobilnosti radne snage, koja uključuje omogućavanje pristupa akreditaciji iskustva i učenja, kao i pružanje pristupa novim mogućnostima učenja. S obzirom na vlastitu radnu snagu, karijerno vođenje doživljava se i kao profesionalna aktivnost i alat politike (treba osigurati da budu preduzete sve radnje za definisanje dovoljnosti, kao što je gore navedeno, osjetljive na potrebu za putevima napredovanja, uključujući i one iz paraprofesionalnih uloga do punog profesionalnog statusa). Takođe bi trebalo poštovati dragocjeni doprinos koji su dali neformalni i informalni mehanizmi isporuke, posebno, na



primjer, u terenskim aktivnostima s marginalizovanim ili ugroženim grupama. Akreditaciju prethodnog iskustva i učenja (APEL) treba razmotriti u odnosu na zahtjeve za upis za djelove obuke i cijele obuke (kako je predviđeno u danskom pristupu stvarnim kompetencijama).

### **3.1.4 Kontinuirani profesionalni razvoj**

Naglasak prethodne rasprave bio je na početnoj obuci prilikom ulaska u profesionalnu ulogu. Međutim, kontinuirani profesionalni razvoj (CPD) je također izuzetno važan, kako u osvježavanju i održavanju nivoa znanja i vještina, tako i u pružanju podrške napredovanju u karijeri. U podacima prikupljenim za ovu studiju malo je dokaza da zemlje imaju zvučne sisteme za CPD koji održavaju kompetencije ljudi u njihovim postojećim ulogama, iako je to bitan element u upravljanju kvalitetom pružanja usluga. Postoji prilično više dokaza o razvoju prilika za profesionalno napredovanje, poput magistarskih diploma.

## **3.2 Metode poučavanja uz upotrebu učenja na daljinu i e-učenja**

Tamo gdje se ukazala prilika, studija je zabilježila inicijative koje koriste učenje na daljinu i e-učenje za pružanje obuke praktičarima u karijernom vođenju. Upotreba IKT-a u takvim mogućnostima učenja i u službama za karijerno vođenje ima svoj obim i detaljnu literaturu, a ispitivanje ove literature u bilo kojoj dubini je izvan opsega ovog istraživanja. Međutim, postojeće inicijative mogu pružiti ideje i inspiraciju drugima.

(a) Javna služba za zapošljavanje (AMS) u Austriji nudi uvodnu obuku za nove učesnike putem telekursa, kao alternativu tradicionalnoj usluzi. Posebno obučeni treneri koriste najsavremenije Internet i intranet sadržaje za podršku učenicima. Ovaj način usluge produžava uobičajeni period treninga sa 40 na 52 sedmice. Trenutno je u fazi pilot projekta, ali se pojavljuje kao pokazatelj budućeg trenda koji potencijalno povećava fleksibilnost treninga i samoodgovornost polaznika.

U Češkoj je e-kurs e-učenja razvijen putem ESF-a finansiranja u periodu 2006–08. Osnovna ciljna grupa su školski nastavnici i školski savjetnici, ali koristili su ga i savjetnici biroa rada i drugi. Resurs uključuje podršku obučениh savjetnika na visokoškolskim ustanovama. Projekat obuhvata osnovno znanje o karijernom vođenju, s dobrim dijelom vremena usmjerenim na 'svijet rada'.

Univerziteti u Finskoj pružaju treninge za postdiplomske savjetnike za karijerno vođenje koji koriste digitalne platforme za reflektivno učenje i za procjenu. Finska je također pokrenula program obuke koji će imati najmanje nedelju dana obuke za upotrebu IKT u vođenju za preko šest stotina savjetnika do 2008. godine. Sadržaj ove obuke također je integrisan u programe početne obuke.

Materijali za postdiplomske studije na Nacionalnom univerzitetu Irske, Maynooth, sada su uglavnom zasnovani na Internetu i jako su međusobno povezani, kada se tema pojavi u jednom modulu povezana je sa pojavama drugdje u sadržaju samog kursa. Dostava putem Interneta također znači da su materijali dostupni za proučavanje na daljinu.

Također u Irskoj, Nacionalni centar za vođenje u obrazovanju (NCGE) nudi kontinuirani program profesionalnog razvoja (CPD) za savjetnike za vođenje (koji rade u srednjim školama) u planiranju cijelog školskog vođenja. Program se sastoji od tri modula, svaki modul traje tri mjeseca, donešen primjenom pristupa akcijskog istraživanja. Program koristi kombinovani pristup učenju, tj. kombinaciju radionica i e-učenja. Savjetnici koji uspješno završe sva tri modula dobijaju diploma posebne namjene na nivou 8 irskog nacionalnog okvira kvalifikacija od ukupno 10 nivoa (NFQ).

Poljska je stvorila platformu za e-učenje za profesionalne savjetnike, Multimedia Radionica, čiji je cilj pomoći savjetnicima u karijernom vođenju da poboljšaju svoje kompetencije.

Karakteristike e-vođenja na master kursu čiji je glavni fokus na e-vođenju. Ovaj razvoj u Njemačkoj, Georg-Simon-Ohm-Hochschule u saradnji s Grundig Akademie Nuremberg, fokusira se na međunarodne standarde i razvijen je za zemlje u kojima se govori njemački. Teme su široke i uključuju proučavanje elektronskih medija u kontekstu vođenja.

### 3.3 Praktikum

Izraz „praktikum“ ovdje se koristi u generičkom i inkluzivnom smislu kako bi obuhvatio i upotrebu iskustva na radnom mjestu, za one koji pohađaju obuku dok su u radnom angažmanu, i korišćenja kratkoročnih praksi i stažiranja mogu biti organizovana od strane organizatora obuka za redovne studente. Radno iskustvo može biti „opušteno“ i posmatračke prirode, ili može biti sredstvo za vježbanje, što je tada osnova za bilo koje reflektivno učenje (možda kroz određene studije slučaja, na primjer) ili za stvarne zadatke koji se odnose na kvalifikaciju. Takvi zadaci mogu biti posmatrani i procijenjeni intervjui ili sesije grupnog rada, detaljan i reflektirajući slučaj studije studentskog iskustva ili studije slučaja, na primjer, zanimanja (posao) i informacije o tržištu rada.

Praktikum zauzima mjesto u preklapanju između akademskog studija i akreditacije zasnovane na kompetencijama, te je stoga relevantan za oba aspekta ove studije. Saradnici su prijavili mnogo različitih slučajeva njegove upotrebe, mada tu također treba napomenuti da je značajan broj saradnika naznačio da između njih nije došlo do veza teorijske studije i praktičnog iskustva u pružanju obuke.

Najrazvijeniji primjer integracije teorijskog učenja i praktikuma je u Univerzitetu primijenjenih nauka *Bundesagentur für Arbeit* (BA) sa sjedištem u Mannheim, Njemačka. To se opisuje na sljedeći način: ‘Kako bi se teorija i praksa što bliže povezali zajedno, studijski kurs ima dvostruku strukturu. Pet semestara univerzitetskog studija dopunjuju se sa četiri semestra stažiranja, pod nadzorom univerziteta (projekat posao). Oni se preduzimaju u odjeljenjima *Bundesagentur für Arbeit* (BA) u kompanijama i drugim organizacijama. Moguća su stražiranja i u inostranstvu’.

U Irskoj neki kursevi (na NUI Maynooth) naglasak stavljaju na reflektivnu praksu. Ključni element ocjene za diplomu o usmjeravanju odraslih su četiri transkribovana i reflektivna računa stvarnih intervju sa stvarnim klijentima. NCGE-ov CPD program, koristeći pristup akcijskog istraživanja (vidi odjeljak 3.2), posebno se bavi razvojem reflektivne prakse.

Iz Švedske, izvještaj o univerzitetskoj obuci predlaže ravnotežu između praktične obuke i akademske studije. Predmetna obuka ima oko 20 sedmica praktikuma tokom tri godina obuke, sa napredovanjem u različitim zadacima koje studenti preuzimaju. Izvještaj uključuje intervju sa švedskim narodom i imigrantima, koji se zatim analiziraju i prezentuju na univerzitetu, plus grupne i individualne intervencije koje se snimaju na video zapisima i predstavljaju na seminarima. Predavači takođe posjećuju studente najmanje dva puta na radnom mjestu kako bi posmatrali intervju koji se ocjenjuje (može biti odobreno ili ne).

U Francuskoj obuka za ulogu *psihološkog savjetnika za vođenje* (COP) uključuje 16-sedmični rad u centru za vođenje (CIO) i šest do osam sedmica u kompaniji. Oba radna mjesta se koriste za izradu dokaza za konačnu procjenu.

Nedavno razvijeni master kurs u Letoniji rezultat je širokog međunarodnog nivoa konsultacija. Uključuje praktičnu obuku u svaki modul i uključuje jasnu izjavu: „Cilj praktične nastave je olakšati razvoj profesionalne kompetencije karijernog savjetnika koju karakteriše vještina profesionalnog i kreativnog rada s klijentima i analitičko-evaluativni odnos prema radu savjetnika (vidi studiju slučaja o Letoniji u odjeljku 4.5).

U Bugarskoj, master diploma uključuje facilitatora globalne karijere zasnovanog na kompetencijama (GCDF) da pruži praktikum, uključujući procijenjenu studiju slučaja (vidi studiju slučaja o Bugarskoj u odjeljku 4.2).

Psiholozi za stručno vođenje u finskim zavodima za zapošljavanje moraju imati master diplomu koja uključuje najvišu moguću ocjenu iz psihologije. Njihov početni program koji uključuje informacije o promjenama u društvu i na tržištima rada zahtijeva da provedu jednu do dvije sedmice na radnom mjestu izvan posla gdje rade.

U Škotskoj je razvijena nova postdiplomska profesionalna kvalifikacija koja stavlja naglasak na učenje zasnovano na praksi. Svim studentima tri univerziteta se nudi obuka sa praksom u Careers Scotland, nacionalnom organizaciji za karijerno vođenje. Tutori na praksi djeluju kao mentori i stručnjaci za vrijeme trajanja obuke, i doprinose individualnim planovima učenja i profesionalnom razvoju učenika (vidi slučaj studija o Škotskoj u odjeljku 4.7).

Manje detalja je zabilježeno u nekoliko drugih slučajeva u kojima se aktivno koristi praktikum, ili u razmatranju:

- kursevi za razvoj ljudskih resursa u Holandiji, uz specijalnost u karijernom vođenju, imaju postupak procjene koji uključuje transkripte kasete i 'test sposobnosti' Ove obuke su tako strukturisane da se treća od ukupno 4 godine provodi na radnom mjesto;
- u Poljskoj neke diplome podrazumijevaju radni odnos od oko osam sedmica;
- na Islandu se razvija element praktične obuke kako se kurs kreće od postdiplomske do master diplome.

### 3.4 Tržište rada i profesionalno znanje

Znanje o mogućnostima dostupnim pojedinim građanima presudan je element u pružanju usluga karijernog vođenja kako bi im pomogli da samostalno donose odluke. Razumijevanje tržišta rada i specifičnih zanimanja je važan element u okviru toga, ali se često ne obraća pažnja na potrebnu dubinu u obukama:

‘Mnogi ljudi svjesni su sve veće fleksibilnosti tržišta rada i potrebe da budu upoznati s tim tržištem kako bi pružili najbolju moguću pomoć klijentu koji traži uslugu. Međutim, malo ljudi zna dovoljno o mogućnostima za posao i mogućim otvaranjima. (Cedefop, Chiousse i Werquin, 1999, str. 58).

Watts (1992) definiše „upravljanje informacijama” kao pokrivanje četiri široka područja:

- mogućnosti obrazovanja i obuke;
- karijere i zanimanja;
- tržište rada;
- usluge podrške (kao što su finansijska podrška, briga o djeci i agencije za pomoć).

Izraz „upravljanje informacijama” zaslužuje određeno razmatranje. Prikupljanje i čuvanje informacija se često pomjeralo prema tome da bude zaduženje specijalista, posebno tamo gdje se široko koriste internetske usluge. Međutim, stručnjaku za karijerno vođenje za rad s klijentima trebaju tri različite sposobnosti: prvo, suštinsko razumijevanje okvira i široke rute napredovanja kroz i između obrazovanja, obuke i zapošljavanja; drugo, sposobnost pronalaženja i pristupa relevantnim detaljnim informacijama o njihovim mogućnosti za zadovoljenje utvrđenih potreba; i treće, sposobnost dijeljenja ovih informacija klijentima na način koji je primjeren individualnim potrebama i koji poboljšava buduću sposobnost samostalnog pristupa informacijama.

Mnogi faktori služe za osiguravanje adekvatnih informacija o zaposlenosti i tržištu rada. Mnogo karijernog vođenja pruža se u okviru obrazovnog sistema – u školama, institucijama za stručno osposobljavanje, visoko obrazovanje i obrazovanje odraslih – često od ljudi čija vlastita karijera je napredovala od učenika do nastavnika bez značajnog iskustva iz drugih sektora tržišta rada. Oni koji pružaju usluge profesionalnog vođenja u javnim službama za zapošljavanje su se često premiještali direktno iz obrazovanja u javnu službu zapošljavanja bez izloženosti komercijalnom i industrijskom sektoru gdje se odvija veliko zapošljavanje. Gotovo svi pružaoci usluga profesionalnog vođenja rade u velikim organizacijama, koje se znatno razlikuju od malih i srednjih preduzeća (MSP) koji čine važan element evropske ekonomije. Mali broj ljudi koji pruža usluge razvoja karijere u privatnom sektoru mogu imati i više znanje o ovom sektoru, ali njihove usluge su često dostupne samo ograničenim grupama, i njihova interakcija s javnim službama za profesionalno vođenje možda neće biti opsežna.

Javne službe za zapošljavanje nude usluge poslodavcima, kao i onima koji traže posao, tako da uloga njihovog osoblja u obradi slobodnih radnih mjesta može poslužiti za razvoj znanja kod zaposlenog osoblja i njihovom razumijevanju o organizacijama unutar kojih se pojavljuju slobodna radna mjesta. U nekoliko slučajeva takvo znanje se svjesno razvija. Diplomski program Univerziteta primijenjenih

nauka BA (Njemačka) uključuje značajne studije tržišta rada. U Češkoj su savjetnici posebno odgovorni i za savjet u zapošljavanju i za upis u stručno osposobljavanje. U mnogim slučajevima, uloge vođenja i zapošljavanja odvojene su jedne od drugih. U Belgiji (flamanska i francuske zajednice), ove usluge pružaju različita odjeljenja unutar PES-a. U Finskoj postoje dvije uloge unutar PES-a, sa različitim ulaznim uslovima za kvalifikacije i trening.

Pojedini kreatori obuka dizajnirali su određene kurseve fokusirane na pitanja tržišta rada. U Letoniji, novi master program uključuje značajno pokrivanje tržišta rada, zanimanja i kulturu organizacija koje zapošljavaju, uz praktičnu obuku koja uključuje posmatranje i istraživanje. U Danskoj i na Malti novi trening i radni aranžmani zbližavaju one koji su uključeni u obrazovne usluge i tržište rada. U Rumuniji, projekat informisanja i karijernog vođenja, uz finansiranje Svjetske banke, je pripremio 100 novih profila zanimanja tokom 2005–08 (ovo se poredi, na primjer, s više od 700 profila poslova dostupnih online putem britanskog savjeta o karijeri – Learndirect usluga).

Međutim, u nekim zemljama nedostaje nacionalni sistem za prikupljanje i analizu informacija o tržištu rada i zanimanjima. Nekoliko, posebno novijih, država članica EU su izvjestile o razvoju klasifikacija zanimanja, iako to može biti noviji zadatak. I Grčka i Island prepoznaju nedostatak nacionalnih sistema na tržištu rada za prikupljanje i analizu podataka kao faktor koji sputava svaku ambiciju koju bi treneri imali o uvođenju znanja o tržištu rada u obuku praktičara karijernog vođenja.

### **3.5 Profesionalni identitet**

Međusobni odnos radnih uloga i zadataka karijernog vođenja istražen je ranije (odjeljak 2.1), gdje je primijećeno da problemi mogu nastati kada je karijerno vođenje subspecijalizam u okviru druge glavne radne uloge. Glavni problemi su: niži prioritet među ostalim radnim pritiscima; nedostatak vidljivosti za potencijalne korisnike; i poteškoće za kreatore politike u identifikovanju i praćenju obima i uticaja karijernog vođenja.

Arthur (2008) takođe raspravlja o pitanju profesionalnog identiteta. Pojam praktičara za karijerno vođenje može imati različita značenja unutar različitih zajednica za vođenje i može biti više ili manje prihvaćen kao predstavnik profesionalnog identiteta. Glavni izazov u razvoju standarda prakse je pitanje primenljivosti na širok spektar praktičara širom spektra praksi. Na primjer, nesrazmjer uloga i zadataka koje obavljaju praktičari karijernog vođenja predstavljaju izazov u definisanju osnovnih komponenti prakse; zajednički standardi prakse trebalo bi da se definišu kao temelj za sve praktičare. Zauzvrat, javnost može imati očekivanja o osnovnim standardima kvalifikacija koje drže praktičari u bilo kojem području prakse za razvoj karijere.

Postoje znakovi promjene prema prepoznatljivijem identitetu u nekoliko zemalja. Novi *Ungdommens Uddannelsesvejledning* (UU) centri za karijerno vođenje mladih u Danskoj pružaju prepoznatljivu lokaciju i identitet osoblja za karijerno vođenje. Oni koji su izabrali da ispune obavezne kvalifikacijske zahtjeve za rad u UU napustili su sve prethodne profesionalne uloge i sada se obično identifikuju kao praktičari za karijerno vođenje. Na Malti, rute obuka koje se pripremaju za javnu službu za zapošljavanje i rad, zasnovane na obrazovanju, služiće smanjenju barijera između usluga i jačanju osjećaja zajedničkog

profesionalnog identiteta. U Norveškoj reorganizacija školskih karijera u obrazovanju i karijernom vođenju u dva specijalizovana dijela, uz karijerno vođenje odvojeno od socijalnog / ličnog vođenja, povećaće vidljivost i odvojeni profesionalni identitet.

Situacija u Ujedinjenom Kraljevstvu je složenija. Usluge karijernog vođenja u Škotskoj, Velsu i Sjevernoj Irskoj su tako koncipirane da omogućavaju uslugu za sve uzraste, poput prepoznatljivog brendiranja Careers Scotland i Careers Wales. Suprotno tome, u Engleskoj rad u karijernom vođenju s mladima rizikuje gubitak prepoznatljivog identiteta, a rad sa odraslima prolazi kroz dalju strukturnu promjenu koja će vjerovatno dovesti do redizajna usluga.

Nekoliko saradnika u ovoj studiji pozvalo se na nacionalne klasifikacije zanimanja koja su, u nekim slučajevima, bila relativno nova zanimanja. Neki saradnici su spomenuli da karijerno vođenje nije formalno priznato zanimanje u njihovoj zemlji: uključivanje u takve klasifikacije moglo bi biti važan korak ka prepoznavanju karijernog vođenja kao posebne uloge u onim zemljama u kojima nastaju.

Ostali faktori mogu se suprotstaviti napredovanju u zasebnu i prepoznatljivu profesiju. Do sada, u Portugalu, većina diplomaca psihologije radi u sektoru obrazovanja, u školama, iako imaju cjeloživotni pristup radu. Sada se razmišlja o smještanju ovih psihologa u centre izvan škole. Mnogi od njih to smatraju korakom unazad jer ih udaljava od njihove grupe klijenata i pristup uslugama je teže dostupan školskoj populaciji. Pored toga, uslovi u njihovom prethodnom radu su bili slični nastavnicima u školama; ovo se sada promijenilo i njihov raspored za 7 dana se povećao za značajan procenat. Slično pitanje se pojavilo u Rumuniji, u kojoj je nedavno predložena promjena statusa školskog osoblja, kako je propisao novi zakon o obrazovanju, koji bi uključivao gubitak uslova za rad nastavnika (uključujući puno radno vrijeme i prava na godišnji odmor) i njihovu zamjenu standardnim 40-satnim sedmicama i manjim iznosom prava na plaćeni odmor. Pogođeno osoblje osporava ovu odluku. Pitanja u vezi sa radnim statusom i profesionalnim identitetom profesionalaca u karijernom vođenju se često postavljaju od strane profesionalnih udruženja koja djeluju u interesu članova, njihovih klijenata i profesija. U nekim zemljama takvo profesionalno udruženje ima dugu istoriju; u drugim se formiraju nova u kojima se povećava broj ljudi koji se uključuju u praksu profesionalnog vođenja.

### **3.6 Izazovi u razvoju usluga karijernog vođenja**

Ovaj odjeljak istražio je niz pitanja o razvoju usluga karijernog vođenja, posebno u odnosu na osoblje koje je neophodno za visokokvalitetnu uslugu. Ohrabrujući je pokret, opisan u odjeljku 2, ka širem pružanju specijalizovane obuke na višim akademskim nivoima. Međutim, tako ohrabrujuće kretanje nije univerzalno, i postoji nekoliko primjera zastoja ili kretanja unazad. Ostaje prostor za razvijanje širokog evropskog konsenzusa o adekvatnom standardu za specijalizovanu obuku za praktičare karijernog vođenja.

Metode poučavanja i sadržaj predmeta nude mnogo prostora za razvoj: znanje o tržištu rada i zanimanje, efikasna upotreba praktične obuke za sticanje iskustva iz prve ruke i razvijanje vještine, te upotreba raznolike nastavne metodologije. Posljednje od njih uključuje upotrebu tehnologije za poboljšanje učenja u kampusu (na primjer, putem digitalnih platformi, kao u Finskoj) i pružanje materijala za

učenje na daljinu (kao u Irskoj). Postoje, međutim, uočljivi preduzeti koraci koji su postavili ova pitanja u pravcima predloženim u izvještajima različitih studija koje sprovodi OECD ili koristeći OECD metodologiju (Watts i Sultana, 2004). Primjeri inovativne prakse postoje u svim gore navedenim aspektima obuke; evaluacija i efikasno širenje rezultata koji su proizašli iz toga bili bi dragocjeni za zajednicu za karijerno vođenje širom Evrope

## **4. Studije slučaja**

### **4.1 Uvod**

Ovaj odjeljak sadrži šest studija slučaja koje pružaju detaljniji izvještaj o razvoju događaja u određenim zemljama. Ovi primjeri su izabrani da pokažu načine na koje su različite zemlje pristupile razvoju događaja koji se odnose na usluge karijernog vođenja. Nijedan ne pruža univerzalni plan akcije, ali svi nude dragocjene uvide na osnovu čega je šta postignuto i kako.

Četiri studije slučaja (Bugarska, Letonija, Poljska i Škotska) pokrivaju određene akcije koje su vodile razvoju novih kurseva obuke. Svi oni slijede istu široku strukturu – podnaslovi koji odražavaju pitanja koja su istražena u odjeljku 3 ovog izvještaja.

Jedna studija slučaja (Danska) istražuje niz integrisanih akcija koje utiču na isporuku u sistemu i povezane promjene u obuci za praktičare karijernog vođenja.

Posljednja studija (Irska) izvještava o radu na razvoju nacionalnog okvira kompetencija za praktičare vođenja, povezan s nizom udruženih studija i izvještaja, uključujući analize stavova i kompetencija potrebnih korisnicima usluga karijernog vođenja.

### **4.2 Bugarska**

#### **4.2.1 Sažetak**

Bugarska je ponudila prvu master diplomu iz karijernog vođenja nastalu razvojem iz projekta tržišta rada koji podržavaju SAD. Sada ima još bugarskih univerziteta koji planiraju da razviju takve kurseve.

#### **4.2.2 Političke i zakonodavne inicijative**

Razvoj u profesionalnom osposobljavanju za praktičare karijernog vođenja u Bugarskoj odvijao se pod pokroviteljstvom Nacionalnog pedagoškog centra u okviru Ministarstva obrazovanja i nauke, putem međunarodnog aranžmana sa SAD-om za projekat tržišta rada. Ovaj projekat je omogućio pružanje obuke globalnom facilitatoru razvoja karijere (GCDF) za hiljadu praktičara u Bugarskoj. Suštinski element sporazuma bio je razvoj programa „obuke trenera” za izgradnju kapaciteta u Bugarskoj.

Projektno osoblje u Bugarskoj identifikovalo je potrebu za daljim putem napredovanja za tek obučene kroz ovaj program i ušli su u pregovore sa nizom univerziteta da istraže mogućnosti za to. U okviru



USAID-ovog projekta tržišta rada, jedan od manjih univerziteta u zemlji (Univerzitet u Ruseu) je napravio dogovor da će jednu osobu osposobiti za master nivo, kao budućeg vođu programa GCDF. Ovaj univerzitet je pokazao interes i imao je fleksibilnost da brzo razvije master program usklađen sa njihovim postojećim programima, u pedagogiji, društvenim naukama i psihologiji. Ovaj program započeo je 2006. godine; imao je dovoljan uticaj da sada – dva najveća univerziteta u zemlji, sofijski univerzitet i privatni novobugarski univerzitet planiraju slične master programe.

### **4.2.3 Promjene kao odgovor na Lisabonsku strategiju i Bolonjski proces**

Bugarska ima razvojni program za prevođenje svojih kurseva visokog obrazovanja u procedure zahtijevane Bolonjskim procesom. Master kurs na Univerzitetu u Ruseu ima 74 ECTS, sastoji se od po 30 kredita za prva dva semestra, sa više teorije, i dodatnih 14 bodova za treći semestar koji se zasniva na praksi. U trećem semestru, sedam ECTS kredita dodjeljuje se GCDF kursu.

### **4.2.4 Uslovi za prijavu i alternativni pravci za ulazak i kvalifikaciju**

Uobičajeni uslovi za upis na master program su visoko obrazovanje prvog ciklusa iz srodnih oblasti kao što su pedagogija, društvene nauke ili psihologija. Izvodljivost je bila upitna zbog prijavljenog broja učesnika, ali je sproveden niz aktivnosti kako bi se privukli studenti:

- (a) obratilo se bivšim studentima univerziteta sa diplomama iz relevantnih predmeta;
- (b) široko izvještavanje u prestižnim nacionalnim novinama koje privlače publiku i u obrazovnom i poslovnom polju. Novinar je bio učesnik studijske posjete Irskoj i napisao niz članaka o razvoju karijere;
- (c) iste novine korišćene su za oglašavanje konkursa za određeni broj sponzoriranih mjesta na kursu. Prijava je bila putem esejističkog takmičenja;
- (d) ljudi sa diplomama iz nesrodnih predmeta (na primjer, tehničkih predmeta) pozvani su da se prijave na osnovu iskustva relevantnog rada u obrazovnom vođenju. Izbor se zasnivao na intervjuu i određenoj dokumentaciji koja se odnosi na njihovo radno iskustvo, osnovnu primjenu akreditacije prethodnog iskustva i učenja (APEL).

### **4.2.5 Metode u nastavi**

Kurs se održava na univerzitetu. Praktična obuka u individualnom vođenju i vođenje grupnih sesija se dijelom procjenjuje upotrebom GCDF okvira. Praktični rad sa stvarnim korisnicima usluga karijernog vođenja, stoga, doprinosi procjeni i akreditaciji u akademskom sistemu.

## 4.2.6 Pregled podataka o tržištu rada, zanimanjima i drugim mogućnostima

Postoji dobra informisanost o trendovima na tržištu rada, sa fokusom na pristupu zasnovanom na istraživanju promjena na tržištu rada proizašlim iz tranzicije od realne do slobodne ekonomije. Takođe postoji za povezivanjem poslodavaca, uključujući istraživanje njihovih budućih potreba za vještinama, i pomoć poslodavcima u razvoju programa putem prakse, radi privlačenje odgovarajućih kandidata.

Postoji i fokus na određene informacije o zanimanju, s radom na standardima zanimanja i uslovima na poslu. Bugarska razvija nacionalni sistem profesija i zanimanja; s vremenom je ovo namijenjeno uključivanju detalja radnih zadataka i povezivanju sa informacijama o načinima obuke.

## 4.2.7 Profesionalni identitet

Tri faktora doprinose podizanju svijesti o karijernom vođenju kao specijalističkoj profesiji. Prvi je uključivanje u nacionalni sistem profesija i zanimanja. Drugi je široki opseg informisanosti ostvaren kroz nacionalne novine, koje su uticale na svijest šire javnosti, kao i na pojedince iz srodnih profesionalnih područja. Treće je osnivanje novog nacionalnog profesionalnog udruženja, Nacionalnog udruženja karijernih savjetnika, koje je inicirao i aktivno podržavao tim koji je vodio GCDF program.

## 4.3 Danska

### 4.3.1 Sažetak

Posljednjih godina Danska je promijenila strukture kroz koje je veći dio karijernog vođenja uređivan. Naknadne promjene povećale su opseg akademskog treninga za praktičare karijernog vođenja i stvorio se prepoznatljiviji profesionalni identitet za karijerno vođenje.

### 4.3.2 Političke i zakonodavne inicijative

Danska 'reforma karijernog vođenja' dogodila se 2004. godine. Nastavnici karijernog vođenja iz škole su se zamijenili stručnjacima za karijerno vođenje u međuopštinskim centrima za karijerno vođenje mladih, poznatim kao *Ungdommens Uddannelsesvejledning* (UU) i u centrima za vođenje u visokom obrazovanju, poznatim kao *Studievalg*. Promjene su uslijedile nakon niza uticajnih nacionalnih i međunarodnih studija koje su sprovedene početkom 2000-ih, uključujući i učestvovanje Danske u pregledu OECD-a (2004) i nacionalnom izvještaju o stanju u karijernom vođenju. Oboje su snažno kritikovali nedostatak profesionalnosti kod karijernih savjetnika. U tom momentu je postojalo 20 različitih, ali paralelnih, ruta treninga, većina unutar obrazovanja. Smatrane su dupliciranjem i nedostatkom koordinacije. Ovo je predstavljalo gubljenje resursa, koliko god da je ovaj trening (do 400 sati, ali uglavnom kraće) sproveden na bazi vršnjačkog učenja, bilo ih je različitog kvaliteta. Izuzetak

od toga bio je (sada) Danski univerzitet za obrazovanje, koji je imao priznati okvir kurikuluma na nivou diplome za nastavnike za karijerno vođenje.

### **4.3.3 Obuka na nivou diplome**

Od 2004. Godine gotovo sve ove različite rute treninga zamijenjene su jednim osnovnim treningom – diplomski kurs za praktičare karijernog vođenja u većini sektora (izvorno 30 ECTS, kasnije produženo na 60 ECTS (vidi sliku 1). Ova ruta treninga sada privlači oko 200 studenata godišnje, a nudi se na šest regionalnih univerzitetskih jedinica: oni predstavljaju malo drugačije kurseve, ali u okviru istih centralno izdatih kurikularnih smjernica.

Ovaj nivo kompetencija postao je zakonom obavezan za praktičare vođenja u UU i *Studievalg*, ali tek nakon nekoliko godina lobiranja. Ključni igrači u razvoju treninga uključuju Ministarstvo obrazovanja, regionalne univerzitetske fakultete (koji pružaju obuku), Danski zajednički savjet udruženja za obrazovno i stručno vođenje (FUE) i Danski univerzitet za obrazovanje. Stručnjaci iz ovih organizacija formirali su radne grupe koje su pripremile nastavni plan i program; ovo je ekvivalent jednoj godini redovnog studija (60 ECTS), ali se obično uzima kao vanredni studijski program tokom dvije godine.

Program uključuje tri obavezna modula (po devet ECTS bodova):

Karijerno vođenje i stručnjak za vođenje (teorije i metodologije vođenja, etika, IKT u vođenju itd.). Student će steći:

- (i) uvid u teorije o izboru, vođenju i razvoju karijere, te o metodama karijernog vođenja;
- (ii) kompetencije za razvoj, planiranje i vrednovanje aktivnosti vođenja za djecu, mlade i odrasle, sa različitim potrebama za karijerno vođenje;
- (iii) znanje o složenim aktivnostima vođenja i etici u vođenju.

Karijerno vođenje i pojedinac (različite ciljne grupe, ljudski razvoj, teorije učenja, itd.). Student će steći:

- (i) uvid u psihologiju i socijalni razvoj, kulturne i individualne razlike u odnosu na razvoj karijere, uključujući određene ciljne grupe;
- (ii) kompetencije u vezi sa akreditacijom prethodnog učenja i postavljanjem ciljeva u karijeri;
- (iii) uvid u lične profesionalne vrijednosti.

Karijerno vođenje i društvo (uslovi i politike na tržištu rada, obrazovni sistem i obrazovne politike, razvoj društva i poslovanja, itd.). Student će steći:

- (i) znanje o globalnim trendovima i njihovom uticaju na društvo i pojedince u smislu razvoja karijere;
- (ii) uvid u nacionalni obrazovni sistem sa fokusom na vođenje;
- (iii) uvid u privatne i javne trendove na tržištu rada s fokusom na vođenje, inovacije i preduzetništvo.

Takođe, uključuje dva druga modula (po devet ECTS bodova) među kojima studenti mogu birati nekoliko tema, kao što su:

- donošenje odluka u karijeri u teoriji i praksi;
- istraživanje i razvoj, osiguranje kvaliteta i upravljanje u vođenju;
- inovacije i preduzetništvo;
- vođenje odraslih;
- smjernice za mlade sa posebnim potrebama.

Konačno, uključuje završni ispit u pismenoj formi (15 ECTS).

Izvor: <http://eng.uvm.dk/guidance/Diploma%20programme.htm> i produžio Peter Plant.

Pokušaji uvođenja Bachelor diplome ostvarili su se 2008. godine sa programom iz javne uprave (210 ECTS) na tri univerzitetska fakulteta. Program uključuje 90 ECTS specijalizacije u karijernom vođenju, uključujući i praktikum od 20 ECTS. Program nudi kvalifikacijsku rutu za mlade ljude s ciljem vođenja u karijeri, uz niz drugih mogućih specijalizacija poput menadžmenta ljudskih resursa, socijalnog rada i upravljanja zapošljavanjem. Ovaj program, zajedno sa postdiplomskim studijama iz upravljanja

zapošljavanjem, uvedenim 2007. godine na pet univerzitetskih fakulteta, označava kvalifikacione rute za ljude u javnom sektoru zapošljavanja.

#### **4.3.4 Master karijernog vođenja, kandidati i doktori nauka**

Jedan korak prema obrazovnoj hijerarhiji, usmjeren na šefove jedinica za karijerno vođenje, istraživače i kreatore politika, doveo je do programa master karijernog vođenja na danskom univerzitetu za obrazovanje. Ovo je kurs sa četiri modula, 60 ECTS bodova, traje dvije godine, što privlači zrele studente sa značajnim iskustvom u karijernom vođenju i srodnim područjima: približno 30–50 studenata godišnje. Četiri modula su: teorije karijernog vođenja i razvoja karijere; karijerno vođenje, društvo i politike vođenja; metode karijernog vođenja; i master rad.

Pored toga, kao ostatak iz njemačkim nadahnutih studijskih struktura iz predbolonjskog doba, kandidatima se nudi diploma (kandidat sa specijalizacijom za karijerno vođenje) na Danskom univerzitetu za obrazovanje. To je kurs od 60 ECTS bodova, koji privlači nekih 20–30 studenti godišnje iz širokog spektra polja povezanih sa karijernim vođenjem.

Konačno, pet ili šest studenata karijernog vođenja studira na doktorskim studijama na Jedinici za istraživanje karijernog vođenja na danskom univerzitetu za obrazovanje: ovo je najveći broj ikad. Ovi pažljivo odabrani studenti vjerovatno će predstavljati buduću generaciju danskih istraživača za karijerno vođenje.

Ukupna slika jedna je od glavnih investicija, u smislu finansija i vremena, u profesionalizaciji savjetnika kroz nekoliko sektora u danskom karijernom vođenju. Ovo su formalne rute za obuku i zajedno predstavljaju glavnu vučnu silu u kompetencijama savjetnika za vođenje, čak i na nivou osnovne diplome. Oni predstavljaju šta je studija OECD-a (2004) u svom petodijelu označila kao „specijalizovane kvalifikacije za karijerno vođenje“.

#### **4.3.5 Promjene kao odgovor na Lisabonsku strategiju i Bolonjski proces**

Politički ciljevi Lisabonske strategije, s naglaskom na ekonomski rast i konkurentnost u međunarodnoj ekonomiji znanja, ogledali su se u ciljevima danske politike vođenja i u reformi struktura vođenja 2004. godine. Veći naglasak na sprečavanju napuštanja obrazovanja, na bržim studijskim rutama i na direktnijim vezama između obrazovanja i zapošljavanja, uključujući samozapošljavanje i preduzetništvo, zagovara se još od početka 2000. Tačnije, u pogledu sadržaja obuka profesionalaca za vođenje, jedan od novih modula u dužim, 60-ECTS bodova ruta za obuku (od 2007), bila je na temu „preduzetništvo u vođenju“. To nije bilo slučajno, jer je naslov modula diktiralo Ministarstvo obrazovanja. Pored toga, zapošljivost i prelazak sa obuke i obrazovanja na posao sada su od veće važnosti u obuci osoblja za profesionalno vođenje.

Bolonjski proces, koji je bio u vezi s obukom profesionalaca za karijerni vođenje, ogleda se u prekranju kurikuluma u smislu ciljeva i ishoda učenja (vidi primjer na gornjoj slici 1), sistemima za osiguranje

kvaliteta i kontinuiranoj evaluaciji specifičnih kurseva. Ostali ukupni ciljevi politike Bolonjskog procesa, na primjer u vezi s mobilnošću i prenosivošću nadležnosti preko državnih granica bila je manje važna, jer su danski savjetnici putovali sa svojom profesijom izvan bilo koje granice, bilo geografski ili sektorski.

#### **4.3.6 Uslovi za prijavu i alternativni pravci za ulazak i kvalifikacije**

Kandidati za ove obuke moraju imati kvalifikacije najmanje u prvom ciklusu visokog obrazovanja; više za obuke višeg nivoa. Svi kandidati moraju imati najmanje dvije godine profesionalnog iskustva, a većina ih ima i više.

Od 2007. godine, pristup putem APEL-a je opcija: za ulazak, za elemente unutar kursa, i kao alternativni put za kvalifikaciju punog kursa. Zanimljivo je da put APEL-a nije viđen kao alternativa: to je sastavni dio kontinuirane nadogradnje kompetencije savjetnika za vođenje. To podrazumijeva da su već zaposleni savjetnici rutinski angažovani u svom ličnom APEL-u kako bi ispunili zahtjeve za kvalifikaciju za trenutnu radnu poziciju. Nekima je ovo uvredljivo, jer može da implicira da nisu sposobni i treba im više obuke za obavljanje svakodnevnog posla. Izuzetno detaljan APEL u tu svrhu je razvila ista ekspertska grupa. On uključuje portfolio metode, samoevaluaciju, zapažanja, eseje i dubinske intervjue, sve sa pogledom na kandidata koji pokazuje odgovarajuće vještine vođenja i savjetovanja u karijeri, a i opšti pregled i razumijevanje polja vođenja, njegovih metoda, politika i izazova.

#### **4.3.7 Nastavne metode**

Malo se koriste e-učenja, koje su ograničena na ICT platforme kao što je Tabla (Blackboard), koja omogućava grupno slanje e-pošte, streaming, grupne diskusije itd. Više sofisticiranih načina učenja na daljinu još nisu razvijeni kao dio ovih obuka i ne planira se njihov razvoj. To se često objašnjava malom veličinom zemlje, ali učenje na daljinu danas se ne odnosi samo na udaljenost: ono je fleksibilni način učenja, pogled razvijen u nordijskoj regiji, posebno u evaluacijama nacionalnih i evropskih projekata koji demonstriraju obuku, reflektivne vježbe, pisanje eseja i procjena koje se mogu raditi na ovaj način.

Periodi prakse nisu uključeni u sadašnje kurseve kao što je predloženo u gorespomenutoj Bachelor diplomi koja još uvijek ne postoji i, u cjelini, postoji akademski pomak na svim nivoima: zahtjevi za tezu u smislu nivoa apstraktnog mišljenja i rigoroznosti akademske analize rastu posljednjih godina, čak i na nivou diploma. Ovo je jedna od, moguće neizbježnih, posljedica višeg stepena profesionalizacije. Jedno od nekoliko mjesta na kojima se radno iskustvo koristi kao osnova za procjenu kompetencije savjetodavnog osoblja dio je gore spomenutog postupka APEL-a.

#### **4.3.8 Obuhvat podataka o tržištu rada, zanimanjima i drugim mogućnostima**

Do neke mjere, sve obuke pokrivaju tržište rada i šira društvena pitanja vezana za ulogu vođenja. Informacijama o mogućnostima, u užem smislu, rijetko se poklanja puno pažnje, jer se ovo smatra

osnovnim znanjem i dostupno je putem dobro razvijene namjenske veb-stranice i profesionalne periodične publikacije za tražioce karijernog vođenja i profesionalce.

Preduzetništvo je jedan od modula kursa na nivou diplome. Kursevi u Danskoj školi javne uprave nude obuke orjentisane na administraciju i zapošljavanje. Trenutno javna služba za zapošljavanje ne daje prioritet komponenti vođenja u njihovim uslugama, a time i prethodno dobro razvijena stručna obuka za PES imala je malo šta da ponudi u pogledu karijernog vođenja, nadzora, obuke za interpersonalne vještine itd. To je žalosno, posebno kada se upoređuje s bivših 20–30 sedmica stručne obuka za PES koja je nudila veliku obuku za vođenje i vještine vođenja i nadzor.

Paradoksalno, a dijelom i kao odgovor na ove poteškoće, niz privatnih pružaoca usluga sada prodaju usluge PES-u, centrima za zapošljavanje i drugim akterima na terenu: njihovi kratki kursevi nude uvod u posebna područja karijernog vođenja i savjetovanja, poput sistemskog podučavanja, ispitivanja ili pristupa usmjerenog na rješenje.

### **4.3.9 Profesionalni identitet**

Od 1970-ih nastavnici su glavna profesionalna grupa u karijernom vođenju. Ovo je još slučaj do neke mjere, ali došlo je do namjerne politike koja se odmakla od te grupe, koja favorizuje novu grupu stručnjaka za vođenje, sa vlastitom specijalističkom obukom, kao što je prikazano gore. Mnogi od ovih „novih” stručnjaka su bivši nastavnici za karijerno vođenje koji su nadogradili svoje formalne kvalifikacije i započeli cjelodnevnu karijeru u vođenju, za razliku od bivših profesionalaca s dvojnim / nepunim radnim vremenom koji nastavljaju da obavljaju poslove karijernog vođenja uz šire nastavne odgovornosti. Kada je psihometrijsko testiranje bilo glavna metoda vođenja (od 1880. do 1960.), profesionalizam je bio u rukama psihologa: nastavnici karijernog vođenja bili su samo viđeni kao skromni pomagači u procesu vođenja. Ova situacija se radikalno promijenila 1960. i 1970. kada su nastavnici opet postali glavna profesionalna grupa u sektora vođenja. Čini se da je Danska na putu ka uravnoteženijem pogledu, tamo gdje postoji percepcija potreba i za stručnjacima za karijerno vođenje i za nastavnicima; poslednji imaju posebnu ulogu u karijeri u obrazovanju, što je temelj za cjeloživotno vođenje.

## **4.4 Irska**

### **4.4.1 Sažetak**

Irska je osnovala Nacionalni forum za vođenje nakon što je pažnja politike usmjerena na karijerno vođenje tokom pregleda OECD-a (2004) i irskog predsjedavanja EU. Njegov rad je usmjeren na osiguranje kvaliteta usluga i kompetentnost osoblja za karijerno vođenje. Takođe je obratio pažnju na glas građana, kako tražeći njihove stavove tako i preduzimajući studije da definišu karijerne kompetencije koje su građanima potrebne.

#### 4.4.2 Nacionalni forum za karijerno vođenje

Nacionalni forum za karijerno vođenje, zajednička inicijativa ministra za obrazovanje i nauku i ministra za preduzetništvo, trgovinu i zapošljavanje, pokrenut je na međunarodnoj konferenciji za karijerno vođenje tokom irskog predsjedavanja Evropskom unijom u aprilu 2004. godine. Pregled OECD-a prethodno je ispitivao kako službe za vođenje mogu pomoći u napredovanju važnih ciljeva javne politike, s posebnim naglaskom na doprinos kojem daju smjernice cjeloživotnog učenja, ekonomski razvoj, efikasnost tržišta rada i socijalne kohezije. U svrhu pregleda OECD-a, karijerno vođenje definisano je kao „usluge namijenjene da pomognu pojedincima bilo koje dobi i bilo kada u toku života da se edukuju, obuče, odluče o svojoj profesiji i upravljaju njihovom karijerom” (OECD, 2004, str. 19). Međutim, važno je napomenuti da u nekim zemljama, uključujući i na postprimarnom nivou u Irskoj, karijerno vođenje i lično vođenje čine integrisanu uslugu.

Irski nacionalni razvojni plan (2000–06) utvrdio je četiri ključna područja za socijalni i ekonomski razvoj. Unutar područja vezanog za obrazovanje i razvoj obuke postoji referenca na poboljšanje vođenja na drugom nivou, daljem obrazovanju i obrazovanju odraslih, 2001. god nacionalni seminar održan tokom revizijske posjete OECD-a pokazao je vrijednost uključivanja ključnih igrača u vođenju za rješavanje pitanja od zajedničkog interesa. Jedna od preporuka revizorskog tima bila je stvaranje irskog foruma za karijerno vođenje, kako bi se ojačali zajednički i kooperativni rad između glavnih pružalaca usluga vođenja.

U avgustu 2003. godine, Odjeljenje za obrazovanje i nauku (DES) zatražilo je da Nacionalni centar za vođenje u obrazovanju (NCGE) treba da koordinira uspostavljanjem nacionalniog foruma za karijerno vođenje. NCGE je osnovao upravljačku grupu i tu je zaključeno je da je neophodno da Odjeljenje za preduzetništvo, trgovinu i zapošljavanje (DETE) da bude u potpunosti uključeno, zajedno sa predstavnicima DES-a, FÁS-a i Instituta karijernih savjetnika. Institut za razvoj ličnosti se pridružio upravljačkoj grupi nakon što je forum osnovan.

Dogovoreni ciljevi foruma bili su:

- (a) osigurati da vođenje postane centralno za javne politike i proces planiranja u obrazovanju, tržištu rada i socijalnim strategijama;
- (b) razviti, komunicirati i primijeniti značajne modele vođenja koji podržavaju viziju ličnog ispunjenja, poštenog društva i održive zapošljivosti;
- (c) hitno iskoristiti i proaktivno upravljati bogatstvom postojećih izvora za vođenje i usaglasiti mehanizme za mjerenje relevantnih i realnih ishoda;
- (d) preći sa fragmentiranih odredbi vođenja na kohezivno višestranu profesionalno vođenje, pristupačne usluge koje odgovaraju potrebama pojedinca i društva.



### 4.4.3 Ishodi

Rezultati Nacionalnog foruma za karijerno vođenje bili su opsežni:

- (a) nacionalni okvir cjeloživotnog vođenja, koji ocrtava znanje, vještine i kompetencije koje karijerno vođenje ima za cilj da razvije među pojedincima u različito doba njihovog života;
- (b) izvještaj o obimu usluga karijernog vođenja dostupnih u obrazovanju, na tržištu rada i, u ograničenom opsegu, na zajednicu;
- (c) okvir kompetencija za praktičare karijernog vođenja;
- (d) okvir kvaliteta za usluge vođenja;
- (e) koherentan okvir organizacionih struktura za postizanje koordiniranih i sveobuhvatnih usluga cjeloživotnog karijernog vođenja;
- (f) izvještaj o vođenju sa širom javnošću.

Prvi ishod rezultirao je dokumentom koji identifikuje zasebne djelove i faze u individualnom razvoju. Predloženo je u irskom nacionalnom okviru za cjeloživotno vođenje da postoje četiri grupe ličnih ishoda, svaka detaljnije objašnjena u izjavi o znanju, vještinama i kompetencijama<sup>6</sup>: emocionalni razvoj; socijalni razvoj; razvoj učenja; i razvoj karijere.

Treći gore navedeni ishod rezultirao je okvirom kompetencija koji pokriva karijerno vođenje i lično vođenje, jedan od nekoliko koji su informisali o razvoju okvira kompetencija u ovom izvještaju. Ovaj okvir je obuhvatio jedno glavno područje (od pet) koje pokriva obrazovanje i obuku na tržištu rada i ugrađenu pripremu za zapošljivost u nekim drugima. Ranije centri za obuku nisu uvijek stavljali naglasak na znanje o tržištu rada, dijelom i očekivanjem da se tako stalno mijenja područje bolje pokriveno kontinuiranim profesionalnim razvojem (CPD). Sada se na to gleda kao na pozitivan razvoj što je znanje o tržištu rada uključeno u okvir kompetencija Nacionalnog foruma za karijerno vođenje i da se, u barem jednom slučaju, radi o novom modulu uvedenom u postdiplomski kurs. Koordinaciona grupa za postdiplomske studije u Irskoj obraća pažnju na tržište rada i profesionalnu svijest kao važan element u okviru obuke.

### 4.4.4 Glas građanina

Irska je neuobičajeno dala prioritet glasu građana u svom strateškom pregledu usluge vođenja. Nacionalni forum za vođenje sprovodio je istraživanje među članovima šire javnosti da utvrdi iskustva, mišljenja i preporuke o uslugama vođenja. Ključni ishod ovog istraživanja bio je pronaći označenu sličnost u načinu na koji su šira javnost i kreatori politike gledali na važnost cjeloživotnog vođenja<sup>7</sup>.

---

<sup>(6)</sup> Vidi Irska - Okvir kompetencija za praktičare vođenja: <http://www.nationalguidanceforum.ie/>.

<sup>(7)</sup> Detalji konsultacija sa širom javnošću, zajedno sa svim ostalim ishodima iz rada Foruma za karijerno vođenje između 2004. i 2006. godine, može se pristupiti na [www.nationalguidanceforum.ie/publications.htm](http://www.nationalguidanceforum.ie/publications.htm).

## 4.5 Letonija

### 4.5.1 Političke i zakonodavne inicijative

Master studijski program za karijerno vođenje u Letoniji razvijen je kao dio šireg i intezivnijeg programa za razvoj karijernog obrazovanja i vođenja. Bijelu knjigu o vođenju 2006. godine izradilo je Ministarstvo socijalnog rada u saradnji sa tri druga ministarstva (Ministarstvo obrazovanja i nauke, Ministarstvo ekonomije i Ministarstvo regionalnog razvoja), Asocijacijom lokalnih samouprava, socijalnim partnerima i praktičarima vođenja; odobrio ga je Kabinet ministara. Knjiga pokriva sve aspekte cjeloživotnog vođenja, uključujući mehanizam kako da se osigura bolja saradnja i koordinacija između ključnih aktera u vođenju na različitim nivoima.

Savjet za *saradnju u sistemu* vođenja (*Karjeras attistibas atbalsta Sadarbības padome*) osnovan je u septembru 2007. godine i uključuje sve zainteresovane strane u vođenje. Odjeljenje za karijerno vođenje Razvojne agencije državnog obrazovanja (VIAA) pruža tehničku pomoć Savjetu. Javna Agencija za zapošljavanje i Državna agencija za profesionalno vođenje u karijeri su spojeni 1. septembra 2007. za „pružanje ciljanog vođenja u karijeri i zapošljavanju”.

Cilj ESF projekta, koji je vodila VIAA, završen se u septembru 2008. godine, je bio poboljšanje pristupa pružanju vođenja u obrazovanju. Ukupno 38 školskih odbora i šest visokoškolskih ustanova bili su partneri u projektu koji je podsticao priznavanje stručnjaka za vođenje kao ključnog aktera u cjeloživotnom učenju i sistematsko obrazovanje u karijeri na svim nivoima i pružanje podrške školama u informisanju i metodološkim izvorima.

Projekt je vidio razvoj:

- (a) modela obrazovanja za karijeru koji uključuje samorazvoj, istraživanje karijere i upravljanje karijerom;
- (b) master programa za savjetnike (uključujući e-platformu za studijski program ‘karijerni savjetnik’ i dva primjera teorijskih materijala i publikacija);
- (c) metodoloških materijala (sedam brošura i tri CD-a za obrazovanje u karijeri u obavezne i srednje škole za učenike 7–9 razreda, 10–12 razreda i srednje stručne škole);
- (d) izvora informacija, uključujući: tri kataloga o obrazovanju i mogućnostima u karijeri; nacionalnu bazu podataka o mogućnostima učenja, koja bi trebala biti široko rasprostranjena i dostupna elektronski na informativnom alatu za različite ciljne grupe koji će biti povezani sa Portalom Evropske komisije *Ploteus II* u 2009. godini; testovi samoprocjene za e-vođenje i pet DVD-a o mogućnostima za karijeru u pet odabranih ekonomskih sektora.

To pokazuje da je u Letoniji uspostavljena strategija cjeloživotnog vođenja, od kojih je master program ključni element. Budući razvoj uključuje školske profesionalne centre za vođenje kojima upravljaju kvalifikovani savjetnici za vođenje. Školski savjetnici za vođenje takođe će koordinirati karijernim radom, podržati nastavnike i pružiti relevantne informacije i vođenje licem u lice.

Master program karijernog vođenja razvijen je oslanjajući se na iskustvo u Danskoj, Estoniji, Finskoj, Njemačkoj, Mađarskoj, Irskoj, Litvaniji i Poljskoj, sa značajnom pomoći istručnjaka u nekim od ovih zemalja.

#### **4.5.2 Promjene kao odgovor na Lisabonsku strategiju i Bolonjski proces**

Program se temelji na cilju Lisabonske strategije Evropske unije (2005) za godinu 2010. Letonska strategija cjeloživotnog vođenja, kako je istaknuta u Bijeloj knjizi iz 2006. godine, jeste jasno razvijena u okviru Lisabonske strategije i svih njenih narednih dokumenata o politici i inicijativi, uključujući rezoluciju Savjeta Evropske unije iz 2004. godine o jačanju politike, sistema i praksi u vođenju kroz život u Evropi. Master program drugog ciklusa u karijernom vođenju ključni je element letonske strategije.

Letonija ima akcioni plan za priznavanje kvalifikacija iz drugih država članica i, konkretno, ima sporazum s Estonijom i Litvanijom, koji se naziva *Baltički svemir obrazovanja*, a drugi sa Njemačkom. Oba su potpisana 2001. nakon što je Letonija potpisala Lisabonsku konvenciju o priznavanju<sup>8</sup>.

Master program karijernog vođenja formulisan je u skladu s bolonjskom procesom, a sadrži 120 ECTS kredita.

#### **4.5.3 Uslovi za prijavu i alternativni pravci za ulazak i kvalifikacije**

Ulazak na dvogodišnji master program zavisi od toga ima li student diplomu iz obrazovanja, društvenih nauka ili psihologije, ili kvalifikaciju kao profesionalni psiholog, ili kvalifikaciju učitelja. Alternativno, drugi nivo programa zahtijeva najmanje dvogodišnje iskustvo karijernog savjetnika koje bi bilo dovoljno za prijavu za kurs. Dostupna je i skraćena ruta koja traje 2,5 godine.

#### **4.5.4 Metode nastave**

Sadržaj programa raspoređen je u četiri modula: teorije karijere; socijalna sredina i tržište rada; metodologija profesionalnih aktivnosti; i istraživanje. Oboje, i teoretska nastava i praktična nastava uključeni su u svaki modul kako bi se osiguralo da studenti steknu znanje i praktično radno iskustvo u metodologiji vođenja i bave se pitanjima relevantnim za master rad.

Svi programski moduli uključuju niz studijskih kurseva, svaki sa svojim nezavisnim sadržajem. Ishodi svakog predmeta su da će studenti biti kompetentni za ono što zahtijevaju latvijski standardi struke (karijerni savjetnik). Procjena uzima oblik tutorijala, testova, prezentacija na seminarima, projektima, izvođenja praktičnih radova, te ispitivanja na kraju svakog studijskog kursa i praktične nastave.

Praktična obuka podijeljena je u pet djelova:

- (a) istraživanje učinka institucije koja pruža vođenje;

---

<sup>(8)</sup> Vidjeti: [http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/Recognition/LRC\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/Recognition/LRC_en.asp) [citirano 28.11.2008].

- (b) praćenje rada savjetnika za vođenje;
- (c) savjetodavna praksa pod nadzorom profesionalca;
- (d) istraživanja vezana za master rad i primjenu teorijskih i praktičnih znanja;
- (e) završetak istraživanja i vođenja.

#### **4.5.5 Obuhvat podataka o tržištu rada, zanimanjima i drugim mogućnostima**

Cilj modula za tržište rada i zapošljavanje je da pomogne studentima da dobiju znanje o strukturi tržišta rada i njegovim ključnim karakteristikama. Studenti treba da steknu razumijevanje o razvoju tržišta rada i uvid u nezaposlenost kao socioekonomski i psihološki problem. Konačno, studenti će razumjeti pitanja radnih odnosa u privatnom i javnom sektoru i imaće vještinu da pronađu potrebne informacije u zakonodavstvu Republike Letonije u vezi s zapošljavanje i porezima u vezi sa pitanjima zapošljavanja.

U okviru modula studenti se upoznaju sa kretanjima na tržištu rada i aktuelnim pitanjama u Letoniji i drugim državama članicama EU. Oni imaju priliku da vježbaju predviđanja trendova na tržištu rada. Oni takođe proučavaju kako da analiziraju pitanja vezana za dobijanje informacija o mogućnostima i njihovu upotrebi u praksi u karijernom obrazovanju; ovo uključuje pružanje podrške klijentu u upoređivanju njegovih individualnih sposobnosti i vještina sa kompetencijama potrebnim u potencijalnim zanimanjima.

#### **4.5.6 Profesionalni identitet**

Uspješni studenti dobiće MA diplomu iz obrazovanja i profesionalnu kvalifikaciju savjetnika (šifra 241213 iz kataloga zanimanja Republika Letonije). Još se raspravlja da li će kvalifikacija savjetnika za karijeru postati licenca za praksu.

### **4.6 Poljska**

#### **4.6.1 Sažetak**

Poljska je uvela svoj prvi postdiplomski kurs u karijernom vođenju na Univerzitetu u Lodzu, prije više od deset godina. Naknadne promjene i razvoj kurseva u Poljskoj su ovdje navedeni.

#### **4.6.2 Političke i zakonodavne inicijative**

Početo uspostavljanje postdiplomskog obrazovanja u karijernom vođenju u Poljskoj je nastalo prvenstveno iz potrebe da se pomogne društvu da pređe sa „raspodjele“ u zaposlenju na „izbor“.

Nacionalna kancelarija za rad je odredila da sve dok nisu bili profesionalni univerzitetski kursevi dostupni za obuku karijernih savjetnika, samo diplomci koji su magistrirali, po mogućnosti u psihologiji, pedagogiji ili sociologiji, mogli su biti zaposleni kao karijerni savjetnici.

Univerzitet iz Lodza je 1994. godine razvio prvi postdiplomski kurs za karijerno vođenje, na inicijativu ministra za rad i socijalnu politiku, kao dio projekta Svjetske banke TOR 8. Univerzitet je osmislio program uz pomoć stručnjaka iz UK (Manchester) i Irske (Dublin). Univerzitetski kurikulum za karijerno vođenje bio je predstavljen 1997. godine na osnovu programa koji je razvio Univerzitet u Lodzu, a zatim su druge institucije tražile pomoć od osoblja na univerzitetu za razvoj postdiplomskih programa. Ovaj univerzitetski program sada nudi najmanje 10 univerziteta.

Noviji brzi rast postdiplomskih kurseva u Poljskoj proizašao je iz potrebe da se obuči više savjetnika za karijeru kako bi povećali pružanje stručnih usluga u vođenju, potkrepljeno zakonodavstvom u obrazovanju, zapošljavanju i službama za mlade. Ministarstvo nacionalnog obrazovanja i sporta je 2003. godine donijelo uredbu kojom se uređuje organizacija psihološke i obrazovne podrške u javnim vrtićima, školama i obrazovnim institucijama, uvođenjem karijernog vođenja u škole. Ministarstvo za obrazovanje je 2004/05 razvilo programe karijernog vođenja za škole, što je zahtijevalo od nastavnika da budu obučeni za pružanje karijernog vođenja. Da bi im pomogli, Ministarstvo obrazovanja je razvilo okvir za postdiplomske studije i stavilo na raspolaganje grantove za promociju i podršku razvoju postdiplomskih programa, sufinansiranih iz Evropskog socijalnog fonda (ESF). Savjetnici za karijeru su postepeno uvedeni u škole koje su im dale skraćeno radno vrijeme od 12 do 18 mjeseci.

Budući da zakon zahtijeva da su svi savjetnici za karijeru diplomci visokog obrazovanja (univerzitet), nedavno su razvijeni postdiplomski studiji vođenja u karijeri na približno 30 univerziteta. Većina ovih programa traje tri semestara (1,5 godine). Skoro polovina privatnih univerziteta u Poljskoj je razvila kurseve, jer se na to gledalo kao na tržište u razvoju, s mnogim univerzitetima koji mogu ponuditi besplatne postdiplomske studije za savjetnike u karijernom vođenju, oslanjajući se na sufinansiranje EU u okviru Evropskog socijalnog fonda.

Programi se razlikuju. U većini slučajeva, univerziteti su razvijali programe sami, na osnovu postojećih modela i nastavnih planova i programa Ministarstva rada ili Ministarstva obrazovanja; u drugim slučajevima su koristili spoljne stručnjake da podrže ovaj proces. Specijalistički kursevi su bili pripremljeni, poput kurseva za karijerno vođenje za rad sa klijentima sa invaliditetom, koja će imati medicinski fokus.

#### **4.6.3 Promjene kao odgovor na Lisabonsku strategiju i Bolonjski proces**

Još uvijek ni bolonjski proces ni Lisabonska strategija nisu uticali na postdiplomski kurs na Univerzitetu u Lodzu. Kurs se zasniva na predmetima, ne na modulima. Na univerzitetu postoji sistem prenosa bodova koji trenutno pokriva one na dodiplomskim programima i razmjenu studenata na programu *Socrates*.

#### **4.6.4 Uslovi za prijavu i alternativni pravci za ulazak i kvalifikacije**

Polaznici postdiplomskog studija na Univerzitetu u Lodzu moraju da imaju master studije iz društvenih nauka, poput sociologije, psihologije ili pedagogije, i obično godinu ili dvije radnog iskustva. Osnovni studijski program daje dovoljnu akademsku osnovu za specijalizaciju u karijernom vođenju, ali nema izuzetaka od zahtjeva za magistrskim studijskim kvalifikacijama. Međutim, odlučeno je da se prošire osnovne na master studije tako da uključuje vrlo motivisane kandidate koji nemaju radno iskustvo; oni odrađuju jednomjesečni rad u organizacijama koje nude karijerno vođenje, poput kancelarije za zapošljavanje ili privatne kompanije za karijeru. Ne postoji akreditacija prethodnog učenja ili prethodnog iskustvenog učenja za ulazak u program, ili bilo koje izuzeće od proučavanja predmetnih područja.

Druge institucije uspostavile su vlastite zahtjeve za ulazak, koji se mogu razlikovati od ovih.

#### **4.6.5 Metode izvođenja nastave**

Na Univerzitetu u Lodžu e-učenje se ne koristi za ovaj kurs. Studenti koriste e-poštu za komuniciranje s mentorima i studentima, da pristupe materijalima kursa i učestvuju u diskusijama i online forumima, ali ne postoji virtuelno okruženje za učenje.

Postdiplomski kurs na Univerzitetu u Lodzu uključuje jednomesečni rad koji se obično odvija za vrijeme praznika između drugog i trećeg semestra. Može biti na raznim lokacijama, uključujući:

- školu u kojoj je zaposlen savjetnik za karijeru;
- odjeljenje za ljudske resurse (HR) neke kompanije;
- centar za karijeru;
- kancelariju za rad.

Kontakt na lokaciji, ko organizuje rad – obično poslodavac ili savjetnik za karijeru u školi – napisaće ocjenu učenika. Učenici svakodnevno popunjavaju dnevnik o svojim iskustvima, koji naknadno čita mentor i razgovara sa studentom. Iskustvo stečeno na radu može se koristiti u pisanje završne teze od 30/40 stranica, koja se može temeljiti na praktičnoj temi kao što je 'razvijanje politike za promociju karijernog vođenja u školama'.

#### **4.6.6 Pregled podataka o tržištu rada, zanimanjima i drugim mogućnostima**

Postdiplomski kurs na Univerzitetu u Lodzu podijeljen je u niz predmeta održanim dijelom kroz predavanja, a dijelom kroz radionice. Informacije o tržištu rada su prekrivene znanjem o zanimanjima i svijetu rada, te upravljanjem profesionalnim informacijama. Studenti takođe održavaju prezentaciju na tržištu rada.

Program se redovno ažurira kako bi se uzeli u obzir novi izazovi. Tema 'rad sa starijom populacijom' nedavno je dodata u pokušaju borbe protiv diskriminacije koju su doživjeli stariji ljudi na tržištu rada.

Slično tome, postoje i problemi oko ulaska na tržište rada istražen kroz temu multikulturalizma. Učenici se upoznaju s nizom izvora informacija, kako elektronskih tako i tvrdih kopija, uključujući:

- relevantne veb-stranice na Internetu;
- informacije koje pruža Ministarstvo rada, posebno opsežna baza podataka o informacijama o zanimanjima koja se ažurira svake godine.

Studenti će se možda morati oslanjati na izvore LMI za svoju tezu i pripremiti materijale za rad sa grupama ili pojedincima.

#### **4.6.7 Profesionalni identitet**

Studenti na postdiplomskom kursu na Univerzitetu u Lodzu pridružiće se programu sa master diplomom u određenoj disciplini kao što je pedagogija, ali na kraju programa, oni će sebe više doživljavati kao stručnjake za karijeru. Pridruživanje profesionalnom udruživanju karijernih savjetnika i upoznavanje drugih stručnjaka iz drugih sredina pojačava koncept odvojenog identifikovanja kao specijalnog karijernog savjetnika, što je relativno novo zanimanje u Poljskoj.

### **4.7 Škotska**

#### **4.7.1 Sažetak**

Razvili su se aranžmani za pružanje usluga karijernog vođenja u Škotskoj, različiti od onih u Engleskoj, vodeći glavnog poslodavca za praktičare karijernog vođenja u Škotskoj da radi sa sektorima vlade i lokalnim univerzitetima u cilju razvijanja novog kursa obuke, kvalifikacije za karijerno vođenje i razvoj.

#### **4.7.2 Političke i zakonodavne inicijative**

Pružanje karijernog vođenja različito je evoluiralo u četiri zemlje koje čine Ujedinjeno kraljevstvo. U Škotskoj, Careers Scotland, nacionalna organizacija koja pruža usluge karijernog vođenja i zapošljavanja svim uzrastima osnovana je, a finansira je Vlada Škotske. Careers Scotland (Karijere u Škotskoj) utvrdila je potrebu za profesionalnom kvalifikacijom koja je zadovoljila njihove potrebe bliže od postojeće kvalifikacije širom Ujedinjenog Kraljevstva, posebno baveći se:

- (a) pružanjem usluge cjelovitog karijernog vođenja zasnovanog na potrebama;
- (b) razvojem pruženih usluga kao što su preduzetništvo i motivaciona 'inkluzija' aktivnosti;
- (c) novim naglaskom na „planiranju karijere” kao ključnoj vještini koju će steći učenici i razviti tokom života; planiranje doživotne karijere na osnovi cjeloživotnog učenja;
- (d) radom sa širim spektrom grupa klijenata (npr. odrasli koji se suočavaju sa viškom zaposlenih).

Široke konsultacije preduzete u sklopu studije izvodljivosti ukazale su da status quo nije bila opcija, a to je bila šira dvogodišnja kvalifikacija na postdiplomskom nivou. Glavni poslodavac u zemlji, Careers Scotland, želio je da osigura da je:

- dostupna obuka bila primjerena promjenjivom kontekstu;
- oni koji su je započeli obuku su bili bolje pripremljeni za ulazak u radno okruženje;
- oni izvan centralne Škotske mogli su da treniraju, posebno kroz učenje na daljinu, posebno važno za udaljenija područja zemlje kao što su planine i ostrva (nedostatak obuke u ovim oblastima negativno je uticao na zapošljavanje i zadržavanje osoblja; kompanija je takođe željela povećati raznolikost u porijeklu kandidata, budući da je potrebno za pružanje usluga svim zajednicama u zemlji).

Upravljačka grupa zaključila je da je važno biti jasan u pogledu ishoda učenja nove kvalifikacije; shodno tome, između 2005. i 2007. godine Karijera u Škotskoj je proizvela izjavu o referentnoj vrijednosti, koja navodi kompetencije potrebne onima koji ispunjavaju uslove za profesionalni početni kurs za karijerno vođenje u Škotskoj, koji u potpunosti odražava proces konsultacija. Ovu su izjavu podržali strukovno udruženje i Scottish Executive, a izdala je Agencija za osiguranje kvaliteta (QAA) za više obrazovanje. Tada je korišćena za informisanje o razvoju nove postdiplomske kvalifikacije u karijernom vođenju i razvoju.

Ugovor za razvoj kvalifikacija dodijeljen je konzorcijumu od tri univerziteta: Univerzitet zapadne Škotske (vodeća institucija), Univerzitet Napier i Univerzitet Strathclyde. Izjava o referentnoj vrijednosti korišćena je za razvoj kvalifikacija, proces koji je trajao godinu dana. Osnovana je stručna referentna grupa koja će pomoći tom procesu u dijelu:

- vođenja u sadržaju i opsegu kvalifikacije;
- razmatranja strukture kvalifikacija kako bi se osigurala fleksibilnost i upotreba modula za kontinuirano profesionalno usavršavanje (CPD);
- predlaganja kako se mogu integrisati ishodi učenja i unakrsne teme u module;
- doprinosa razvoju učenja zasnovanog na praksi kao integralnog dijela programa kvalifikacija;
- osiguravanja ispunjenja zahtjeva kvalifikacija za karijerno vođenje (postojeća kvalifikacija za karijerne praktičare Ujedinjenog Kraljevstva).

Odbori za validaciju na univerzitetima bili su izuzetno pozitivni prema novoj kvalifikaciji, koja odražava ulogu glavnog poslodavca u sektoru, ali takođe prepoznaje široke saradnje i inovativne faktore koji se odnose na daljinu i zasnivaju se na učenju na random mjestu. Dvogodišnji program dogovoren je sa drugom godinom zapošljavanja (prva godina vodi do postdiplomske diplome (60 ECTS); druga godina dovodi do master nagrade (daljih 30 ECTS)). Nijedan od modula nije opcioni, iako program uključuje naglasak na individualnom učenju: svaki student ima plan učenja, mentora i fleksibilnost u odabiru radnog mjesta što omogućava određena prilagođavanja. Zapošljavanje u drugoj godini, kao i fleksibilna struktura MSc programa, omogućavaju više specijalizacije i kontekstualizacije.



### 4.7.3 Promjene kao odgovor na Bolonjski proces i Lisabonsku strategiju

Kvalifikacija se uklapa u razvoj u okviru bolonjskog procesa, jer se temelji na rezultatima učenja i dodjeljuju se bodovi (kreditni). Univerzitet zapadne Škotske već je bio snažno posvećen akumulaciji kredita i bio je jedan od prvih univerziteta u Škotskoj koji je razvio sistem prenosa kredita, prije Bolonjske deklaracije 1999.<sup>9</sup> Ovaj univerzitet je 2007. godine ponovo potvrdio svoje programe kako bi odobrio sve programe u okviru 20 kreditnih modula, u skladu sa evropskim kreditnim transferom i sistemom akumulacije.

### 4.7.4 Uslovi za prijavu i alternativni pravci za ulazak i kvalifikacije

Standardni zahtjev za prijavom u program je uspješno završen prvi ciklus diplome. Međutim, postoji fleksibilnost, na primjer, gdje kandidati mogu pokazati da imaju vještine, znanje, zrelost i dovoljno akademskih postignuća da ostvare postdiplomske kvalifikacije. Na Univerzitetu zapadne Škotske kandidatima se daju intervjui, tokom kojih se istražuje prethodno relevantno učenje i iskustvo, što omogućava da se utvrde krediti za prethodno učenje i iskustvo. Oni sa relevantnim iskustvom, ali bez diplome, mogu se prihvatiti od slučaja do slučaja, ako postoje dokazi da aplikant može da stekne postdiplomske kvalifikacije. Od nekih se može tražiti da popune kraći upitnik za prvi ciklus iz društvenih nauka prije prijema, kako bi se demonstrirale sposobnost za studiranje na nivou visokog obrazovanja.

### 4.7.5 Metode nastave

Za e-učenje se koristi univerzalno virtuelno okruženje za učenje (VLE) (tabla). Tokom razvojne faze, dio sredstava korišćen je za zapošljavanje e-programera, da ga prilagodi u skladu sa potrebama učenika na novom programu. Svi studenti su upisani na niz modula povezanih u VLE i očekuje se da će ih koristiti za:

- pristup materijalima kursa;
- praćenje referenci i bibliotečkih veza (npr. do elektronskih časopisa);
- učestvovati u diskusijama i forumima (osiguravajući tako bogatije iskustvo za sve učenike, uključujući one koji preduzimaju mogućnost učenja na daljinu).

Učenici na daljinu učestvuju putem mrežnih diskusija i telefonskog kontakta sa svojim ličnim nastavnikom na univerzitetu i njihovim nastavnikom na radnom mjestu.

E-učenje je takođe podržano planiranjem ličnog razvoja (PDP), s ciljem podsticanja više ličnog razmišljanja i razmatranja vještina zapošljivosti. Učenici koji su na postdiplomskoj kvalifikaciji za karijerno vođenje i razvoj e-portfolia koriste zaštićenu lozinku, gdje oni na taj način dokumentuju razmišljanja iz svog iskustva ohrabrujući njihov razvoj kao reflektivnih praktičara. Tu je i namjenski modul o reflektivnoj praksi vođenja.

---

<sup>9</sup>) Vidjeti: [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/990719BOLOGNA\\_DECLARATION.PDF](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/990719BOLOGNA_DECLARATION.PDF) [citirano 28. 11. 2008].

Početni pregled pružanja obuke utvrdio je potrebu za povećanjem razumijevanja učenika i njihovog iskustva na radnom mjestu. O ovome se govori u postdiplomski program kroz:

- identifikaciju 60 zaposlenih iz cijele Careers Scotland spremnih da djeluju kao praktični mentori kako bi podržali element kursa zasnovan na mentorskoj praksi studentima;
- periode radnog iskustva u različitim radnim okruženjima.

Tutori prakse djeluju kao „stručnjaci na terenu” koji mogu pružiti podršku učenicima nudeći im perspektivu radnog mjesta. U prvoj pilot godini kursa, svi nastavnici praktičari su zaposleni u Careers Scotland. Kontakt putem e-pošte, telefona ili lično omogućava studentima da razgovaraju o detaljima zadataka i omogućavaju mentoru da studente usmjere u pravom smjeru, ali na određeni način to podstiče samopouzdanje, a ne zavisnost. U određenim okolnostima i uz konsultacije sa studentom, mentori prakse mogu se uključiti u procjenu na radnom mjestu, ali prepoznaje se da to mijenja dinamiku odnosa sa učenikom. Takođe se nadaju da će uključivanjem osoblja iz Careers Scotland na ovaj način olakšati razvoj profesionalnog diskursa i više refleksivne prakse unutar same kompanije, jer osoblje dolazi u kontakt s novim idejama.

Redovni studenti obavljaju šest sedmica radnog iskustva u karijernom vođenju tokom prve godine studija. Na Univerzitetu zapadne Škotske radna mjesta se ne procjenjuju kao takva, ali mentori dobijaju povratne informacije sa radnog mjesta, kontakt o doprinosu studenta; studentsku pripremu; ona čini osnovu za raspravu između nastavnika i studenta nakon radnog mjesta. Radno mjesto takođe pruža postavku u kojoj će se vježbati neke od ključnih vještina jedan na jedan i vještina grupnog rada s klijentima.

#### **4.7.6 Pregled tržišta rada, informacija o zanimanjima i drugim mogućnostima**

Stavka o informacijama vezanim za karijeru u referentnoj izjavi uključuje vještine i sposobnosti kako bi „protumačili informacije i prilagodili ih potrebama klijenata, partnera i ključnih uticaja”. Od posebne brige za stručnu referentnu grupu bila je potreba da se uključi kako se informacije o tržištu rada (LMI) koriste u kontekstu karijernog vođenja.

Aspekti tržišta rada obuhvaćeni su cijelom referentnom izjavom i pridruženim modulom koji uključuje namjenski modul o studijama tržišta rada. Pored toga, jedan od modula profesionalne prakse uključuje jedinicu o informacijama vezanim za karijeru, koja omogućava studentima da istražuju i papirne i elektronske izvore. Nastavnici osiguravaju da izvori LMI budu dostupni studentima prilikom razgovora sa učenicima i sada planiraju da pitaju studente da preduzmu detaljnije istraživanje o mogućnostima karijere o kojima se raspravlja u intervjuima. Studenti takođe istražuju i izvještavaju o određenom sektoru zanimanja, na primjer putovanja i turizam.

#### **4.7.7 Profesionalni identitet**

Kvalifikacije u karijernom vođenju i razvoju predaju se kroz različita odjeljenja (obrazovanje; društvene nauke; zdravstvene studije) i na njih se u velikoj mjeri oslanjaju discipline. Međutim, činjenica da se

profesionalci u karijeri obučavaju odvojeno, na specijalnom postdiplomskom kursu, vjerovatno će ojačati koncept karijernog vođenja kao odvojene profesije. Pored toga, naglasak na stvaranju refleksivnih praktičara koji doprinose istraživanju na postdiplomskom nivou treba da poboljša percepciju javnosti o karijernom vođenju kao zasebnoj „profesiji“ a ne kao „poslu“ ili specijalizaciji u okviru druge profesije poput nastave ili psihologije.

## 5. Razvijanje okvira kompetencija

### 5.1 Pojam kompetencije

Kao uvod u upotrebu okvira kompetencija, potrebno je istražiti osnovni koncept kompetencije. Sultana (predstoji)<sup>10</sup> daje pregled pitanja koja su relevantna za upotrebu „kompetencije” i „okvira kompetencija” u karijernom vođenju. Sultana prati razvoj koncepta i primjenu kompetencija s vremenom i u odnosu na različite sociokulturne kontekste, posebno u SAD-u i različitim tradicijama u evropskim zemljama.

Sultana istražuje rasprave o zaslugama i nedostacima učenja zasnovanim na kompetencijama. S jedne strane je vrijednost prepoznavanja specifičnih vještina i osobina što može biti uzročno povezana sa dobrim radnim učinkom, a zatim fokusiranjem na ulazne podatke o treningu postizanjem savladavanja ovih elemenata. Suprotno tome, postoji opasnost od potcjenjivanja doprinosa koji znanje i razumijevanje daju efikasnom učinku i gušenju ‘kreativnog i maštovitog učenja’. Znanje je prepoznato kao višeznačan koncept, koji se ogleda u evropskom kontekstu u deskriptorima oba referentna nivoa evropskog kvalifikacionog okvira (EQF) i ciklusima visokog obrazovanja usvojenim u okviru Bolonjskog procesa (takozvani „dablinski deskriptori”).

Znanje se može podijeliti u tri elementa (mada drugi predlažu i više: vidi Reid, 2007):

- (a) predloženo znanje: znati to (*savoir*);
- (b) praktično znanje: znati kako (*savoir faire*);
- (c) proceduralno znanje: znati kako biti (*savoir être*).

Svi ovi elementi znanja moraju biti obuhvaćeni definicijom koja će služiti svrsi istraživanja kompetencija potrebnih za profesionalnu ulogu, omogućavajući joj da bude široko prihvaćena i zasnovana na značajnoj profesionalnoj autonomiji i etičkoj praksi odgovarajući na različite individualne potrebe korisnika usluga.

Evropska unija se pozabavila pitanjem definisanja „nadležnosti” u kontekstu razvijanja evropskog okvira kvalifikacija. Formalnim usvajanjem EQF-a u aprilu 2008. godine daje sljedeću definiciju: *Kompetencija* znači dokazanu sposobnost korišćenja znanja, vještina i ličnih, socijalnih i/ili metodoloških sposobnosti, u radnim ili studijskim situacijama i u profesionalnom i ličnom razvoju. U kontekstu evropskog okvira kvalifikacija, kompetencija je opisana terminima odgovornosti i autonomije. (Evropski parlament, 2008, str. 4).

---

<sup>(10)</sup> Ovaj temeljni pregled koncepta kompetencije i specifičnih pitanja koja se javljaju u primjeni Okvira kompetencija u karijernom vođenju širi se dalje od onoga što je moguće u ovom projektnom izvještaju. Toplo preporučujem čitanje onima koji žele bolje razumjeti ove stvari ili onima koji žele primijeniti ovdje predloženi okvir kompetencija u svojoj zemlji ili radnom okruženju.

U nedostatku formalno usvojene EU definicije u početnoj fazi ovog istraživačkog rada, definicija iz radnog dokumenta Komisije koja se odnosi na evropski kvalifikacioni okvir (European Commission, 2005c, str. 11) korišćena je za razvoj ove kompetencije. To je složena definicija i odražava ranije zapažene elemente znanja:

‘Kompetencija uključuje: (i) kognitivnu kompetenciju koja uključuje upotrebu teorije i koncepata, kao i neformalno prećutno znanje stečeno iskustvom; (ii) funkcionalnu kompetenciju (vještine ili know-how), one stvari koje bi osoba trebala biti u stanju da uradi dok funkcioniše u datom području rada, učenja ili društvenim aktivnostima; (iii) lična kompetencija koja uključuje znanje kako se ponašati u određenoj situaciji; i (iv) etička kompetencija koja uključuje posjedovanje određenih ličnih i profesionalnih vrijednosti.’

Ove definicije ističu konceptualizaciju kompetencije koja podstiče ovaj okvir kompetencija koji nije ukorijenjen u mehanicističkoj podjeli zadataka na mikro-vještine i izolovane blokove diskretnih profesionalnih zadataka. Predstavlja integrativni model kompetencije, koji omogućava identifikaciju aspekata samoupravljanja i reflektivne prakse, uključujući važnu sposobnost za profesionalni razvoj od novajlija do stručnjaka s vremenom. Može se vidjeti da je na različite načine povezano sa svim tradicijama obuka o kojima se govori u odjeljku 2.2.

## 5.2 Dizajniranje okvira kompetencija

### 5.2.1 Postojeći okviri

Brojni međunarodni i nacionalni okviri već postoje, a razvijeni su kroz razne međunarodne saradnje, transnacionalne projekte i nacionalne inicijative. Lista relevantnih veb-lokacija nalazi se u Aneksu 3. Glavni među ovim okvirima su:

- (a) Međunarodno udruženje za obrazovno i stručno karijerno vođenje (IAEVG): okvir kompetencija razvijen kroz međunarodni istraživački projekat tokom perioda 1999–2003, ovaj okvir sadrži skup od 11 osnovnih kompetencija i 10 klastera specijalizovanih kompetencija, od kojih svaki sadrži između 5 i 11 detaljnijih opisa kompetencija;
- (b) Evropska šema akreditacije (EAS): Projekt koji finansira program EU Leonardo da Vinči koji se zasniva na IAEVG kompetencijama za razvoj zajedničke šeme akreditacije za sve evropske zemlje. Ovaj projekat razvio je vlastiti set od pet glavnih zadataka usmjerenih na klijente koji će temeljiti na predloženim postupcima akreditacije;
- (c) Institut za međunarodno certifikovanje karijere (ICCi): raniji okvir od pet ključnih kompetencija i pet klastera specijalizovanih kompetencija zamijenjen je 2008. godine okvirom od 12 osnovnih i 19 odabranih kompetencija;
- (d) MEVOC: priručnik za kvalitet za obrazovno i stručno vođenje: EU projekat finansiran iz programa Leonardo da Vinči, a koordinirala Austrija, razvio je niz standarda u četiri kategorije kompetencija,

koje se sastoje od 35 standarda kompetencija u 12 grupa. Rad na razvoju sistema certifikovanja zasnovan na ovim standardima se nastavlja u nastavku projekta, Evropski certifikat za karijerno vođenje (ECGC);

(e) Kanadski standardi i smjernice za praktičare razvoja karijere: ovaj skup standarda je visoko razrađen, sa osnovnim klasterom (pet područja) i šest područja specijalizacije; svako područje podijeljeno je na niz funkcija, koje su dalje podijeljene u kompetencije;

(f) Profesionalni standardi za australijske praktičare razvoja karijere: sedam širokih kategorija, podijeljenih na do 10 područja, često uključujući i one koje istražuju specijalizacije za to područje;

(g) Irska, okvir kompetencija za praktičare karijernog vođenja: ovaj okvir sadrži pet glavnih područja, od kojih su neka dalje podijeljena, a svaka od njih podržana izjavama znanja i razumijevanja i šta će praktičar moći da učini;

(h) Nacionalne strukovne kvalifikacije Ujedinjenog Kraljevstva (NVQ): profesionalni standardi za savjet i smjernice već su dugo uključeni u britanski NVQ sistem. Ovi standardi su prošli nekoliko revizija od njihovog prvog razvoja u ranim fazama 1990; trenutno imaju 30 jedinica kompetencija, s malim brojem jedinica koje su obavezne za akreditaciju (tačna identifikacija zavisi od nivoa nagrade koja se traži);

(i) Estonsko tijelo za kvalifikacije: profesionalni standardi karijernog savjetnika, specijalista za informacije o karijeri i školski karijerni koordinator su odobreni u decembru 2005. Standard za karijerne savjetnike ažuriran je na osnovu prethodnog standarda iz 2001. godine, dok su druga dva standarda uvedena kao nova u 2005.

Ostali standardi postoje ili su u fazi izrade, ali u vrijeme ovog projekta nijedan nije bio dostupan u potpunom obliku ili na dostupnom jeziku.

Svaki okvir kompetencija pregledan je na početku ovog projekta kako bi se identifikovali principi u osnovi njegovog dizajna i upotrebe. Jednom kada je nacrt okvira bio razvijen u projektu, detaljno je provjereno u odnosu na svaki postojeći okvir kako bi se osiguralo da nisu izostavljena područja nadležnosti koja su se bilo gdje smatrala značajnima.

## 5.2.2 Opseg okvira kompetencija

Ranije studije (McCarthy, 2004; OECD, 2004; Sultana, 2003) istražuju odnos između zadataka i uloga koje preuzimaju oni koji djeluju kao praktičari karijernog vođenja. Kao što je ranije napomenuto (odjeljak 2.1), karijerno vođenje često je skup zadataka koje neko preduzima uz još jednu glavnu specijalističku uloga, bilo da djeluje kao glavni posao ili, u nekim zemljama, kao alternativa uspostavljanju specijalizovane profesionalne uloge. Ovdje predstavljeni okvir kompetencija fokusira se samo na one zadatke koji se odnose na usluge u karijernom vođenju, bilo kao specijalistički posao ili kao subspecijalizam. Ova razlika u ulogama je često zamagljena: nastavnik u razgovoru sa učenicom može pokrivati lična, obrazovna i pitanja karijere unutar jedne epizode, a lični problemi često prelaze tako urednu kategorijalnu razliku.

Bilo je postavljeno ograničenje zadataka koji će biti obuhvaćeni ovim okvirom kompetencija, odlučeno je usvojiti radnu definiciju karijernog vođenja koja je razvijena u okviru Pregled OECD-a (2004, str. 19), a koji je široko priznat i drugdje. Služi kao korisna definicija u svrhu ovog projekta:

‘Karijerno vođenje odnosi se na usluge namijenjene pružanju pomoći ljudima bilo koje dobi i u bilo kojem trenutku tokom života da bi donijeli odluke o obrazovanju, obuci i zanimanju i upravljanju njihovim karijerama. Karijerno vođenje pomaže ljudima da razmisle o svojim ambicijama, interesima, kvalifikacijama i sposobnostima. Pomaže im da razumiju tržište rada i sisteme obrazovanja, i povežu ovo sa onim što oni znaju o sebi. Sveobuhvatno karijerno vođenje pokušava naučiti ljude da planiraju i donose odluke o radu i učenju. Karijerno vođenje daje informacije o tržištu rada i o mogućnostima obrazovanja pristupačnijim tako što će ih organizovati, sistematizovati i učiniti dostupnim kada i gdje ljudima to treba.’

Ova definicija pomaže u razlikovanju linija između karijernog vođenja i ostalih profesionalnih zadataka, ali u projekt je takođe trebalo uzeti u obzir vertikalno ili hijerarhijsko razgraničenje. Opsežni posao je preduzet u drugim kontekstima kako bi se istražilo upravljanje kompetencijama; takve kompetencije nisu uključene u ovaj okvir. Iako razlike između zadataka praktičara i zadataka upravljanja (posebno kada se kombinuju u istoj ulozi posla) neće uvijek biti jasne, njih je, uopšteno, lakše izvući nego razlike između profesionalne i sporedne ili paraprofesionalne uloge. Razlike se mogu voditi prema gore navedenoj definiciji vođenja; oni se dalje razmatraju u nekim sljedećim odjeljcima. Generalno, ako zadatak ili aktivnost doprinose karijernom vođenju, kako je gore definisano, biće uključen u ovaj okvir kompetencija. Treba se pozabaviti pitanjem, koje su radne uloge „unutar” opsega, ako će se okvir kompetencija koristiti za potporu procjena i akreditacija kompetentnosti osoblja, ali to je samo jedno od mnogih razmatranja koja u tom slučaju dolaze u obzir. Neka od ovih razmatranja izložena su u odjeljku 7.

### **5.2.3 Kompetencije klijenta**

Jedan od namjeravanih rezultata kompetentnog učinka stručnjaka za karijerno vođenje je da ponašanje i kompetencije – vještine upravljanja karijerom – njihovih klijenata treba da budu razvijeni. Nekoliko zemalja je započelo rad na definisanju kompetencija potrebnih ljudima koji su radna snaga ili koji tek postaju, što će im omogućiti da efikasno upravljaju vlastitom karijerom. Raniji rad u SAD-u proširen je u Kanadi kako bi se izradio nacrt za životni / radni dizajn, koji je zauzvrat razvijen u Australiji za izradu australijskog nacrtu za razvoj karijere (ABCD). U Irskoj, integrisani set razvoja projekata kojima upravlja Nacionalni forum za vođenje stvorili su okvir gore navedene kompetencije za praktičare vođenja i okvir nacionalnog cjeloživotnog vođenja (National Guidance Forum, 2007) koji detaljno opisuje karijerne kompetencije potrebne od ranog djetinjstvo do odrasle dobi. Takođe je obavljen konsultativni pregled percepcije šire javnosti o uslugama vođenja i kvalitetu vođenja, te okviru osiguranja kvaliteta vođenja. (adrese veb-stranica za ove standarde kompetentnosti za klijente su uključene u Prilog 3).

Ovi pokušaji uokviruju kompetenciju za koju su potrebni pojedinačni student i građanin da upravljaju vlastitim razvojem karijere i imaju važan doprinos u procesu definisanja kompetencija potrebnim

profesionalcima za karijerno vođenje. U odnosu na paralelno profesionalno područje nastave, Roelofs i Sanders (2007) predlažu da se 'kompetencija nastavnika ogleda u posljedicama nastavnikovih postupaka, što je najvažnije u studentskoj „aktivnosti učenja” (str. 127). Jasna konceptualizacija predviđenih ishoda za klijente može poslužiti kao mjerilo na osnovu kojeg se može prosuditi o mnogim dilemama koje se nameću u definisanju zadataka i kompetencija praktičara. Utvrđivanjem željene posljedice profesionalna aktivnost može pružiti korisne uvide u formu i standard koji je potreban za tu aktivnost. Upotreba takvog mjerila bila je korisna u ovoj početnoj fazi razvoja okvira kompetencija za karijerno vođenje i vjerovatno će jednako vrijediti onima koji razvijaju dalje akcije zasnovane na tome.

#### **5.2.4 Struktura okvira kompetencija**

Postojeći okviri često, ali ne uvijek, uključuju i „jezgro” ili obavezne elemente kao specijalizovane ili neobavezne. Razlika se rijetko objašnjava. Ponekad se čini da obavezni elementi odražavaju „osnovne” aktivnosti za koje se pretpostavlja da praktičari moraju obavljati u bilo kojem radnom okruženju; u drugim vremenima izgleda da odražavaju osnovni zahtjev koji bi mogao biti temelj napredovanja na druge nivoe kompetencija. S obzirom na raznolikost postavki i načina usluge koji se primjenjuju na praktičare karijernog vođenja širom Evrope, ne čini se vjerovatno pretpostaviti da je neka određena aktivnost suštinska komponenta opsega zadataka koje bi mogao preduzeti bilo koji pojedinac. Više vjerovatna je ideja da su neke kompetencije 'transverzalne', jer obuhvataju sposobnost ili razumijevanje koje presijecaju sve specifične aktivnosti kroz koje bi klijenti mogli biti podržani u razvoju i učenju u upravljanju karijerom.

Dalje razmatranje pojma dovodi do tvrdnje da transversalne kompetencije, koja bi se uopšteno trebale pojaviti svugdje, se nigdje ne pojavljuju izolovano. Kao primjer, etičko ponašanje je široko prihvaćeno „dobro”, ali osobe koje se bave karijernim vođenjem nisu 'etički' izolovane i u neaktivnosti; one bi trebalo da pokažu etičke performanse u svakom profesionalnom zadatku koji preduzimaju, bilo da se radi o razgovoru s pojedinačnim klijentom, vođenjem grupne sesije ili pisanje informativnih materijala za upotrebu u okviru njihove usluge. Ovaj prijedlog doveo je do identifikacije niza takvih transversalnih kompetencija koje se nazivaju temeljne kompetencije, da odražavaju njihov odnos s drugim kompetencijama i sa profesionalnom praksom. Sve karakteristične činjenice da nisu radni zadaci u njima samima, već podržavaju i presijecaju sve radne zadatke.

Skretanje pažnje na one elemente prakse karijernog vođenja na koje se može gledati kao na različite aktivnosti, okvir kompetencija koristi razliku napravljenu projektom EAS (Reid, 2007) i Vuorinen i sur. (2006). Ova razlika u početku identifikuje one zadatke koji su istaknuti ili vidljivi korisnicima usluga karijernog vođenja, jer se obično javljaju kao aktivnosti koje direktno uključuju jednog ili grupu klijenata. Šest je takvih kompetencija identifikovano i nazivaju se kompetencijama za interakciju s klijentom. Dok su ove aktivnosti poznate korisnicima kada se pojave, nisu nužno univerzalno potrebne za praktičara karijernog vođenja, iako je vjerovatno da bi svi praktičari preduzeli neke od njih.

Konačno, okvir kompetencija često sadrži brojne pomoćne aktivnosti koje preduzimaju praktičari za karijerno vođenje kako bi podržali i ojačali resurse i kontekste za njihov rad s klijentima, zavisno od



tačnog opsega dodijeljenih zadataka za njihove radne uloge. Oni se nazivaju pomoćnim kompetencijama.

Razlika između „front office” usluga (vidljivih klijentima) i „back office” usluga (strateški dizajn i razvoj politike i organizacije usluge) je razvila Vuorinen i dr (2006), posebno u vezi sa uslugom karijere u visokom obrazovanju, ali sa potencijalno mnogo širom primjenom. Njihov naglasak je na potrebi za različitim uslugama u različitim fazama za svakog pojedinačnog klijenta i različite usluge prema pojedinačnim potrebama klijenata u isto vrijeme u njihovom razvoju karijere. Protkanost osnovnim kompetencija da bi se pružila visokokvalitetna usluga klijentima je sposobnost prosuđivanja koje su specifične usluge i metodologije prikladne u bilo kojem trenutku kako bi se ispunila raznolikost potreba klijenta i kako bi se promovisala ova šira paradigma karijernog vođenja.

Odjeljak 6 ovog izvještaja sadrži pregled i detaljno objašnjenje okvira kompetencija koji je ovdje uveden. Važno je vidjeti obje kompetencije za interakciju s klijentom i prateće kompetencije kao područja djelovanja koja se mogu cjelovito posmatrati kao da imaju različitu i vrijednu funkciju; performanse svakog bi trebalo uvijek biti prožete temeljnim kompetencijama.

## **5.3 Razumijevanje okvira kompetencija**

### **5.3.1 Riječi i jezik**

Jezik, prevođenje i tumačenje postaju važna pitanja prilikom pripreme jedinstvenog alata za upotrebu na mnogim jezicima i kulturama u državama članicama EU. Ovo je posebno slučaj sa karijernim vođenjem, gdje se mnoge riječi koriste kao tehnički izrazi, kao što je „vođenje”, a takođe imaju čitav niz svakodnevnih značenja, na engleskom i u prevodu na druge jezike.

Tumačenje otvara dalja pitanja. Riječ koja je tačno prevedena, bez poteškoća, na drugi jezik može biti protumačena ili shvaćena na različite načine u toj kulturi u odnosu na kulture porijekla. Nijanse u interpretaciji su raširene i odražavaju različite evropske kulture. Pojavljuje se jedan primjer gdje tržište rada ima vrlo različite tradicije. Ovaj projekat zabilježio je često korišćenje izraza „preduzetan” i „preduzetništvo”, posebno u zemljama koje su ranije imale komandne ekonomije, na načine koji čine da je više ili manje to sinonim za interes za bavljenje privatnim poslom. Suprotno tome, njegova trenutna upotreba na engleskom jeziku bi i dalje odražavala smisao u francuskom originalu, nekog elementa ličnog rizika u nadi za finansijskom nadoknadom, kao što je samozapošljavanje i pokretanje posla.

Problemi se mogu pojaviti ne samo između jezika već i unutar njih. Mladi ljudi mogu usvojiti razlike u nijansama za određene riječi od značenja koja generalno razumije starije stanovništvo zemlje; „mladi” se možda tumači u ovom kontekstu: u odnosu na socijalne stavove, a ne na hronološku dob, drugi je primjer toga. Takvi pomaci u značenju riječi često odražavaju osnovne skupove vrijednosti. Svako prevođenje i tumačenje okvira kompetencija mora pronaći odgovarajuću ravnotežu između toga da ostanete u skladu sa predviđenim značenjem svake izjave o kompetentnosti, istovremeno prilagođavajući okvir nacionalnim i sektorskim uslovima.

### **5.3.2 Kultura, kontekst i lične vrijednosti**

Dizajn i pružanje usluga karijernog vođenja nisu bezvrijedni. Oba, i korisnik usluge i praktičar karijernog vođenja donose svoje kontekstualne, kulturne i lične vrijednosti. Usluge koje pruža praktičar i kojima korisnik pristupa, obično su proizvod nacionalne ili organizacione politike. Kao na primjer, integrisane smjernice Lisabonske strategije za rast i radna mjesta (evropski Komisija, 2005b) i nacionalne strategije zapošljavanja većine država članica promovišu maksimalne stope plaćenog zaposlenja (puna zaposlenost) kao središnji cilj politike; ali neće svaki građanin željeti poštovati ovaj cilj politike. U ovom i drugim aspektima, neki praktičari karijernog vođenja mogu imati rezerve u pogledu načina na koje se ciljevi politike primjenjuju na njihov rad. Mnogo socijalnih, kulturnih, ekonomskih i ličnih okolnosti i stavova dolaze u obzir u procesu pomaganja ljudima u upravljanju obrazovanjem i obukom i profesionalnim izborima koji čine njihovu karijeru, bilo u plaćenom radu, dobrovoljnim ulogama ili izvan formalne ekonomije. Može se tražiti posao za unutrašnje uživanje i nagradu, ili za spoljnu nagradu (posebno novčanu) ili možda neće biti poželjna.

Ovaj okvir kompetencija može samo ukazati na važnost lične filozofije i svjetonazora kako praktičara karijernog vođenja tako i korisnika njihove usluge. Svaki praktičar karijernog vođenja mora razviti visok nivo lične refleksnosti; to je naznačeno u temeljnoj kompetenciji za različite potrebe klijenata. Kratkoća opisa okvira kompetencija ne dozvoljava produženo istraživanje tih pitanja, ali su izuzetno važna za primjenu okvira na određena pitanja rada u karijernom vođenju.

### **5.4 Razumijevanje specifičnih elemenata u okviru kompetencija**

Ovaj odjeljak sadrži komentar koji se odnosi posebno na dvije kompetencije zasnovane na interakciji s klijentom: procjena i klijentov pristup informacijama.

#### **5.4.1 Element interakcije s klijentom: sprovođenje i omogućavanje procjene**

Pojam procjena pokriva širok spektar akcija, od najopštije procjene kroz prve utiske stečene prilikom susreta sa nepoznatom osobom, do detaljnih i formativnih procjena mentalnih i/ili fizičkih sposobnosti koje bi mogli sprovesti psiholozi ili medicinsko osoblje. Definicija karijernog vođenja koju vodi ovaj projekat uključuje 'pomoć ljudima da razmisle o svojim ambicijama, interesima, kvalifikacijama i sposobnostima', što podrazumijeva samoprocjenu i neformalnim i formalnim metodama. Karijerno vođenje koristi mnoge metode procjene, kao odgovor na različite potrebe. Njihov domet je naznačen u okviru ovog elementa okvira kompetencija, čiji je cilj uključivanje u sve takve aktivnosti, ali ne podrazumijevajući da se sve ili bilo koje druge moraju primjenjivati s bilo kojim određenim klijentom. Zbog ovoga, ovaj se element kvalitetom razlikuje od svih ostalih elemenata, gdje se pretpostavlja da će se primjenjivati svi „glavni zadaci” (lijeva kolona), iako na načine koji se vode prema „kontekstima” i uslovima (desna kolona) radne situacije svakog praktičara za karijerno vođenje.

U osnovi ovog elementa okvira je uvjerenje s kojim bi klijenti trebalo biti u potpunosti angažovani u svrhu, postupak i tumačenje procjene, kao i to da je bilo koji oblik ocjenjivanja ograničene upotrebe

ako ne doprinosi povećanom samorazumijevanju klijenta. Forsiranje takvog samorazumijevanja je ključni ishod kompetencije praktičara za karijerno vođenje u razvoju vještina za upravljanje ličnom karijerom klijenta.

Procjena i samoprocjena igraju ulogu u akreditaciji prethodnog iskustva i učenje (APEL). APEL proces se može sagledati kao da ima dvije široke faze: prva, prepoznavanje pojedinca da postoji učenje i vještina; i druga, formalna validacija takvog učenja i vještina u skladu sa okvirom za akreditaciju, ili kako bi se osiguralo izuzeće od normalnih kvalifikacionih uslova. Prva faza ovog procesa – identifikovanje prethodnog neformalnog učenja i postojeće vještine – spada u nadležnost karijernog vođenja. Takođe je često usko povezana sa postupkom identifikovanja željene buduće opcije i može biti potrebna podrška pojedincu u jačanju samopouzdanja i utvrđivanju potrebnih koraka ka postizanju validacije učenja i iskustva.

#### **5.4.2 Element interakcije s klijentom: omogućiti pristup informacijama**

Praktičar u karijernom vođenju mora biti kompetentan korisnik širokog spektra informativnih materijala u raznim formatima. Za ovaj element najvažniji je napor praktičara da razvije sposobnost klijenta da prepozna, pristupi i protumači relevantne i prikladne informacije za njihove potrebe.

Tumačenje ovog elementa, kao i kod elementa procjene o kojem je ranije bilo riječi, može da bude oštrije fokusirano ako postoji jasno razumijevanje kompetencija upravljanja karijerom koju će razviti pojedinačni student i građanin (vidi pododjeljak o klijentu kompetencije u odjeljku 5.2. gore).

#### **5.5 Jesu li sve kompetencije „naučljive“?**

Sultana (predstoji) istražuje pitanje mogu li se naučiti sve kompetencije. Ovo predstavljaju osnovna pitanja o pojmovima koji podupiru izbor osoblja, zapošljavanje i razvoj, kao i pružanje usluga.

Ako su neke kompetencije u osnovi osobine ličnosti, jesu li one podložne promjeni i razvoju? Ovo pitanje treba primijeniti na kadrovsku politiku organizacije koja će takođe biti dio filozofije koja podržava pristup rada s klijentima.

Zavisno od odgovora na ovo pitanje, organizacija koja zapošljava (ili srodna institucija za obuku) možda će htjeti razmotriti postoje li određene vještine, vrijednosti i stavovi koji treba da se identifikuju kod ljudi prilikom zapošljavanja ili stručnog usavršavanja. Proučavanje postojećih ruta za obuku u ranijem dijelu ovog izvještaja pronašlo je primjere:

- ulazak na trening gdje se značajna pažnja poklanja postojećim vrijednostima i stavovima, bez kojih ulazak nije bio dozvoljen, što implicira uvjerenje da takvi atributi nisu 'naučivi';
- kontrastni slučajevi u kojima je zapošljavanje bilo putem publiciteta i prethodnog nivoa kvalifikacija, sa ograničenim uvažavanjem individualnih karakteristika, što podrazumijeva da svako sa adekvatnom akademskom sposobnošću može biti osposobljen za potrebne lične vrijednosti, vještine i stavove.

## 5.6 Odgovori na proces konsultacija

Okviri kompetencija istaknuti su za komentarisanje ispitanicima u 30 zemalja, zajedno sa upitnikom za odgovore (vidi Dodatak 4). Ukupna struktura okvira kompetencije je dobila izuzetno povoljan komentar i smatrano je da zauzima takav pristup koji je lako razumjeti. Jedan ispitanik (Poljska) komentarisao je da je „jasan i jednostavan, a donosioci odluka mogu ga koristiti i na regionalnom i nacionalnom nivou... da im dozvoli da razumiju specifičan rad stručnjaka za karijerno vođenje.”

Neki ispitanici su komentarisali ukupnost kompetencija sa „previše”; međutim, ovi ispitanici su takođe generalno potvrdili da su sve kompetencije bile primjenjive ili poželjne u njihovoj zemlji. Neki su naglasili opsežni nadzor i podršku koja bi trebala praktičarima za vođenje. Ovaj komentar pojavio se posebno u zemljama kao što su Bugarska (trener GCDF-a), Rumunija i Slovačka, gdje su infrastruktura obuke i radnog mjesta trenutno ograničenije. Ostali odgovori odražavali su trenutni razvoj prakse karijernog vođenja u njihovoj zemlji: na primjer, naglasak na procjeni i učenju na radnom mjestu u Češkoj, gdje se razvijaju aktivnosti karijere kao što je „istraživanje” nove perspektive, formiranje strategija i planova smatrani su kao ‘neobavezujući’, ali poželjni.

Procesom konsultacija identifikovan je mali broj područja u kojima se koristio jezik koji nije bilo lako protumačiti: takva su pitanja rešavana tokom revizije. Odgovori koji se odnose na upotrebu okvira kompetencija detaljno su obrađeni u odjeljku 7.

## **6. Okvir kompetencija**

### **6.1 Pregled okvira kompetencija**

#### **6.1.1 Svrha**

Ovaj okvir kompetencija za praktičare karijernog vođenja će ponuditi generički opis koji uključuje sve aktivnosti potrebne za pružanje karijernog vođenja kako je definisano u OECD-ovom pregledu karijernog vođenja i javne politike (OECD, 2004). Svrha okvira kompetencija je da pruži radno sredstvo za podršku praktičarima koji se bave karijernim vođenjem i kreatorima politike u razvoju nacionalnih i sektorskih okvira, alata za osiguranje kvaliteta i profesionalnih standarda. On pruža polazište za razvoj i eksperimentisanje u državama članicama, a može se poboljšati kroz zajedničke projekte radi daljeg testiranja i dizajniranja metode za njegovu upotrebu. Detaljniji komentar o potencijalnoj upotrebi okvira kompetencija slijedi u odjeljku 7.

#### **6.1.2 Konceptualna podloga i potencijalna upotreba**

Okvir se sastoji od tri međusobno povezana skupa izjava o kompetencijama. O konceptima iza njih, uključujući raspravu o tome kako se oslanjaju na znanja, vještine i lične vrijednosti praktičara karijernog vođenja, detaljno će se raspravljati u odjeljku 5. Potencijalna upotreba okvira kompetencija je razmatrana u odjeljku 7.

#### **6.1.3 Jezik, tumačenje i definicije**

Pitanja prevođenja i tumačenja detaljno su obrađena u odjeljku 5.3. Radne definicije kompetencije i karijernog vođenja reprodukovane su, radi lakšeg snalaženja, u ovaj odjeljak neposredno prije okvira.

#### **6.1.4 Konteksti i uslovi**

Postoji pomak ka približavanju politika koje se odnose na cjeloživotno učenje i cjeloživotno vođenje širom EU, ali uslovi za pružanje usluga karijernog vođenja znatno variraju između država članica odražavajući njihove kulturne i ekonomske tradicije i nasleđa. U bilo kojem trenutku, zemlje se, takođe, razlikuju u ekonomskim prilikama i uslovima na tržištu rada, a za svaku zemlju se te okolnosti vremenom i mijenjaju. Takve varijacije imaju važan uticaj na načine na koje se pruža karijerno vođenje.

Svaki element okvira kompetencija daje naznake „konteksta i uslova” koje bi korisnici okvira trebalo da definišu za svoju situaciju. Kontekstualna pitanja će se primjenjivati na nacionalnom i regionalnom nivou, odražavajući raspoložive nacionalne resurse i trenutne uslove na tržištu rada, a takođe i na sektorskom nivou. ‘Sektori’ za usluge karijernog vođenja, najčešće se odnose na organizaciju koja pruža usluge, kao što su škole, institucije stručnog obrazovanja, javna služba za zapošljavanje, visoko obrazovanje, obrazovanje odraslih, projekti zajednice ili organizacije koje zapošljavaju. Svaka će imati svoje politike i prakse, a potrebni resursi će se razlikovati, odražavajući potrebe korisnika usluga karijernog vođenja. Međutim, ‘sektor’ se može definisati na bilo koji način koji odražava određeni skup uticaja za praktičare karijernog vođenja i njihove klijente.

## **6.2 Struktura okvira kompetencija**

Okvir kompetencija za praktičare karijernog vođenja sastoji se od tri dijela: osnovne kompetencije, kompetencije za interakciju s klijentom i prateće kompetencije.

### **6.2.1 Osnovne kompetencije**

Prvi odjeljak okvira kompetencija opisuje sposobnosti, vještine i znanja koja bi trebalo da prožimaju sve profesionalne aktivnosti praktičara karijernog vođenja. Ove izjave ne odražavaju samostalne aktivnosti, već su osnovni temelj ličnih vještina, vrijednosti i etičkih pristupi koji bi trebalo biti izloženi u svim preduzetim aktivnostima sa ili za korisnike usluga karijernog vođenja. Osnovne kompetencije su najbliže vezane za pododjeljke (c) i (d) definicije kompetencije koja je korišćena u razvijanju ovog okvira, a nalazi se niže.

### **6.2.2 Kompetencije interakcije sa klijentom**

Kompetencije za interakciju s klijentom pokrivaju one radnje koje su istaknute i vidljive korisnicima usluge. Oni posebno pokrivaju aktivnosti u kojima će klijenti vjerovatno biti direktno uključeni, kroz razgovor ili učestvovanje u grupama, putem komunikacionih tehnologija, ili u podržanom pristupu drugim uslugama i objektima. Klijentske aktivnosti se ne događaju uvijek licem u lice, a uvod u ovaj odjeljak podstiče pažnju na razlike koje nastaju kada se usluge pružaju na daljinu putem različitih medija.

### **6.2.3 Prateće kompetencije**

Prateće kompetencije opisuju niz dodatnih aktivnosti koje su potrebne da podrže praktičare karijernog vođenja u radu sa korisnicima usluga. Oni se odnose na razvoj ponuđene usluge menadžmentu stručnjaka za karijerno vođenje za svoju vlastitu ulogu i na način na koji on / ona doseže unutar geografske i profesionalne zajednice.

## 6.3 Definicije kompetencije i karijernog vođenja

Sljedeće definicije, uvedene ranije u ovom izvještaju (odjeljak 5.1), reproducirane su ovdje kao važan aspekt konteksta za razumijevanje i korišćenje okvira kompetencije.

### 6.3.1 Definicija nadležnosti

Ova studija usvojila je sljedeću četvorodjelnu definiciju kompetencije:

- (a) kognitivna kompetencija – uključuje upotrebu teorije i koncepata, kao i neformalno priznanje iskustveno stečenog znanja;
- (b) funkcionalna kompetencija (vještine ili know-how) – uključuje stvari za koje bi osoba trebalo biti sposobna za rad kada funkcionise u određenom području rada, učenja ili društvene aktivnosti;
- (c) lične kompetencije – uključuju znanje kako se ponašati u određenoj situaciji;
- (d) etička kompetencija – uključuje posjedovanje određenih ličnih i profesionalnih vrijednosti.

### 6.3.2 Definicija karijernog vođenja

Ova studija usvojila je radnu definiciju karijernog vođenja koja se koristi u pregledu OECD-a karijernog vođenja i javne politike:

„Karijerno vođenje odnosi se na usluge namijenjene pružanju pomoći ljudima bilo koje dobi i u bilo kojem trenutku tokom života da bi donijeli odluke o obrazovanju, obuci i zanimanju i upravljanju njihovim karijerama. Karijerno vođenje pomaže ljudima da razmisle o svojim ambicijama, interesima, kvalifikacijama i sposobnostima. Pomaže im da razumiju tržište rada i sisteme obrazovanja, i da ta znanja povežu sa onim što oni znaju o sebi. Sveobuhvatno karijerno vođenje pokušava naučiti ljude da planiraju i donose odluke o radu i učenju. Karijerno vođenje daje informacije o tržištu rada i o mogućnostima obrazovanja, pristupačnijim tako što će ih organizovati, sistematizovati i učiniti dostupnim kada i gdje ljudima to treba.” (OECD, 2004., str. 19).

Slika 2.

## Okvir kompetencija

<b>VJEŠTINE I VRIJEDNOSTI PRAKTIČARA</b>	<b>1</b>	<b>OSNOVNE KOMPETENCIJE</b>
	1.1	Etička praksa
	1.2	Prepoznavanje i odgovoravanje na različite potrebe klijenata
	1.3	Integrisanje teorije i istraživanja u praksu
	1.4	Razvijanje vlastite sposobnosti i razumijevanje ograničenja
	1.5	Komunikacijske i facilitatorske vještine
	1.6	Informacione i računarske tehnologije
<b>RAD SA KLIJENTIMA</b>	<b>2</b>	<b>KOMPETENCIJE INTERAKCIJE SA KLIJENTIMA</b>
	2.1	Preduzimanje aktivnosti za razvoj karijere
	2.2.	Omogućavanje pristupa informacijama
	2.3	Sprovođenje i omogućavanje procjene
	2.4	Razvijanje i isporučivanje programa učenja karijere
	2.5	Davanje preporuka i pružanje zagovaranja
	2.6	Olakšavanje ulaska u učenje i rad
<b>SISTEMI I MREŽE</b>	<b>3</b>	<b>PODRŽAVAJUĆE KOMPETENCIJE</b>
	3.1	Upravljanje informativnim uslugama o mogućnostima
	3.2	Djelovanje u mrežama i građenje partnerstva
	3.3	Upravljanje vlastitim brojem predmeta i održavanje evidencije korisnika
	3.4	Dizajn strategije za razvoj karijere
	3.5	Angažovanje sa učesnicima
	3.6	Uključivanje u istraživanje i evaluaciju
	3.7	Ažuriranje vlastite vještine i znanja



## 6.4 Osnovne (temeljne) kompetencije

Osnovne kompetencije navedene u nastavku odnose se na lične vještine, vrijednosti i etički pristup osobe koja obavlja radne zadatke, ali ove izjave ne odražavaju samostalne radne zadatke. Sve osnovne kompetencije treba pokazati na način prilagođen lokalnom kontekstu i uslovima, u svim aktivnostima obuhvaćenim interakcijom sa klijentom i podržavanje kompetencija unutar ovog okvira kompetencija.

Osnovne kompetencije su posebno važne u odnosu na treći i četvrti aspekt ukupne definicije kompetencije: lična kompetencija (znati kako se ponašati u određenoj situaciji) i etičke kompetencije (posjedovanje određenih ličnih i profesionalnih vrijednosti).

### 6.4.1 Konteksti i uslovi

Ključna pitanja koja se odnose na etičku praksu uključena su u ovaj naslov. Pored toga, etički praksa mora odražavati situaciju u kojoj praktičar karijernog vođenja radi. Različita pitanja nastaju kada se klijentima odredi mandat da prisustvuju (na primjer, kao uslov da prima socijalne beneficije) ili kada treća strana ima kontrolni interes (na primjer, putem finansiranja). Temeljni problemi će se razlikovati, ali treba da uključuju:

- praktičari za karijerno vođenje treba da budu svjesni ograničenja koja se odnose na njihov rad i uzimajući u obzir one koje se odnose na njihove lične vrijednosti;
- osiguravanje da uslovi i ograničenja, tamo gdje se primjenjuju, budu transparentni za klijente.

Svi klijenti imaju različite potrebe, od kojih neke mogu dovesti u nepovoljan položaj ili diskriminaciju. Neke su potrebe očigledne drugima, a mogu biti predmet zakonodavstva i kodeksi prakse. Ostale potrebe mogu biti skrivene i uključivati složena pitanja kao što su samostereotipizacija ili ambivalentnost između kulture etničkog nasljeđa i kulture država trenutnog prebivališta. Suprotno tome, neki klijenti mogu imati izuzetne sposobnosti i talente. Zahtjev za osobe koje se bave karijernim vođenjem je da produže njihovo znanje i razumijevanje u najvećoj razumnoj mjeri u radnoj situaciji i neprestano teže najvišem stepenu promišljanja o vlastitoj praksi.

Slika 3.

**Područje kompetencija 1: osnovne kompetencije**

<b>1.1. Etička praksa</b>
Ova kompetencija uključuje poznavanje kodeksa prakse i etičkih smjernica, razmišljanje o načinu primjene standarda u svakodnevnom ponašanju i svijest o zakonodavstvu.
<b>1.2. Prepoznavanje i odgovor na različite potrebe klijenata</b>
Ova kompetencija uključuje sticanje znanja i osvještavanje vlastitih stavova prema kulturi razlike, diskriminacija i stereotipizacija. Poznavanje zakonodavstva o jednakim mogućnostima i kodeksi prakse su važni. Uključeno je poštovanje različitih vrijednosti i pogleda na svijet drugih.
<b>1.3. Integrisanje teorije i istraživanja u praksu</b>
Ova kompetencija uključuje preduzimanje pozitivnih akcija kako bi se razvilo znanje o razvojnim procesima cjeloživotne karijere, teorije i prakse karijernog vođenja i drugih teorijskih polja relevantnih za radnu ulogu. Ova kompetencija uključuje pristup novijim istraživanjima i razmatranje primjenjujući ga u praksi.
<b>1.4. Razvijanje vlastite sposobnosti i razumijevanje svih ograničenja</b>
Ova kompetencija zahtijeva refleksivan pristup razmatranju vlastitih kapaciteta i ograničenja, razumijevanje profesionalnih granica i odgovarajuće preporuke i korišćenje upravljanja i podršku vršnjaka.
<b>1.5. Vještine komunikacije i facilitacije</b>
Komunikacija zahtijeva niz vještina, prilagođenih različitim radnim postavkama: vještine slušanja i pažnje; ispitivanja, podržavanja i izazivanja; rezimiranja i osiguravanja dvosmjernog razumijevanja; grupne i javne prezentacije; pisanje; i međuljudske vještine.
<b>1.6. Informacione i komunikacione tehnologije</b>
Ova kompetencija uključuje kompetentnu upotrebu različitih medija: telefonske i video komunikacije; e-mail i razmjenu poruka; pristup Internetu za resurse; i korišćenje Interneta za interakcije.

## 6.5 Kompetencije interakcije sa klijentom

Šest kompetencija za interakciju s klijentom opisuju aktivnosti koje se odvijaju direktno sa korisnicima usluga karijernog vođenja. U svakom slučaju, opis kompetencije odnosi se na aktivnost, nezavisno od načina usluge, koji može biti ili sa pojedincima ili sa grupama, ili licem u lice ili putem komunikacije na daljinu (na primjer, pomoću telefona, Interneta ili e-pošte).

Različiti načini usluge zahtijevaju vrlo različite načine primjene kompetencija:

- pružanje usluga malim ili velikim grupama zahtijeva različite vještine u odnosu na rad sa pojedincem;
- pružanje informacija putem e-pošte zahtijeva različitu upotrebu jezika i komunikacijske vještine od rada licem u lice;
- održavanje telefonske rasprave zahtijeva veću osjetljivost na ton glasa u odsustvu vizuelnih znakova.

IKT vještine posebno su opisane u drugim okruženjima, posebno pod okriljem tijela za obrazovanje i obuku za takve vještine u većini država članica. Kada se koristi okvir kompetencija, razmatra se kako se IKT vještine mogu primijeniti i integrisati uz vještine karijernog vođenja. Takvo razmatranje treba imati na nacionalnom i sektorskom nivou (uzimajući u obzir ranije komentare u odjeljku 6.1 o tome kako se mogu definisati sektori), jer dostupnost IKT opreme i pristup odgovarajućim mrežnim resursima variraju između država članica i sektora koji utiču na kompetenciju potrebnu za praktičare karijernog vođenja. Tamo gdje je pružanje usluga karijernog vođenja putem IKT medija opsežno proučavano, kao u Finskoj, metode integracije su presudne. To postaje sve važnije, sa širokom dostupnošću IKT sistema u mnogim formatima, da se na njih gleda i kao na resurs i kao na način komunikacije. Zbog toga ih treba integrisati od najranijih faza obuke za praktičare karijernog vođenja i u svim fazama dizajniranja, isporuke i evaluacije (uključujući evaluaciju metode) u razvoju novih usluga. Fokus nije samo na upotrebi IKT direktno sa klijentima, već i sa poslodavcima, roditeljima, obrazovnim institucijama i drugim zainteresovanim stranama.

Upotreba IKT takođe uvodi varijablu koja se odnosi na prepoznavanje različitih potreba klijenata (vidi odjeljak 6.4 o osnovnim kompetencijama). Klijenti će se značajno razlikovati u odnosu na svoje sposobnost korištenja IKT-a, njihova spremnost da to učine u svrhu karijernog vođenja i specifične metode koje odgovaraju njihovim preferencijama. Karijerno vođenje ima edukativnu ulogu, koja uključuje pomoć ljudima da pronađu načine da razviju svoju sposobnost korišćenja IKT alata u svrhu karijernog vođenja, ali to ne bi trebalo biti prisilno.

### 6.5.1. Konteksti i uslovi

Svaka glavna izjava o kompetenciji u nastavku – na primjer, „Preduzmite aktivnosti za razvoj karijere” – podijeljena je u pododjeljke (lijeva kolona) koji su ili faze ili opcione aktivnosti povezane sa glavnim izjavom. Uz njih (desna kolona) nalazi se broj predmeta koji su namijenjeni davanju

primjera i podsticanju razmišljanja o tome za šta konkretno ‘konteksti i uslovi’ bi se trebali primjenjivati za ovu kompetenciju u zemlji ili sektoru za koju se planira koristiti okvir. To naglašeno nisu zahtjevi; kako god, u bilo kojoj upotrebi okvira, uključeni će morati stvoriti vlastiti lokalne ili sektorske stavke za ovu kolonu.

Izjava o kompetenciji „Sprovesti i omogućiti procjenu” imaće različite aplikacije u različitim sektorima (vidi raspravu u odjeljku 5.4). Neki oblici psihološke procjene podliježu profesionalnoj regulativi; drugi oblici, posebno podržane samoprocjene, dostupne su. Oblici procjene u upotrebi odražavaju filozofija karijernog vođenja usvojena u svakoj službi za karijerno vođenje, a često i tradicije unutar svake države članice.

Slika 4. **Područje kompetencija 2: kompetencije interakcije s klijentom**

<b>2.1 Preduzmite aktivnosti za razvoj karijere</b>	
Rad sa pojedincima ili grupama, licem u lice, telefonom ili putem interneta	
<b>Glavni zadaci</b>	<b>Konteksti i uslovi o kojima biste mogli razmišljati</b>
Izgraditi odnos s korisnicima.	Ugovaranje; dogovaranje granica. Provjera u skladu s potrebama korisnika i dostupnim uslugama. Uspostavljanje procesa i rokova. Pojašnjavanje očekivanja i resursa.
Omogućiti samorazumijevanje korisnika.	Vještine i sklonosti. Pregled interesa. Životna istorija; dostignuća i padovi; izazovne nade i strahovi. Zdravlje i lične prilike.
Izgraditi sposobnost korisnika za upravljanje karijerom	Tehnike treniranja. Poboljšanje performansi. Izgradnja zapošljivosti. Razvoj vještina. Motivacija. Sposobnost pristupa ljudima i resursima. Mentorstvo i uzori.
Istražiti nove perspektive	Prepoznavanje prilika i generisanje ideja iskustva. Fokusiranje na promjene. Izazovna očekivanja. Uzorkovanje i traženje povratnih informacija. Istraživanje informacija i procedura.

Oblikovati strategije i planove	Planiranje akcije. Razvijanje strategija i postavljanje ciljeva. Utvrđivanje i prevazilaženje prepreka. Utvrđivanje izvora dalje pomoći. Postojeći kontakti i mreže klijenta.
---------------------------------	---

<b>2.2 Omogućiti pristup informacijama</b>	
Rad sa pojedincima ili grupama, licem u lice, telefonom ili putem interneta	
<b>Glavni zadaci</b>	<b>Konteksti i uslovi o kojima biste mogli razmišljati</b>
Utvdite izvore informacija	<p>Relevantni izvori i ljudi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• knjige i publikacije</li> <li>• veb-stranice i Internet izvori</li> <li>• poslodavci i stručnjaci</li> <li>• kolege, vršnjaci i mentori</li> </ul> <p>Uključujući: obrazovanje, obuku, informacije o tržištu rada i trendove, socijalna pitanja, beneficije i prava, slobodno vrijeme i volonterski rad.</p> <p>Lokalni, regionalni, nacionalni, evropski i globalni; uzimajući u obzir mobilnosti.</p> <p>Vlastiti resursi i kontakti korisnika.</p>
Procijeniti korisnikove vještine rukovanja informacijama	Pismenost, računarske i komunikacijske vještine. Poznavanje i upotreba sistema klasifikacije.
Olakšati pristup informacijama	<p>Izbor i preporuka izvora.</p> <p>Nudi podršku za pretraživanja.</p> <p>Pokazivanje načina korišćenja izvora.</p> <p>Razvijanje vještina rukovanja informacijama.</p>
Protumačiti informacije	<p>Procjena kvaliteta informacija.</p> <p>Prevazilaženje stereotipa.</p>
Razviti autonomno klijentovo tumačenje informacija	<p>Podrška samoprocjene u potrebi za informacijama.</p> <p>Razviti sposobnost klijenta da procijeni ličnu motivaciju i vrijednosti prema informacijama o mogućnostima</p>

<b>2.3 Sprovesti i omogućiti procjenu</b>	
Rad sa pojedincima ili grupama, licem u lice, telefonom ili putem interneta	
<b>Glavni zadaci</b>	<b>Konteksti i uslovi o kojima biste mogli razmišljati</b>
Pojasniti i složiti se oko potrebe za procjenom	Specifične potrebe za procjenom, npr. interesi, jezička sposobnost, procjene vještina. Metode procjene.
Podržati upotrebu aktivnosti samoprocjene	Životni pojas, kontrolne liste i zalihe.
Administrirati formalnu procjenu	Psihološki testovi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• poteškoće u učenju; testovi sposobnosti</li> <li>• grupa ili pojedinac; standardizovani; samoprijava.</li> </ul> Norme, profili i izvještaji. Pouzdanost i validnost procjene. Osigurati razumijevanje rezultata procjene. Implikacije i značaj za korisnikove planove i strategije.
Procijenite neformalno učenje i istražite opcije	Pregledati prošlo učenje i iskustva. Prepoznati vještinu, znanja i druga dostignuća. Utvrđiti načine nadogradnje na postojeće kompetencije, uključujući kroz pristup akreditaciji prethodnog iskustva i učenja (APEL).

<b>2.4 Razviti i izvoditi programe učenja karijere</b>	
Rad sa pojedincima ili grupama, licem u lice, telefonom ili putem interneta	
<b>Glavni zadaci</b>	<b>Konteksti i uslovi o kojima biste mogli razmišljati</b>
Dizajnirati programe kako bi se upoznali utvrđene potrebe	Razmotrite učešće korisnika u dizajnu. Prilagodite metode i materijale karakteristikama korisnika i situacijama. Sadržaj programa.
Izvršiti sesije i aktivnosti	Stilovi učenja i podučavanja. Pristup opremi i resursima. Stilovi učešća i komunikacije.
Pregledati i procijeniti učenje u programu karijere	Pratiti napredak i unositi promjene. Pribaviti, analizirati i koristiti povratne informacije.

## 2.5 Dati preporuke i obezbijediti lobiranje

Rad sa pojedincima ili grupama, licem u lice, telefonom ili putem interneta

<b>Glavni zadaci</b>	<b>Konteksti i uslovi o kojima biste mogli razmišljati</b>
Dogovorite se o potrebi uključivanja drugih	Utvdite potrebu za uputnicom. Prepoznati granice vlastite stručnosti. Mogući mentori i uzori.
Osigurati volju i sposobnost za uzimanje/davanje preporuka	Samopouzdanje i motivacija. Emocionalno prihvatanje potrebe (npr. liječenje od zavisnosti). Komunikacijske vještine. Informacije o sebi. Informacije o vanjskom kontaktu.
Olakšati kontakt sa drugima	Osigurati ažurne detalje. Po potrebi generisati nove referalne kontakte. Upoznati se.
Pružiti ili podržati lobiranje	Zastupati korisnike i pregovarati u njihovo ime. Podržati pripremu za samozastupanje.

## 2.6 Olakšati ulazak u učenje i rad

Rad sa pojedincima ili grupama, licem u lice, telefonom ili putem interneta

<b>Glavni zadaci</b>	<b>Konteksti i uslovi o kojima biste mogli razmišljati</b>
Dogovoriti se o mogućnostima smještaja	Niz mogućnosti: lokalne, regionalne, nacionalne, evropske i globalno: <ul style="list-style-type: none"><li>• zapošljavanje</li><li>• trening</li><li>• dobrovoljni rad i rad u zajednici</li><li>• radno iskustvo i shadowing.</li></ul> Strategije odlučivanja. Mreže. Spekulativne primjene. Neformalni i formalni pristupi.
Savjetovati o pripremi ličnih podataka za aplikacije	Formati: CV i rezime; obrasci za prijavu; pisma. Papir i elektronika. Prilagođavanje stilova prema određenim postavkama.
Podržati postupak prijave	Tehnika intervjuja. Svijest o postupcima izbora. Treniranje i igranje uloga. Odgovarajuće ponašanje u postavkama rada i učenja.
Promovisati učenje iz iskustava	Debriefing i konstruktivne povratne informacije. Podrška za praćenje.

## 6.6 Podržavajuće kompetencije

Ovih sedam kompetencija opisuje niz pratećih akcija potrebnih da bi se klijentu omogućile interakcije koje treba izvoditi na visokom nivou. U nekim zemljama aktivnost može biti u velikoj mjeri centralizovana (primjer može biti priprema i širenje informacija o karijernim sistemima i materijalima). U nekim sektorima ili uslugama aktivnost se može dodijeliti jednom članu tima koji će to izvesti u ime tima. Za ostale aktivnosti, poput *Ažuriraj svoje vještine i znanja*, uvijek će biti potrebno pojedinačno.

Opet, svaka glavna izjava o kompetenciji u ovom odjeljku, na primjer, „Upravljanje informacijama o mogućnostima” podijeljena je u pododjeljke (lijeva kolona) koji su ili faze ili opcione aktivnosti povezane sa glavnom izjavom. Uz njih (desna kolona) nalazi se broj predmeta koji su namijenjeni davanju primjera i podsticanju razmišljanja o tome za šta bi se konkretno ‘konteksti i uslovi’ trebali primjenjivati za ovu kompetenciju u zemlji ili sektoru za koju se planira koristiti okvir. Kao i u prethodnom



odjeljku, to naglašeno nisu zahtjevi; kako god, u bilo kojoj upotrebi okvira, uključeni će morati stvoriti vlastite lokalne ili sektorske stavke za ovu kolonu.

Politike i prakse organizacije koja zapošljava stručnjake za karijerno vođenje vrše uticaj na interpretaciju pomoćnih kompetencija. Na primjer:

- (a) aspekti upravljanja vremenom i zahtjevi za evidenciju klijenta mogu biti diktirani organizacionom politikom;
- (b) ažuriranje vještina i znanja može se u velikoj mjeri sprovesti putem politike razvoja osoblja organizacije;
- (c) informatičari mogu razvijati i upravljati informacionim uslugama organizacije;
- (d) neki praktičari karijernog vođenja mogu imati ograničene mogućnosti da se „bave istraživanjem i evaluacijom“; ograničenja mogu nastati zbog organizacionih i vremenskih pritisaka koji ne daju prostor za ovo.

<b>3.1 Upravljanje informativnim uslugama</b>	
<b>Glavni zadaci</b>	<b>Konteksti i uslovi o kojima biste mogli razmišljati</b>
Utvrđiti informacije potrebne za aktivnosti za razvoj karijere	<p>Potrebe i pružalaca usluga i korisnika usluga</p> <p>Lokalno, nacionalno i međunarodno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· zapošljavanje i tržište rada</li> <li>· preduzetništvo</li> <li>· obrazovanje i obuka</li> <li>· dobrovoljni rad i rad u zajednici</li> <li>· socijalna pitanja i briga</li> <li>· putovanje</li> <li>· izvori finansiranja</li> <li>· beneficije i prava.</li> </ul> <p>Formati i resursi.</p>
Pribaviti i pripremiti informacion materijale	<p>Besplatne publikacije i usluge i one koji se prodaju.</p> <p>Copyright.</p> <p>Papir, Internet i materijali za prikazivanje.</p> <p>Priprema i pisanje informacija u skladu sa lokalnim potrebama.</p>
Klasifikovati i čuvati materijale	<p>Jednostavnost pristupa.</p> <p>Odgovarajući sistemi</p> <p>Klasifikacije.</p> <p>Mediji za pristup.</p>
Pregledati i ažurirati informacije	Kriterijumi za valutu i relevantnost.

Slika 5.

**Područje kompetencija 3 – Podržavajuće kompetencije**

<b>3.2 Djelovati u mrežama i graditi partnerstva</b>	
<b>Glavni zadaci</b>	<b>Konteksti i uslovi o kojima biste mogli razmišljati</b>
Utvrđiti opseg mreža relevantnih za rad u ulozi	Stručni i kontakti za zapošljavanje. Kontakti za obuku i obrazovanje. Podrška za socijalna i lična pitanja. Identifikovati potencijalne partnere.
Razmjenjivati informacije s mrežom članova	Nivo detalja. Tačnost i valuta informacija. Povjerljivost.
<b>3.3 Upravlјati vlastitim brojem predmeta i održavati korisničke zapise</b>	
<b>Glavni zadaci</b>	<b>Konteksti i uslovi o kojima biste mogli razmišljati</b>
Stvarati i održavati korisničke zapise	Formati i stilovi. Uključenost korisnika u vođenje evidencije. Upotreba zapisa u preporuci. Povjerljivost. Pravni zahtjevi.
Koristiti zapise za podršku napretku	Postojeće korisničke informacije. Akcioni planovi i planovi ličnog razvoja. Pogledajte interne i eksterne zapise.
Dati prioritet upotrebi vlastitog vremena i resursa	Vremenski menadžment. Finansijski resursi. Pravni zahtjevi. Organizacione politike i procedure.
<b>3.4 Dizajnirati i implementirati strategije za razvoj karijere</b>	
<b>Glavni zadaci</b>	<b>Konteksti i uslovi o kojima biste mogli razmišljati</b>
Razumjeti potrebe ciljanog stanovništva	Demografske informacije. Socijalne i ekonomske karakteristike i situacije. Metode interakcije sa korisnicima usluga.

Utvrđiti ciljeve i metode aktivnosti za karijerni razvoj	Formulisanje ciljeva. Vremenske skale. Finansiranje i resursi.
Dogovoriti se o ulogama i odgovornostima u usluzi	Vlastiti doprinos. Na licu mjesta ili na spoljnim veb-lokacijama. Uloge drugih profesionalaca i praktičara. Upotreba specijalista. Outreach.
Pružiti obuku i razvoj mogućnosti za ljude koji su uključeni u uslugu	Utvrđivanje potreba za obukom. Treniranje i mentorstvo.
Nabaviti i prilagoditi materijale	Formati prilagođeni korisnicima. Pristupačnost jezika i sadržaja. Valuta informacija.
Pregledati, procijeniti i modifikovati	Metode povratnih informacija. Analiza povratnih informacija. Napravite poboljšanja.
Podržati implementaciju strategije osiguranja kvaliteta	Modeli osiguranja kvaliteta. Relevantni standardi kvaliteta.

### 3.5 Angažovati se sa zainteresovanim stranama

<b>Glavni zadaci</b>	<b>Konteksti i uslovi o kojima biste mogli razmišljati</b>
Identifikovati zainteresirane strane	Vlada i tijela politike. Izvori finansiranja. Grupe predstavnika korisnika. Poslodavci. Pružaoци usluga učenja. Obrazovne institucije.
Razvijati i održavati odnose sa zainteresovanim stranama	Komunikacija i izvještaji. Područja od zajedničkog interesa. Procjena i povratne informacije od zainteresovanih strana.

<b>3.6 Uključiti se u istraživanje i evaluaciju</b>	
<b>Glavni zadaci</b>	<b>Konteksti i uslovi o kojima biste mogli razmišljati</b>
Razviti znanje o istraživanju metode	Metodologije i metode istraživanja. Tehnike prikupljanja podataka. Analiza kvalitativnih i kvantitativnih informacija. Upotreba istraživačke literature. Etika istraživanja.
Sprovesti istraživanje ili evaluaciju projekata	Dogovor svih strana. Tražiti poglede korisnika usluga. Uključivanje zainteresovanih strana. Finansiranje.
Tumačiti, prezentovati i koristiti nalaze	Metode prezentacije. Metode diseminacije. Integrisanje rezultata u praksu.

<b>3.7 Ažurirati vlastite vještine i znanja</b>	
<b>Glavni zadaci</b>	<b>Konteksti i uslovi o kojima biste mogli razmišljati</b>
Razmisliti o praksi i planu aktivnosti za razvoj	Znanje, vještine i stavovi. Trenutne i promenljive radne uloge. Aktuelne i promjenjive ekonomske, socijalne i političke prilike. Komunicirati sa kolegama i drugim profesionalcima. Samoevaluacija.
Učestvovati u aktivnostima za razvoj	Radionice i konferencije. Formalno akreditovani kursevi. Vršnjačko učenje. Samoučenje i samoupravno učenje.
Primijeniti novo znanje na radnu ulogu	Podrška menadžera i kolega.

## 7. Upotreba okvira kompetencija

### 7.1 Prilagođavanje okvira

Ovaj okvir kompetencija razvijen je na evropskom nivou. Stoga sažima ključne zadatke koje treba pružiti kao dio sistema karijernog vođenja u svakoj zemlji. Ne diktira koje bi organizacije trebale pružati usluge karijernog vođenja; zasluge i nedostaci različitih modela ispitivani su drugdje (Cedefop, Sultana, 2004; Sultana, 2003, 2006; OECD, 2004.; Sultana i Watts, 2005). Malo je vjerovatno da će potrebe bilo koje evropske zemlje za karijernim vođenjem, kako je navedeno u rezoluciji Savjeta Evropske unije (2004), biti moguće ispuniti bez pažnje na svih 19 izjava o kompetencijama koje čine ovaj okvir. Neke će kompetencije nesumnjivo biti potrebne u svim uslužnim organizacijama: Kompetencija za interakciju s klijentom „Preduzimati aktivnosti za razvoj karijere” je jedan od primjera. Nasuprot tome, kompetencija „Olakšati ulazak u učenje i rad” možda nije relevantna za sve sisteme.

Okvir treba dalje prilagođavati u odnosu na ‘kontekst i uslove o kojima biste možda mogli razmišljati’ (desna kolona ispod svakog elementa). Ovdje su unosi indikativni za spektar pitanja koja bi se mogla razmatrati. Dostupni resursi, kulturni i sektorski uslovi, kao i primjenjivi standardi i kodeksi, svi se moraju odražavati ovdje, zavisno od situacije i vrste predložene upotrebe.

### 7.2 Okvir kompetencija i sistemi kvalifikacija

Raniji dio ovog izvještaja pokazuje značajan pomak ka razvoju specijalizovane obuka za karijerno vođenje na postdiplomskom i master nivou, kroz redovne i vanredne kurseve. Obuka takođe postoji u većini zemalja na nižim nivoima, kroz redovne i vanredne obuke koje se temelje na institucijama, te kroz rad u službi i događanja na radnom mjestu. U mnogim zemljama edukatori i treneri su aktivni u svim ciklusima visokog obrazovanja (nivo Evropskog okvira kvalifikacija od 6 do 8), a na nižim nivoima za neke obuke u službi. Odjeljak 3.1 uključuje komentar o potrebi pokrivanja specijalizovanog kurikuluma u okviru obuke, kao i argumente za dovoljan akademski nivo obuke za specijaliste-praktičare za karijerno vođenje.

Ovaj okvir kompetencija ima nekoliko mogućih upotreba u planiranju i razvoju obuka na svim nivoima. Nudi okvir koji bi mogao pružiti zajednički temelj za dijalog između kreatora politike (planiranje pružanja karijernog vođenja u njihovom području rada) i trenera (čiji je zadatak pružiti prikladne mogućnosti učenja onima koji žele da isporuče planirane usluge). McCarthy (2004) primjećuje nedostatak takvog dijaloga, što može biti olakšano kroz zajednički okvir zadataka karijernog vođenja, s ciljem utvrđivanja konteksta i uslova za kompetentnu praksu u određenim okolnostima.

Dalje, uz uključivanje drugih ključnih igrača poput profesionalnih udruženja stručnjaka za karijerno vođenje, okvir kompetencija može otvoriti put prema rješavanju problema politike pokrenutih u priručniku za kreatore politike (OECD i Evropska komisija, 2004). Ova publikacija bilježi nedostatak ocjenjivanja i integrisanja puteva učenja koji omogućavaju radnicima koji se bave vođenjem da napreduju od nestručnjaka do „statusa stručnjaka” (str. 45). Takođe primjećuje da, iako je mnogo obuke neadekvatno za dobijanje znanja i vještine praktičara potrebnih za njihov posao, obratno, u nekim zemljama, takođe postoji veliki naglasak na dugotrajnom treningu koji ‘razvija vještine za pružanje intervencija dubinske karijere i psihološko vođenje koje zahtijeva samo manjina korisnika’. Okvir kompetencija može pružiti zajedničko referentno sredstvo za pružanje obuke nivoa, uključujući stručnu obuku i obuku za profesionalni razvoj.

Okvir je fokusiran na pokrivenost, ali se ne odnosi na nivo. Kako novi kursevi nastaju ili se postojeći kurseve nanovo sagledavaju, korisno je imati spoljnu mjeru na osnovu koje će se procijeniti obuhvat kursa. Ispitanici na studiju karijernog vođenja kvalifikacije i obuka, pominjani u ranim odjeljcima ovog izvještaja, pominju da su koristili druge okvire kompetencija, poput onih koje je razvilo Međunarodno udruženje za obrazovno i karijerno vođenje (IAEVEG), u tu svrhu. Zajednički Evropski okvir kompetencija mogu podržati ovu aktivnost; imaju određenu vrijednost kao zajedničko referentni alat, koristan, na primjer, kada se odvijaju treninzi u okviru transnacionalnih projekata sa EU sredstvima.

Treba se pozabaviti nivoom u odnosu na zahtjeve određenih radnih uloga i zadataka, koji se obično isporučuju u postavkama tima, često kao dio šire mreže odredbi. Nestručno i paraprofesionalno osoblje treba da igra ulogu u timovima za karijerno vođenje, ali bi trebali biti adekvatno obučeni za njihove zadatke, u okviru čega se omogućava napredak za one koji to traže. Evropski kvalifikacioni okvir, Kopenhagenski proces (VET) i bolonjski proces (HE) stvaraju okvire i generičke deskriptore za svaki ciklus stručnog osposobljavanja i visokog obrazovanja na osnovu ishoda učenja i kompetencija. Završava se razvoj strukture nacionalnih kvalifikacionih okvira (do 2010) koji mogu podržati „integrisane puteve učenja”. Vrijednost stručnjaka, praktičara karijernog vođenja i raširene mreže, raspravljana je u odjeljku 1.5. Svakoj državi članici ostaje da potvrdi obrazac isporuke koji najbolje odgovara nacionalnim potrebama i okolnostima, i radi na adekvatnoj strukturi za obuku osoblja koje će biti ključni resurs u isporuci.

## **7.3 Ostale potencijalne upotrebe okvira kompetencija**

Okvir može igrati važnu ulogu u oblikovanju pružanja obuke, ali ima potencijal da se koristi u druge svrhe. Ovdje opisane upotrebe organizovane su prema tijelu ili grupama koji bi mogli inicirati upotrebu.

### **7.3.1 Organizacije koje pružaju usluge karijernog vođenja**

Karijerno vođenje pružaju mnoge različite organizacije, uključujući javne vlasti (nacionalne i regionalne), škole i druge obrazovne institucije, neke privatne organizacije i zajednice i dobrotvorne grupe. Svaka organizacija će imati svoje strateške svrhe, što će zauzvrat uticati na potencijalne korisničke

grupe kojima pripadaju dostupne usluge. Neke organizacije će imati karijerno vođenje kao glavno usmjerenje, dok će druge pružati usluge karijernog vođenja kao mali dio šireg djelokruga. Ove razlike ističu potrebu da svaka organizacija razmotri na koji način koristi okvir kompetencije koji bi mogao doprinijeti unapređenju njihovog prepoznatljivog pružanja usluga.

Takve organizacije će obično biti poslodavci ili ugovarači praktičara karijernog vođenja. Spektar upotreba okvira kompetencija mogao bi uključivati:

- (a) Korišćenje okvira za odlučivanje koji element unutar okvira njihova organizacija treba da ponudi svojim korisnicima. Posljedica ovoga je istraživanje načina pristupa njihovim korisnicima, uslugama koje sami nisu u mogućnosti da pruže.
- (b) Odlučivanje i evidentiranje uslova i standarda usluge koju će nuditi. Ovo ima implikacije i na načine na koje se usluge objašnjavaju i objavljuju potencijalnim korisnicima i standardima koji su postavljeni za rad osoblja, uz moguće implikacije na zapošljavanje i odabir (vidi odjeljak 5.5).
- (c) Mapiranje pojedinačnih uloga osoblja na različite funkcije, tako da postoji jasnost oko toga koji niz zadataka koji članovi osoblja izvršavaju.
- (d) Korišćenje postavljenih standarda (kao u gore navedenoj aktivnosti (b)) da bi se podržao određeni broj funkcija za napredovanjem kao što su pojedinačno procjenjivanje osoblja, utvrđivanje potreba za obukom, dogovaranje o nastavku profesionalnog razvoja i podsticanje grupa za vršnjačko učenje među osobljem.
- (e) Razvijanje okvira za akreditaciju prethodnog iskustva i učenja (APEL) za njihovo osoblje (vidi takođe studiju slučaja o Danskoj u odjeljku 4.3).
- (f) Informisanje o procjeni usluga, uključujući njihove metode za traženje povratnih informacija od korisnika usluga.

### **7.3.2 Profesionalna udruženja praktičara karijernog vođenja**

Profesionalna udruženja praktičara za karijerno vođenje postoje u mnogim zemljama; u drugima, nova udruženja se formiraju kako karijerno vođenje postaje prepoznato područje. U nizu zemalja sa dugom istorijom karijernog vođenja, postoji nekoliko profesionalnih udruženja koja opslužuju članstva u različitim sektorima pružanja karijernog vođenja.

Profesionalna udruženja mogu koristiti okvir kompetencija i u odnosu na svoje vlastite članove i kao način međusobne saradnje:

- (a) formiranje i javno izražavanje stava o uslugama koje bi trebalo nuditi u njihovim zemljama ili sektorima;
- (b) uspostavljanje profesionalnog pogleda na standarde i uslove koji bi se trebalo primjenjivati u karijernoj praksi;
- (c) pružanje ili uređivanje pristupa relevantnoj obuci za svoje članove;
- (d) stvaranje okvira za procjenu koji bi podržao sistem prava na članstvo i / ili registracija za vježbanje;
- (e) usklađivanje kvalifikacionih zahtjeva kako bi se olakšalo kretanje praktičara za individualno karijerno vođenje između sektora.

### **7.3.3 Praktičari u karijernom vođenju**

U okviru se značajno naglašava potreba praktičara za karijerno vođenje da razviju vlastitu praksu. Okvir kompetencija može pružiti:

- (a) alat za samoprocjenu;
- (b) osnovu za aktivnosti razvoja vršnjačkog učenja sa kolegama.

### 7.3.4 Kreatori politike

Pregled OECD-a (2004) identifikovao je niz različitih ciljeva politike koje su zemlje imale putem pružanja usluga karijernog vođenja. Oni kreću od široke podrške politikama cjeloživotnog učenja i razvoja ljudskih resursa, tačnije ciljeva kao što je pomoć ljudima da pronađu puteve kroz sve više individualizovane i raznovrsne obrazovne programe. Neke su zemlje identifikovale određene ciljne grupe, kao što su ljudi sa niskim nivoom kvalifikacija i vještina, dok su sve zemlje to učinile kao odgovor na potrebe karijernog vođenja nezaposlenih ljudi. Karijerno vođenje može se shvatiti kao alat za smanjenje stope napuštanja učenika iz programa učenja i kao način za poboljšanje puteva povezivanja i napredovanja između obrazovanja i tržišta rada. U skladu sa ciljevima evropske politike, neke su zemlje vidjele potencijal usluga karijernog vođenja za povećanje mobilnosti: geografski između regija i država članica; kroz napredovanje kroz hijerarhije; ili bočno, posebno kada strukturna promjena na tržištu rada stvara potrebu za preraspodjelom vještina iz smanjenja sektora zapošljavanja ka onima koji imaju potrebe za radnom snagom.

Kreatori politike moraju osigurati dostupnost odgovarajućih usluga karijernog vođenja u ispunjavaju strateških ciljeva i imati pristup odgovarajućim resursima i mrežama. Slijedeći svoje strateške ciljeve, kreatori politike mogu koristiti okvir kompetencija:

- (a) planirati i pregledati niz ponuđenih aktivnosti karijernog vođenja i osigurati da postoji odgovarajuća odredba za ispunjavanje određenih strateških ciljeva;
- (b) u mapiranju, koje postojeće organizacije za karijerno vođenje nude koje usluge, i podsticanju umrežavanja između organizacija radi zadovoljavanja potreba određenih sektora stanovništva;
- (c) da uobliče svoje planove evaluacije za procjenu ukupne efikasnosti usluga;
- (d) u planiranju pružanja ruta za obuku za praktičare karijernog vođenja; u diskusijama s edukatorima, trenerima i poslodavcima koji rade u karijernom vođenju, da dogovore zajedničke ciljeve za kompetenciju praktičara.



## 8. Kretanje naprijed

### 8.1 Pažnja na treningu

Pregled karijernog vođenja i javne politike koji je izvršio OECD (2004) je objavljen prije nego što su kreatori politike postavili niz pitanja koja se tiču dizajna i pružanja usluge karijernog vođenja za nacionalno stanovništvo u svim fazama od obaveznog obrazovanja, preko radnog života, do penzionerskih godina. Pregled OECD-a naglašava da ne postoji sistem koji će pružiti nacrt prikladan za sve zemlje i zalaže se za angažman na politikama u dizajniranju nacionalne službe za ispunjavanje nacionalnih potreba i prioriteta. Međutim, pregled takođe zaključuje da u sistemu svake zemlje za pružanje usluga karijernog vođenja postoji dio za koji će biti zaduženo specijalno osoblje:

‘Ovi argumenti idu u prilog pružanju karijernog vođenja putem posebnih, specijalizovanih zanimanja i kroz specijalizovane usluge karijernog vođenja pojačane potrebom... za kreatore politike da usluge karijernog vođenja učine transparentnijim i vidljivijim kao dijela procesa bolje specifikacije ponude i potražnje (OECD, 2004, str. 146).

Ovaj izvještaj se bavi potrebom da se utvrde kvalifikacije i kompetencije potrebne stručnom osoblju, od onih koji rade u sporednim (paraprofesionalnim) ulogama do onih koji se bave karijernim vođenjem kao dijelom druge glavne profesionalne uloge. Da bi pružili visokokvalitetne usluge, neophodno je stvoriti sisteme obuke i kvalifikacije koji će adresirati specifične potrebe svakog člana tima za karijerno vođenje i koji će podržati bolonjsku i lisabonsku strategiju u stvaranju kvalifikacionih puteva koji promovišu napredovanje u karijeri i olakšano lateralno i geografsko kretanje osoblja. Vrijednost umreženih i raširenih sistema isporuke zajedno sa specijalnim uslugama je prepoznata. Takvi sistemi postavljaju dodatne zahtjeve za vještinama praktičara za karijerno vođenje kako bi ih podržali i učinili resursnim, te im je potrebna raznolika obuka mogućnosti za razvoj raznolike radne snage.

Obuka, kvalifikacije i kompetentnost osoblja na svim nivoima su neophodni za osiguravanje kvaliteta usluga karijernog vođenja. U paralelnom profesionalnom polju, važnost obuka i kvalifikacije za nastavnike prepoznate su u *Zajedničkim evropskim principima za kompetencije i kvalifikacije nastavnika* (Evropska komisija, 2005a). Sličan dokument za profesiju karijernog vođenja služio bi istom cilju davanja podrške za razvoj politike. To bi zaista moglo odražavati ključne kompetencije nastavnika, identifikovane kao: rad sa drugima; rad sa znanjem, tehnologijom i informacijama; i rad sa i unutar društva. Ključni principi u praksi karijernog vođenja trebalo bi da budu blisko usklađeni s onima iz *Rezolucije o jačanju politika, sistema i praksi u polju vođenja kroz život u Evropi* (Savjet Evropske unije, 2004). Kao i sa dokumentom koji se odnosi na nastavničku profesiju, treba da postoje jasne preporuke za nacionalne i regionalne kreatore politike u vezi sa promovisanjem realizacije.

Ovaj izvještaj napominje da su u nekim zemljama obuka i kvalifikovanje jedine značajne procedura kvaliteta koje su trenutno na snazi; ipak, u brojnim slučajevima, uključenost u obuku, posebno obuku na radnom mjestu i kontinuirano profesionalno usavršavanje, može doći samo po želji pojedinačnog radnika, a ne kao dio sistematskog procesa koji treba da održava vještine i kompetentnosti radne snage. Pregled OECD-a (2004) preporučuje da kreatori politike treba da 'sarađuju... bliže s praktičarima karijernog vođenja u oblikovanju prirode osnovnog i daljeg obrazovanja i obuke...' (str. 149). McCarthy (2004) naglašava potrebu za povećanim dijalogom između kreatora politike i institucije za osposobljavanje kako bi se osiguralo da sistemi obuke i sadržaj kurseva budu usklađeni sa prioritetima javne politike.

Značajan dio obuke za osoblje za karijerno vođenje, specijalističko ili neko drugo, se obezbjeđuje nakon zaposlenja. Često se isporučuje na način koji je specifičan za sektor kroz koji se pruža, smanjujući na taj način mobilnost među sektorima i ne podržavajući razvoj prepoznatljivog profesionalnog identiteta za karijerno vođenje, važan element u stvaranju usluge karijernog vođenja vidljivije potencijalnim korisnicima. Predulazni trening za karijerno vođenje je poželjna opcija, posebno tamo gdje je dizajniran na način koji pruža zajedničke elemente zajedno sa specijalizovanim elementima prilagođenim određenom sektoru (na primjer, obrazovanje, javna služba za zapošljavanje, privatni sektor). Može se očekivati da glavni elementi takvog treninga povećaju nivo razumijevanja i saradnje između različitih sektora isporuke, a takođe povećaju i mogućnosti za pojedinačno osoblje da razvije vlastitu karijeru kretanjem između sektora.

Vrijednost zajedničkih okvira za sve početne, uvodne i stručne obuke pokrivena je odjeljkom 8.4, ispod.

## **8.2 Dovoljnost**

Ključna stavka pokrenuta u ovom izvještaju je pitanje traženja, kako na nacionalnom tako i unutar evropskom kontekstu, konsenzusa o onome što se može smatrati dovoljnim nivoom obuke i kompetencija za one koji rade kao praktičari za karijerno vođenje. To utiče na pitanja i nivoa i stepena specijalizacije koji su potrebni u odnosu na ulogu praktičara karijernog vođenja kako je definisano u različitim zemljama. U mnogim slučajevima, specijalizacija praktičara karijernog vođenja uključivaće ulogu u koordinaciji povezanih mreža i raširene usluge, u direktnom radu sa klijentima i za njih.

Trenutno oni koji su uključeni u pružanje usluga karijernog vođenja kao dio druge profesionalne uloge, kao paraprofesionalac ili kao saradnik u neformalnim mrežama usluga, imaju širok spektar vrsta i nivoa obuke. Nekoliko zemalja su prijavile sisteme za osiguranje kvaliteta takve usluge.

## **8.3 Dokazi za ono što djeluje**

Potrebno je potražiti dokaze o tome na kojim nivoima i oblicima su obuke efikasne u razvijanju prakse karijernog vođenja, a koja je u stanju da pruži klijentu potrebne ishode i postigne željene političke ishode u svakoj zemlji i ispuni ciljeve EU. Pregled OECD-a (2004) daje jasne smjernice:

‘Politike bi trebalo da pretpostavljaju da svim ljudima trebaju vještine donošenja odluka u karijeri i karijerne vještine samoupravljanja i da je svima potreban pristup visokokvalitetnoj, potpunoj informaciji o karijeri. U skladu s tim, prvi prioriteti za kreatore politike trebalo bi biti sistemi koji razvijaju vještine i sistemi koji pružaju informacije. Politike se ne bi trebalo temeljiti na pretpostavkama da su svima potrebni intenzivni lični savjeti i smjernice, ali je potrebno pronaći nivoe lične pomoći, od kratke do intenzivne, do ličnih potreba i okolnosti ‘ (str. 139).

One zemlje koje su razmotrile kompetencije upravljanja karijerom, koje zahtijevaju pojedini građani, preduzele su važan korak u definisanju ishoda karijernog vođenja u pogledu pojedinačne osobe; ovo dodaje značajnu dimenziju uz mjerenje uspjeha usluge u smislu određivanja klijenta (zaposlenje, trening itd.). Takve izjave o kompetencijama klijenta predstavljaju važan blok za njihov sistem za prikupljanje dokaza koji se podudaraju sa inputima u smislu aktivnosti, resursa i osoblja obuka i kompetencija, do postizanja rezultata u smislu kompetencije klijenata u upravljanju vlastitim procesima karijere.

Povećano razumijevanje vještina upravljanja karijerom koje su potrebne pojedinim građanima, bez obzira na starost ili period života, omogućava prelazak na svrhovit dizajn različitih vrsta usluga i načina isporuke kako bi se udovoljilo različitim individualnim potrebama. Tako raznoliki sistemi zahtijevaju raznolike strukture osoblja. Usklađivanje potrebne obuke sa ulogom osoblja treba da se zasniva na dokazima iz studija o efikasnosti usluge osoblje, uzimajući u obzir njihovu početnu i kontinuiranu obuku i njihovu kompetenciju koju su demonstrirali. Mnoge zemlje imaju nekoliko različitih oblika obuke, a postoji i znatna raznolikost obuke u čitavom nizu država članica EU. Ovo bi moglo da pruži osnovu, kako za nacionalne tako i za evropske studije, kojima se mjeri i upoređuje efikasnost pružanja karijernog vođenja u odnosu na primljene uloge za obuku osoblja.

Vremenom se mogu prikupiti dokazi o najefikasnijim metodama obuke za postizanje nivoa i oblika kompetencije potrebnih za različite uloge u okviru raznolikog osoblja. Ovaj izvještaj razmatra brojne tradicije i obrasce treninga (Odjeljak 2.2) i korišćenje različitih nastavnih metoda, uključujući učenje na daljinu i e-učenje, praktikum i izloženost tržištu rada i profesionalnom znanju (odjeljak 3); svaki može imati različitu vrijednost za različite uloge osoblja i u različitim kontekstima obuke.

## **8.4 Okvir kompetencija i nacionalne kvalifikacije**

Raznoliko izvođenje obuke mora biti povezano sa zajedničkim elementima, što će omogućiti osobama koje se bave karijernim vođenjem da kreiraju individualne, ali integrisane puteve učenja kao podršku vlastitom napredovanju u karijeri. Gotovo u svakoj zemlji postoji znatan opseg razvoja okvira koji obuhvataju puteve učenja dostupne za karijerno vođenje na svim nivoima. Takvi okviri moraju ispunjavati principe Bolonjske i Kopenhaške strategije u identifikovanju puteva napredovanja za osoblje i pripravnike, i to vertikalno i lateralno, i trebalo bi da bude u skladu sa nacionalnim okvirom kvalifikacijama; u okviru Bolonjskog procesa, ovo bi trebalo biti uspostavljeno do 2010. Kao početni korak, ishodi učenja postojećih usluga osposobljavanja mogu se mapirati u odnosu na dogovoreni okvir kompetencija, koji pokazuje kojim se oblastima kompetencije obrađuju moduli obuke. Poželjno je da takvo mapiranje treba priznati na nacionalnom nivou, koristeći predloženi evropski okvir kompetencija

sadržan u ovom izvještaju. Sam okvir treba razviti na nacionalnom nivou, uključujući prilagođavanje konteksta uslovima i nacionalnih i sektorskih okolnosti.

McCarthy (2004) dokumentuje prepreke za mobilnost praktičara karijernog vođenja, kako između tržišta rada i obrazovanja, tako i od neprofesionalnog do profesionalnog statusa. Predloženo djelovanje, kako je ovdje naznačeno, pojašniće za svaku zemlju specifičnu prirodu tih prepreka i omogućiće usklađeno planiranje za poboljšanje profesionalne mobilnosti.

## **8.5 Nacionalna koordinacija**

Ostale upotrebe okvira kompetencija navedene su u odjeljku 7, zajedno s mogućim ulogama koje bi mogle igrati različite grupe kao što su praktičari, profesionalna udruženja, kreatori politike i poslodavci praktičara karijernog vođenja. Dok svaki ima ulogu, zajednička potreba mnogih zemalja je poboljšana koordinacija; nekoliko primjera dobre prakse su identifikovani. Neki koji imaju mogućnost da daju primjere drugim zemljama istražuju se u odjeljku studije slučaja (odjeljak 4): Danska koja ima koordinisani sistem obuke i pružanja usluga u svim sektorima, osim u javnom zapošljavanju; Letonija, gdje je osmišljen novi program obuke na master nivou, međusektorska saradnja u podršci niza drugih inicijativa za pružanje usluga; i Škotska, u kojoj su radile delegirana vlada, univerziteti i glavni poslodavac zajedno da osmisle novi program obuke koji će zadovoljiti utvrđene potrebe za uslugama.

Konsenzus između vladinih ministarstava, razumijevanje i razvoj vještine upravljanja karijerom pojedinca u životnoj perspektivi, kako se zagovara u reviziji OECD-a (2004), pojašniće usluge i zadatke koji su potrebni stručnjacima za karjerno vođenje. Ovo će, zauzvrat, omogućiti nacionalnom prilagođavanju evropskog okvira kompetencija da potpomogne razvoj osoblja, od regrutovanja i odabira, preko inicijacije, uvođenja i trening kroz posao, a kao mjerilo za ocjenu i osiguravanje kvaliteta.

## **8.6 Podrška na evropskom nivou**

Obuka i kompetentnost praktičara karijernog vođenja su od suštinske važnosti za razvoj kvaliteta i koordinaciju usluga karjernog vođenja. Kao takvi, trebali bi dobiti sve veću pažnju na nivou evropske politike kako bi se osiguralo da sistemi karijernog vođenja širom Evrope igraju svoju neophodnu ulogu u postizanju ciljeva Lisabonske strategije. Konkretno, ovaj politički interes može se pokazati kroz finansiranje velikih razmjera dugoročnih razvojnih projekata i studija komparativne procjene, te širenje svojih otkrića, kako kroz publikacije, tako i kroz događaje vršnjačkog učenja. Ovo je očito domen na kojem Cedefop može nastaviti politički i strateški inovativne i dalekosežne inicijative za vođenje u budućnosti.

U okviru svog radnog programa, ELGPN bi mogao razmotriti izradu zajedničkih evropskih principa za kompetencije i kvalifikacije praktičara karijernog vođenja (vidi odjeljak 8.1) u saradnja sa ključnim akterima, poput Cedefopa. Pored toga, ELGPN, kroz saradnju sa nacionalnim forumima za vođenje, mogao bi pokrenuti rad na zajedničkom okviru za profesionalce kvalifikacije i obuke. ELGPN bi takođe mogao istražiti uobičajene metode evaluacije i raditi na prikupljanju, na evropskom nivou, dokaza koji

doprinosu razumijevanju koji su nivoi i oblici obuke najučinkovitiji i najisplativiji za različite zadatke. Konačno, razvijanje mehanizama osiguravanja kvaliteta za pružanje cjeloživotnog vođenja (uključujući kompetencije i kvalifikacije profesionalaca u karijernom vođenju) je već na ELGPN programu rada za 2009–10.

## Lista skraćenica

<b>ABCD</b>	Australijski plan za razvoj karijere
<b>AMS</b>	Arbeitsmarktservice (austrijska javna služba za zapošljavanje)
<b>APEL</b>	Akreditacija prethodnog iskustva i učenja
<b>BA</b>	Bundesagentur für Arbeit (njemačka javna služba za zapošljavanje)
<b>CEDEFOP</b>	Evropski centar za razvoj stručnog osposobljavanja
<b>CIO</b>	Centri za informisanje i vođenje (Francuska)
<b>CIRAE</b>	Centar za resurse i obrazovnu pomoć (Rumunija)
<b>COP</b>	Psiholog savjetnika za vođenje (Francuska)
<b>CPD</b>	Kontinuirani profesionalni razvoj
<b>DES</b>	Odjeljenje za obrazovanje i nauku (Irska)
<b>DETE</b>	Odjeljenje za poduzetništvo, trgovinu i zapošljavanje (Irska)
<b>EAS</b>	Evropska šema akreditacije
<b>ECGC</b>	Evropski certifikat za karijerno vođenje
<b>ECTS</b>	Evropski sistem transfera i akumulacije kredita
<b>ELGPN</b>	Evropska mreža politika cjeloživotnog vođenja
<b>EQF</b>	Evropski okvir kvalifikacija
<b>ESF</b>	Evropski socijalni fond
<b>ETF</b>	Evropska fondacija za obuku
<b>EU</b>	Evropska unija
<b>FÁS</b>	Foras Áiseanna Saothair (irska javna služba za zapošljavanje)
<b>FOREM</b>	Zajednica i Regionalna agencija za zapošljavanje i stručno obrazovanje (Belgija: zajednica koja govori francuski jezik)
<b>FUE</b>	Zajednički savjet udruženja za obrazovanje i struku (Danska)
<b>GCDF</b>	Facilitatir globalnog razvoja karijere
<b>HE</b>	Više obrazovanje
<b>HR</b>	Ljudski resursi
<b>HRD</b>	Razvoj ljudskih resursa
<b>IAEVG</b>	Međunarodno udruženje za obrazovno i karijerno vođenje
<b>ICCI</b>	Institut za međunarodno ovjeravanje karijere

<b>ICT</b>	Informacione i komunikacione tehnologije
<b>KL</b>	Kommunernes Landsforening (Udruženje danskih opšina)
<b>LMI</b>	Informacije o tržištu rada
<b>NCGE</b>	Nacionalni centar za vođenje u obrazovanju (Irska)
<b>NICEC</b>	Nacionalni institut za obrazovanje i vođenje u karijeri (UK)
<b>NUI</b>	Nacionalni univerzitet Irske
<b>NVQ</b>	Nacionalna stručna kvalifikacija (UK)
<b>OECD</b>	Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
<b>PDP</b>	Planiranje ličnog razvoja
<b>PES</b>	Javna služba za zapošljavanje
<b>QAA</b>	Agencija za osiguranje kvaliteta (UK)
<b>QCG</b>	Kvalifikacija za karijerno vođenje (UK)
<b>MSP</b>	Mala i srednja preduzeća
<b>TLMTCS</b>	Usluge obuke i vođenja na teritorijalnom tržištu rada (Litvanija)
<b>USAID</b>	Pomoć Sjedinjenih Država za međunarodni razvoj
<b>UU</b>	Ungdommens Uddannelsesvejledning (Danski centri za vođenje mladih)
<b>VDAB</b>	De Vlaamse Dienst za Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (Flamanska služba za javno zapošljavanje i stručno osposobljavanje) (Belgija: Flandrija)
<b>VET</b>	Stručno obrazovanje i osposobljavanje
<b>VIAA</b>	Valsts Izglītības Attīstības Aģentūra (Državna agencija za zapošljavanje u obrazovanju) (Letonija).

## BIBLIOGRAFIJA

- Arthur, N. *Kvalifikacijski standardi za profesionalce u karijeri*. U Athanasonu, J. A; Van Esbroeck, R. (ur.). *Međunarodni priručnik za profesionalno vođenje*. Springer, 2008, str. 303-323.
- Cedefop. *Razvoj karijere na poslu: pregled karijernog vođenja za podršku ljudima u zapošljavanju*. Luksemburg: Ured za publikacije, 2008 (a). (Serija Cedefop Panorama; 151). Dostupno: [http://www.trainingvillage.gr/etv/Upload/Information\\_resources/Bookshop/504/5183en.pdf](http://www.trainingvillage.gr/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/504/5183en.pdf) [citirano 8. 12. 2008].
- Cedefop. *Uspostavljanje i razvoj nacionalnih foruma za cjeloživotno vođenje: priručnik za kreatore i učesnike politike*. Luksemburg: Knacleraija za publikacije, 2008 (b). (Cedefop Serija Panorama; 153). [http://www.trainingvillage.gr/etv/Upload/Information\\_resources/Bookshop/508/5188en.pdf](http://www.trainingvillage.gr/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/508/5188en.pdf). [citirano 8. 12. 2008].
- Cedefop. *Buduće potrebe za vještinama u Evropi: srednjoročna prognoza: sveobuhvatni izvještaj*. Luksemburg: Kancelarija za publikacije, 2008. [http://www.trainingvillage.gr/etv/Upload/Information\\_resources/Bookshop/485/4078en.pdf](http://www.trainingvillage.gr/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/485/4078en.pdf). [citirano 8. 12. 2008].
- Cedefop; Chioussé, S. Werquin, P. *Cjeloživotno profesionalno vođenje: evropske studije slučaja*. Solun: Cedefop, 1999. (serija Cedefop Panorama; 79). <http://www.trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/5079-en2.pdf> [citirano 8. 12. 2008].
- Cedefop; Sultana, *RG Smjernice u društvu znanja: trendovi, izazovi I odgovori širom Evrope*. Luksemburg: Kancelarija za publikacije, 2004. (Cedefop Serija Panorama; 85). [http://www.trainingvillage.gr/etv/Upload/Information\\_resources/Bookshop/356/5152en.pdf](http://www.trainingvillage.gr/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/356/5152en.pdf) [citirano 8.12.2008].
- Savjet Evropske unije. *Rezolucija Savjeta o jačanju politika, sistema i prakse u polju vođenja tokom čitavog života u Evropi*. Brisel: Savjet Evropske unija, 2004. [http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/resolution2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/resolution2004_en.pdf) [citirano 8. 12. 2008].
- Savjet Evropske unije. *Rezolucija o boljoj integraciji cjeloživotnog vođenja u strategije cjeloživotnog učenja*. Brisel: Savjet Evropske unije, 2008. [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_Data/docs/pressdata/en/educ/104236.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_Data/docs/pressdata/en/educ/104236.pdf) [citirano 8. 12. 2008].
- Evropska komisija. *Zajednički evropski principi za kompetentnost nastavnika i kvalifikacije*. Brisel: Evropska komisija, 2005. (a). [http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/principles\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/principles_en.pdf) [citirano 8. 12. 2008].
- Evropska komisija. *Integrirane smjernice za rast i radna mjesta 2005– 2008*. Brisel: Evropska komisija, 12. 4. 2005 (b); COM (2005) 141 konačni. [http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005\\_141\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005_141_en.pdf) [citirano 8. 12. 2008].
- Evropska komisija. *Prema evropskom okviru kvalifikacija za cjeloživotno učenje*. Radni dokument osoblja Komisije. Brisel: Evropska komisija, 2005. (c); SEC (2005) 957.



[http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/consultation\\_eqf\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/consultation_eqf_en.pdf)  
[citirano 8. 12. 2008].

Evropska komisija; Gelauff, GMM; Lejour, A. M. *Nova Lisabonska strategija – procjena ekonomskog uticaja postizanja pet lisabonskih ciljeva. Industrijska politika i Prilozi o ekonomskim reformama, br. 1.* Brisel: Evropska komisija, 2006. [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/doc/industrial\\_policy\\_and\\_economic\\_reforms\\_papers\\_1.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/industrial_policy_and_economic_reforms_papers_1.pdf). [citirano 8. 12. 2008].

Evropski ministri obrazovanja. *Londonsko saopštenje: prema evropskom višem području obrazovanja: odgovor na izazove u globalizovanom svijetu.* London: Evropski Ministri obrazovanja, 2007. <http://www.cicic.ca/docs/bologna/2007LondonCommunique.en.pdf> [citirano 8. 12. 2008].

Evropski parlament. *Preporuka Evropskog parlamenta i Savjeta od 23 Aprila 2008. o uspostavljanju evropskog okvira za cjeloživotne kvalifikacije.* Službeni list Evropske unije, C 111, str. 1-7. Luksemburg: Kancelarija za publikacije, 2008. [www.eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2](http://www.eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2) [citirano 8. 12. 2008].

Lave, E; Wenger, E. *Situirano učenje: legitimno periferno učestvovanje.* Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

McCarthy, J. *Vještine, obuka i kvalifikacija savjetnika.* Međunarodne novine za obrazovno i karijerno vođenje. 2004, sv. 4, br. 2–3, str. 159–178.

Nacionalni forum za vođenje. *Životne smjernice: integrirani okvir za cjeloživotno vođenje u Irskoj.* Dublin: NGF, 2007. [http://www.nationalguidanceforum.ie/documents/NGF\\_Guidance\\_for\\_Life%20final.pdf](http://www.nationalguidanceforum.ie/documents/NGF_Guidance_for_Life%20final.pdf) [citirano 8. 12. 2008].

Niedlich, F. i dr. *Bestandsaufnahme in einer Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung und Entwicklung grundlegender Qualitätsstandards: Abschlussbericht [Pregled zaliha obrazovanje, stručno vođenje i vođenje o zapošljavanju i razvoj osnovnog kvaliteta standardi: Završni izvještaj].* Bonn: BMBF, 2007. <http://www.bmbf.de/pub/berufsbildungsforschung.pdf> [citirano 8. 12. 2008].

Nykänen, S. i sur. *Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen [Razvoj regionalne mreža za vođenje kao sistema].* U Kasurinen, H. Launikari, M. (ur. *ŠANSE – Opinto-ohjauksen kehittäminen nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseksi [ŠANSE – Razvoj karijernog vođenja radi sprečavanja socijalne isključenosti mladih ljudi]*). Opetushallitus, Finska, 2007, str. 26–47.

OECD – Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj; Evropska komisija. *Karijerno vođenje: priručnik za kreatora politike.* Pariz: OECD, 2004. <http://www.oecd.org/dataoecd/53/53/34060761.pdf> [citirano 8. 12. 2008].

- OECD – Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj. Karijerno vođenje i javna politika: premošćavanje jaza. Pariz: OECD, 2004.
- Reid, H. *Studija o šemama akreditacije zemalja OECD-a*. Torino: EAS projekt, 2007.  
Roelofs, E. Sanders, P. Prema okviru za procjenu kompetencija nastavnika. *Evropski Časopis za stručno obrazovanje*, 2007, br. 40, sv. 1, str. 123-139. [http://www.trainingvillage.gr/etv/Upload/Information\\_resources/Bookshop/468/40\\_en\\_Roelofs.pdf](http://www.trainingvillage.gr/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/468/40_en_Roelofs.pdf) [citirano 8. 12. 2008].
- Schön, D. A. *Obrazovanje refleksivnog praktičara: prema novom dizajnu zaobrazovanje i učenje o profesijama*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Sultana, RG *Izazovi za karijerno vođenje u malim državama*. Msida, (Malta): Univerzitet u Malta, Euro-mediteranski centar za istraživanje obrazovanja, 2006.
- Sultana, R. G. *Okviri kompetencija i kompetencija u karijernom vođenju: složeni i osporeni koncepti*. *Međunarodni časopis za obrazovno i karijerno vođenje* [predstoji].
- Sultana, R. G. *Razvijanje vizije za programe obrazovanja nastavnika: zasnovan na vrijednostima*. *Evropski časopis za obrazovanje nastavnika*, 1995, god. 18, br. 2 i 3, str. 215.
- Sultana, R. G. *Pregled politika karijernog vođenja u 11 zemalja koje pristupaju i zemljama kandidatima: sveobuhvatni izvještaj*. Luksemburg: Kancelarija za publikacije, 2003. [http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/\(getAttachment\)/43062485065B0E82C1257020002FEB25/File/ENL-Career%20guidance-0703\\_EN.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getAttachment)/43062485065B0E82C1257020002FEB25/File/ENL-Career%20guidance-0703_EN.pdf) [citirano 8. 12. 2008].
- Sultana, R. G; Watts, A. G. *Karijerno vođenje u evropskim javnim službama za zapošljavanje: trendovi i izazovi*. Luksemburg: Kancelarija za publikacije, 2005. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_strategy/pesguidancereport\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/pesguidancereport_en.pdf) [citirano 8. 12. 2008].
- Sultana, R. G; Watts, A. G. *Karijerno vođenje u mediteranskoj regiji*. Luksemburg: Kancelarija za publikacije, 2007. [http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/\(getAttachment\)/BC49F43D3E17DA11C125735D0051273B/\\$File/NOTE785KJJ.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getAttachment)/BC49F43D3E17DA11C125735D0051273B/$File/NOTE785KJJ.pdf) [citirano 8. 12. 2008].
- Sweet, R. *Karijerno vođenje u regiji zapadnog Balkana. ETF radni document*. Torino: Evropska fondacija za trening, 2007.
- Vuorinen, R; Kasurinen, H; Sampson, J. *Implementacijske strategije za politiku vođenja i praksa u visokom obrazovanju*. U Vuorinen, R. Saukkonen, S. (ur.). *Usluge vođenja u visokom obrazovanju: strategije, dizajn i implementacija*. Jyväskylä: Univerzitet u Jyväskylä, Institut za istraživanje obrazovanja, 2006.
- Watts, A. G. *Profesionalni profili profesionalnih savjetnika u Evropskoj zajednici*. Berlin: Cedefop, 1992.
- Watts, A. G. i dr. *Obrazovno i karijerno vođenje u Evropskoj zajednici*. Luksemburg: Kancelarija za publikacije, 1994.
- Watts, A. G; Fretwell, D. *Javne politike za razvoj karijere: strategije politika za dizajniranje sistema informacija i karijernog vođenja u zemljama srednjeg dohotka i tranzicionim ekonomijama*. Washington, DC: Svjetska banka, 2004. [http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079984605/PublicPolicy\\_CareerDev.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079984605/PublicPolicy_CareerDev.pdf) [citirano 8. 12. 2008].
- Watts, A. G; McCarthy, J. *Neformalne smjernice za mlade ljude u riziku*. Dublin: Nacionalni centar za vođenje u obrazovanju, 1996.

Watts, A. G; McCarthy, J. *Obuka za vođenje u zajednici*. Dublin: Nacionalni centar za smjernice u obrazovanju, 1998.

Watts, A. G; Sultana, *RG Politike profesionalnog vođenja u 37 zemalja: kontrasti i zajedničko teme*. Međunarodni časopis za obrazovno i stručno vođenje, 2004, sv. 4, Br. 2-3, str. 105–122.

## Aneks 1: Istraživanje

Studija o postojećim kvalifikacijama i rutama za obuku započela je pregledom dokumentarnih zapisa za svaku zemlju, uglavnom se oslanjajući na niz naručenih izvještaja posljednjih godina od strane Cedefopa, OECD, Svjetske banke i ETF-a. Posebno su korišćeni odgovori na upitnike i bilješke o zemljama (gdje ih je bilo) za ove ranije studije, i oni iz trenutnog projekta Evropskog sistema akreditacije (EAS), koji su neobjavljene, ali su stavljene na raspolaganje projektnom timu. Kada se jednom stekla sveukupna slika o karijernom vođenju i metodama pružanja obuke u svakoj zemlji, jedna ili više kontakata u svakoj zemlji su uspostavljeni radi provjere istinitosti informacija i u cilju sticanja većeg nivoa detalja o korišćenim rutama za obuku. Često su početni kontakti predlagali druge kontakte; uključen je spisak svih ljudi koji su doprinijeli istraživanju u Aneksu 2.

Okvir kompetencija izrađen je nakon početnog rada kako bi se razjasnila definicija kompetencije. Identifikovani su postojeći okviri kompetencija, kako unutar EU, tako i izvan. Posebno je korištena zbirna lista kompetencija koju je razvio EAS projekt za njihov izvještaj o radnom paketu 1<sup>11</sup>. Prvi nacrt okvira kompetencija je provjeren u odnosu na svaki postojeći okvir kompetencija kako bi se osiguralo da nijedna značajna stavka nije zanemarena. Konačni nacrt okvira kompetencija tada je distribuiran kao upitnik svim kontaktima u zemlji uspostavljenim u vezi s drugim usmjerenjima projekta. Analizirani su odgovori i konačna verzija okvira kompetencija je pripremljena za uključivanje u ovaj izvještaj.

Istraživanje pokriva 30 zemalja: 27 država članica Europske unije, plus Island, Lihtenštajn i Norvešku.

Zemlja	Ime	Institucija
Austrija	Peter Härtel	<i>Štajersko ekonomsko društvo</i>
Belgija	Simone Barthel Alain Bultot Raoul Van Esbroeck	EUNEC CEF Vrije Universiteit Brussel
Bugarska	Nevena Rakovska Vanya Traikova	Poslovna fondacija za obrazovanje Ministarstvo obrazovanja i nauke
Kanada	Bryan Hiebert	Predsednik, IAEVG
Kipar	Terpsa Constandinidou	Ministarstvo obrazovanja i kulture (MOEC)
Češka Republika	Zuzana Freibergová Tereza Vicenikova	Jedinica za podršku uslugama vođenja Nacionalni institut za tehničko i stručno obrazovanje Obrazovanje
Estonija	Kadri Eensalu Margit Rammo	Zaklada Innove, Nacionalni resursni centar za vođenje Zaklada Innove, Nacionalni resursni centar za vođenje

<sup>(11)</sup> Dostupno s Interneta: [http://www.corep.it/eas/output/wp1/report\\_WP1\\_Hazel\\_Reid\\_sept\\_2008.pdf](http://www.corep.it/eas/output/wp1/report_WP1_Hazel_Reid_sept_2008.pdf) [citirano 2. 12. 2008].

Finska	Helena Kasurinen Raimo Vuorinen	Nacionalni odbor za obrazovanje Univerzitet Jyväskylä
Francuska	Jean - Marie Lenzi	
Njemačka	Margit Althoff	<i>Project e, Westmünsterland GmbH centar za stručno osposobljavanje</i>
	Reinhard Derow	<i>Profesionalno udruženje njemačkih psihologa</i>
	Claudia Falter	<i>Društvo za primjenjena kadrovska istraživanja mbh</i>
	Bernhard Jenschke	<i>Nacionalni forum za savjete nfb</i>
	Susanne Kraatz	Univerzitet u Mannheimu
	Barbara Iampà	<i>Centar za daljnje znanstveno obrazovanje na Univerzitetu Johannes Gutenberg-Mainz</i>
	Birgit Lohmann	Udruženje za obrazovno i profesionalno vođenje
	Karen Schober	<i>Savezna agencija za rad</i>
	Peter Weber	Univerzitet u Heidelbergu
Grčka	Zoe Albani	IEKEP
	Mary Antoniadou Rania Kousta Rea Sgouraki Fotini Vlachaki	Pedagoški institut Pedagoški institut
Mađarska	Tibor Bors Borbely Ištvan Kistzer László Zachár	Direkcija za zapošljavanje i obrazovanje NSZFI NSZFI
Island	Sif Einarsdóttir	Univerzitet na Islandu
	Guðbjörg Vilhjálmsdóttir	Univerzitet na Islandu
Irska	Eileen Fitzpatrick	Nacionalni centar za vođenje u obrazovanju
	John Hannon	Nacionalno sveučilište Irske, Univerzitet Galway
	Paul King	Dublin City
	Mary Ryan	Nacionalni univerzitet Irske, Maynooth Nacionalni univerzitet Irske, Maynooth

## Aneks 2: Spisak nacionalnih saradnika

Zemlja	Ime	Institucija
	Ronny Swain	Univerzitetski koledž, Cork
Italija	Maria Teresa Amenta Leonardo Evangelista	CEFOP Sicilija Forcoop
Letonija	Brigita Mi elsonē	Državna agencija za razvoj obrazovanja
Lihtenštajn	Georg Kaufmann	<i>Kancelarija za stručno obrazovanje i obuku</i>
Litvanija	Aleksandra Sokolova	Ministarstvo obrazovanja i nauke
Luksemburg	Jean - Jacques Ruppert	CPOS
Holandija	Alice de Groot Annemarie Oomen Dr Wouter Reynaert	ECNO APS <i>Fontys Hogenscholen</i>
Norveška	Liv - Mari Bakka Roger Kjærgård	Potpredsjednik, <i>Rådgiverforum - Norge</i>
Poljska	Ewa Bodzinska-Guzik	Regionalna kancelarija za rad, Krakov
	Hanna Ba os	Dobrovoljni radni korpus
	Wojtek Kreft	ECORYS
	Grazyna Morys- Gieorgica	Ministarstvo rada i socijalne politike
	Jakub Oniszczyk	Nacionalni centar za podršku kontinuiranom i cjeloživotnom obrazovanju
	Anna Paszkowska- Rogacz	Univerzitet u Idu
	Bartosz Sobotka	Visoka škola za društvene studije, Lublin
	Gertruda Wieczorek	Pedagoško sveučilište Jan Dugosz
	Boena Wojtasik	Univerzitet Donja Šleska
Portugal	Pedro Leao	<i>Universidade Catolica Portuguesa</i>
Rumunija	Mihai Jigau Mihaela LaRoche Andreea Szilagyι Speranta Tibu	Institut za obrazovne nauke Nezavisni konsultant NBCC Institut za obrazovne nauke
Slovačka	Jozef Detko Stefan Grajčar	Euroguidance Center Centralna kancelarija za rad
	Boyana Sever	Karijera savjetnika Institut za poslovno obrazovanje
Španija	Paula Ferrer-Sama	<i>Universidad Nacional de Educacion a Distancia</i>
Švedska	Ne baš Lovén	Univerzitet u Malmeu
Ujedinjeno kraljevstvo	Graham Allan Sue Holden Phil McCash Pat Pugh	Univerzitet zapadne Škotske Institut za karijerno vođenje Univerzitet Reading Karijere Škotska

## **Aneks 3: Veb-stranice za okvire kompetencija i okvire kompetencija klijenta**

### **Okviri kompetencija**

Međunarodno udruženje za obrazovno i profesionalno vođenje (IAEVG): <http://www.iaevg.org>.

Evropska šema akreditacije (EAS): <http://www.corep.it/eas/home.htm>.

Institut za međunarodno ovjeravanje karijere (ICCi): <http://www.careercertification.org/>.

MEVOC – priručnik za kvalitet za obrazovno i profesionalno vođenje: <http://www.ecgc.at/>.

Kanadski standardi i smjernice za praktičare razvoja karijere: [http://www.career-dev-guidelines.org/career\\_dev/](http://www.career-dev-guidelines.org/career_dev/).

Profesionalni standardi za australijske praktičare razvoja karijere: <http://www.cica.org.au/index.pl?page=7>.

Irska – okvir kompetencija za praktičare vođenja: <http://www.nationalguidanceforum.ie/>.

Nacionalne strukovne kvalifikacije Ujedinjenog Kraljevstva (NVQ): [http://www.ento.co.uk/standards/advice\\_guidance/index.php](http://www.ento.co.uk/standards/advice_guidance/index.php).

### **Okviri kompetencija klijenta**

Australijski plan za razvoj karijere (ABCD) [http://www.dest.gov.au/sectors/career\\_development/policy\\_issues\\_reviews/key\\_issues/australian\\_blueprint\\_for\\_career\\_dev](http://www.dest.gov.au/sectors/career_development/policy_issues_reviews/key_issues/australian_blueprint_for_career_dev)

Kanada: nacrt životnog / radnog dizajna: <http://www.blueprint4life.ca/>.

Irska: Nacionalni forum za vođenje: <http://www.nationalguidanceforum.ie/>.

## Aneks 4: Okvir kompetencija za stručnjake u karijernom vođenju – upitnik

Vaše ime	Zemlja
Kratak opis vaše radne uloge (npr. pružanje karijernog vođenja, obuke) i svog okruženja (npr. škola, javna služba za zapošljavanje, univerzitet)	
Da li su kompetencije opisane u ovom nacrtu okvira kompetencija primjenjive u vašoj zemlji? <div style="text-align: right;">Da / Ne</div> Molimo dodajte komentar Osnovne ompetencije Kompetencije interakcije s klijentom Prateće kompetencije	
Jesmo li izostavili neke nadležnosti koje su važne na nacionalnom ili unutar sektora u vašoj zemlji?  Da / Ne  Molimo dodajte komentar Osnovne ompetencije Kompetencije interakcije s klijentom Prateće kompetencije	
Imate li komentara na moguća poboljšanja strukture i izgleda nacrtu okvira kompetencija?	
Mislite li da je vjerovatno da će vaša zemlja koristiti evropski okvir kompetencija za praktičare karijernog vođenja? Ako je odgovor da, molimo napišite moguće upotrebe. Ako ne, molim vas, recite zašto.	
Cijenili bismo bilo kakve dalje komentare o razvoju i upotrebi evropskog okvira kompetencija za praktičare karijernog vođenja.	
<i>Hvala na pomoći! Vaši odgovori pažljivo će se razmotriti u izradi konačne verzije okvira kompetencija.</i>	



Cedefop (Evropski centar za razvoj stručnog osposobljavanja)

Profesionalizacija karijernog vođenja

Kompetencije i kvalifikacijske rute u Evropi

*Cedefop*

Luksemburg: Kancelarija za službene publikacije Evropskih zajednica 2009 - VI, 107 str. - 21 x 29,7 cm

(Serija Cedefop Panorama; 164 - ISSN 1562-6180) ISBN 978-92-896-0572-4

Kategorija br: TI-AF-09-001-EN-C

Besplatno – 5193 HR