

Развој и спровођење политика у вези са вештинама управљања каријером (ВУК)



EUROPEAN LIFELONG
GUIDANCE POLICY
NETWORK

Развој и спровођење политика у вези са вештинама управљања каријером (ВУК)



Ово је независан извештај који је наручила Европска мрежа политике целоживотног вођења (ELGPN), мрежа држава чланица, по добијању финансијске подршке Европске уније из Програма целоживотног учења и програма Еразмус+. Ставови наведени у овом извештају ставови су ELGPN мреже и не представљају нужно службени став Европске комисије нити било које особе која делује у име Комисије.

Овај ELGPN алат се заснива на раду чланица мреже у периоду 2009–2015. године, и то оних чланица које су биле активне у Радном пакету – Кластеру за преглед политика који се бавио вештинама управљања каријером, уз подршку консултаната Анамарије Омен 2013–2015. (Холандија) и професора Роналда Султана 2009–2012. (Малта) и представника председавајућих држава Лене Николау 2013–2015. (Кипар), Ане Фроберг и Јиргена Брока 2014–2015. (Данска), Јасмине Мухич 2009–2012. (Чешка) и партнера ELGPN мреже, укључујући Међународну асоцијацију за образовно и стручно вођење (IAEVG), Европски форум за вођење студената (Fedora; сада је спојен са Европском асоцијацијом за међународно образовање – EAIE), Европски центар за развој стручне обуке (Cedefop), Европску фондацију за обуке (ETF), Међународни центар за развој каријере и јавну политику (ICCDPP), Европску мрежу националних служби за запошљавање, Euroguidance мрежу, Европску конфедерацију синдиката (ETUC) и Европски омладински форум.



Erasmus+

© Европска мрежа политике целоживотног вођења (ELGPN)

Координатор за период 2007–2015.

Универзитет Јиваскила, Финска

Фински институт за истраживања у образовању (FIER)

<http://elgpn.eu>

elgpn@juu.fi

Корица и графички дизајн: Марти Минкинен / Фински институт за истраживања у образовању (FIER)

Изглед: Таитопалвелу Иливето Ој

Превод: Данијела Тасић

Лектура: Ирена Поповић

Прилагођавање текста: Марко Банковић, Ивана Вулић

Прелом: Бранимир Симић

Ова публикација је преведена у склопу активности Националног центра Европске мреже за подршку каријерном вођењу и саветовању – Euroguidance у Републици Србији. Euroguidance је европска мрежа која промовише европску димензију каријерног вођења и пружа релевантне информације о каријерном вођењу и мобилности. Постоји од 1992. године и спроводи своје активности кроз националне центре у 34 европске државе, а данас је део програма Еразмус+. У Републици Србији, Euroguidance центар је покренут 2013. године као организациони део Фондације Темпус. Више информација о Euroguidance центру можете добити на сајту <http://www.euroguidance.rs>.

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained there in.

Овај пројекат финансира Европска комисија. Ова публикација представља само ставове аутора и Европска комисија не може бити одговорна за било какву употребу садржаја који се налази у овој публикацији.

Садржај

Шифре земаља.....	6
Резиме	7
Увод	13
Целоживотно вођење и вештине управљања каријером (ВУК).....	13
Порекло и циљеви алата	15
Структура алата	15
1 ВЕШТИНЕ УПРАВЉАЊА КАРИЈЕРОМ.....	17
Које компетенције грађани различитих узраста треба да поседују да би успешно управљали каријером у целоживотној перспективи? Како се такве компетенције могу организовати у оквиру који има осмишљен садржај и услове развоја?	17
Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?)	17
Примери	18
Закључци и препоруке	19
2 СТИЦАЊЕ И РАЗВОЈ ВЕШТИНА УПРАВЉАЊА КАРИЈЕРОМ.....	21
Како подучавати такве компетенције у образовном и другим контекстима, и то на такав начин да, иако доступан свим грађанима, буде осетљив на различите изазове током живота и специфичне захтеве група и појединаца са различитим социјалним, економским, културним и другим потребама? Које педагошке/андрагошке стратегије и ресурси најуспешније омогућавају да се усвоје вештине управљања каријером?.....	21
Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?).....	21
Примери	22
Закључци и препоруке	23
3 ЕФЕКТИВНА САРАДЊА ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА	25
Како различити пружаоци услуга могу да сарађују да би успешније понудили програме ВУК, на начин на који се најбоље примењује њихово специјализовано знање из области образовања, обука и запошљавања	25

Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?)	25
Примери	25
Закључци и препоруке	27
4 ТРЕНЕРИ И ПРУЖАОЦИ УСЛУГА	29
Ко би требало да обавља оспособљавање за ВУК и коју улогу треба да има особље које ту услугу обавља у развоју и спровођењу програма ВУК у различитим контекстима и окружењима? Како оспособити особље за ВУК да успешније помаже грађанима у развијању ВУК?.....	29
Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?).....	29
Примери	30
Закључци и препоруке	30
5 СТРАТЕШКЕ ПОЛИТИЧКЕ ОДЛУКЕ	33
Које се стратешке одлуке у вези са политикама морају донети да би се повећала доступност програмима ВУК, да би се обезбедио њихов квалитет и да би се осигурало да сви грађани имају прилику да усвоје кључне компетенције управљања каријером на ефикасан начин?	33
Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?).....	33
Примери	34
Закључци и препоруке	34
6 ПРОЦЕНА И АКРЕДИТАЦИЈА	37
Како проценити степен усвојености вештина управљања каријером и вредновати га тако да се подстакне развој каријере у различитим фазама живота?	37
Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?).....	37
Примери	38
Закључци и препоруке	38
7 ПРОМОВИСАЊЕ ДЕЛОВАЊА ГРАЂАНА	39
Како оспособити грађане да разумеју свет око себе, па да, осим што могу да развију кључне способности које подржавају развој каријере, постану критични и свесни економских препрека које ограничавају њихове могућности и капацитете и да не претпостављају како су сами и лично одговорни за неуспехе структуре и система?	39
Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?).....	39
Примери	40
Закључци и препоруке	40
8 ВЕШТИНЕ УПРАВЉАЊА КАРИЈЕРОМ КАО ПОДРШКА ЗА ПРЕЛАЗЕ	41
Како развити вештине управљања каријером запослених и незапослених особа у контексту националне службе за запошљавање (НСЗ) да би се задовољиле различите промене и специфичне потребе и захтеви група и појединаца различитих узраста, из различитих социјалних, економских, културних и других миљеа?	41
Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?).....	41
Примери	42
Закључци и препоруке	42

9 УЛОГА СОЦИЈАЛНИХ ПАРТНЕРА	45
Како послодавци и социјални партнери могу да помогну грађанима да развију вештине управљања каријером док се суочавају са животним променама?.....	45
Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?).....	45
Примери.....	45
Закључци и препоруке.....	46
10 КВАЛИТЕТ ПРОГРАМА ЗА РАЗВОЈ ВЕШТИНА УПРАВЉАЊА КАРИЈЕРОМ	47
Које критеријуме треба примењивати у процени квалитета програма за развој вештина управљања каријером (ВУК)?.....	47
Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?).....	47
Примери.....	48
Закључци и препоруке.....	49
11 ПРАЋЕЊЕ УТИЦАЈА	51
Које податке треба прикупљати како би се измерио утицај програма за развој вештина управљања каријером (ВУК)?.....	51
Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?).....	51
Примери.....	51
Закључци и препоруке.....	52
Будућност.....	53
Референце.....	55

Шифре земаља

AT	Аустрија	IT	Италија
BE	Белгија	LT	Литванија
BG	Бугарска	LU	Луксембург
CH	Швајцарска	LV	Летонија
CY	Кипар	MT	Малта
CZ	Чешка	NL	Холандија
DK	Данска	NO	Норвешка
DE	Немачка	PL	Пољска
EE	Естонија	PT	Португал
EL	Грчка	RO	Румунија
ES	Шпанија	RS	Србија
HU	Мађарска	SE	Шведска
FI	Финска	SI	Словенија
FR	Француска	SK	Словачка
HR	Хрватска	TR	Турска
IE	Ирска	UK	Уједињено Краљевство
IS	Исланд		

Резиме

Вештине управљања каријером (ВУК) омогућавају грађанима да управљају својим личним животним путевима у образовању, обукама и раду током целокупног живота. Кључни циљ услуге целоживотног вођења јесте стицање вештина управљања каријером. Целоживотно вођење подразумева скуп више активности којима се пружа подршка грађанима појединачно и колективно у организацијама које се баве образовањем и обукама, националним службама за запошљавање, самосталним пружаоцима услуга каријерног вођења, социјалним партнерима или цивилним организацијама. Целоживотно вођење је предмет две резолуције Савета Европске уније (образовање, омладина) из 2004. и 2008. године. У обе резолуције истакнут је значај развоја вештина управљања каријером грађана. У сагледавању циљева из стратегије Европа 2020 развој вештина управљања каријером грађана представља критичан алат за области запошљавања, образовања и обуке, омладине и социјалне политике (Европска комисија, 2011).

Опсежна истраживачка база обезбеђује доказе за утицај целоживотног вођења у сектору школа, стручног образовања и обука (СОО), високог образовања, запошљавања и социјалне инклузије (Hooley, 2014). Савети и информације о развоју политика и система за целоживотно вођење, укључујући вештине управљања каријером, у сваком сектору и међу секторима наводе се у *ELGPN алату 6: Смернице за развој политике и система за целоживотно вођење: референтни оквир за Европску унију и Европску комисију*, који садржи и примере „добре праксе“ (ELGPN, 2015).

Овај алат је организован око 11 „питања која политике треба да реше“, када се развијају политике у вези са развојем вештина управљања каријером (ELGPN, 2012а).

Овај алат је један од резултата сарадње на нивоу Европске уније у оквиру Европске мреже политике целоживотног вођења (ELGPN). Циљ ELGPN-а је да помогне државама чланицама Европске уније, суседним државама и Европској комисији у развоју европске сарадње у целоживотног вођењу у сектору образовања и сектору запошљавања. На нивоу држава чланица циљ мреже је да промовише сарадњу и развој система на нивоу држава чланица у спровођењу приоритета идентификованих у резолуцијама Европске уније о целоживотног вођењу (2004, 2008).

ELGPN мрежа је јединствена европска платформа за представљање и размену резултата о услугама целоживотног вођења у државама чланицама и суседним државама, као и за разговор о њима. Такође, она утиче на одговарајуће јединице, радне групе и мреже којима је целоживотно вођење значајно питање, како би даљи развој добио подстицај (на пример, школе, Европска мрежа националних служби за запошљавање). Та сарадња резултира производима, какви су концепти и алати, као што је овај алат, за додатну подршку државама чланицама у њиховим континуираним напорима за развој целоживотног вођења. Они делегатима ELGPN мреже пружају могућност да другим мрежама и радним групама дају подстицаје за ширење информација и дискусију, за тренутни развој и развој који се заснива на информацијама.

Интегрална верзија овог алата доступна је под називом: ELGPN (2015) *Развој и спровођење политика у вези са вештинама управљања каријером (ВУК). ELGPN Алати 4* Европска мрежа политике целоживотног вођења, Живаскила: ELGPN [на мрежи]. Доступно на: <http://www.elgpn.eu/publications>.

Табела 1: Кратак преглед политичких лекција које су државе чланице научиле у спровођењу ВУК

Питања која политике треба да реше (ELGPN, 2012)	Лекције које су државе чланице научиле о политикама развоја вештина управљања каријером
1. Шта ВУК представљају у вашој земљи?	<ul style="list-style-type: none"> • У дословном преводу енглеских термина и дефиниција целоживотног вођења и ВУК може се изгубити суштина тих појмова. • Скуп вештина управљања каријером у вашој земљи треба дефинисати у складу са националним контекстом и националним оквиром ВУК.
2. На који начин грађани развијају ВУК током свог живота?	<p>У оквиру ВУК, у којем се наводе детаљи развоја ВУК свих грађана током целог живота, сагледавају се следећа питања:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Које вештине управљања каријером (знања, вештине и ставови) треба научити? • Како научити ВУК? • Када се или где (у којем контексту) учи ВУК? • Како ће оквир ВУК бити процењиван?
3. Која врста координације и сарадње је неопходна да би се од стручњака добиле смернице за развој и спровођење програма за развој вештина управљања каријером?	<ul style="list-style-type: none"> • У припреми националног оквира ВУК, координисаним приступом треба да буду обухваћене заинтересоване стране из различитих сектора, као што је сектор образовања и запошљавања. То исто важи за програме ВУК на регионалном, локалном и институционалном нивоу или који се покрећу на тим нивоима.
4. Ко ће подучавати и обучавати грађане да развију ВУК? Какве обуке су (полу)професионалци прошли за наставу и обуке у вези са ВУК?	<ul style="list-style-type: none"> • Развој ВУК треба да подрже квалификовани, добро обучени и мотивисани професионалци и полупрофесионалци. • 42% европских наставника тренутно има велику или умерену потребу за професионалним усавршавањем у области целоживотног вођења, како је показано у <i>Међународном истраживању наставе и учења ТАЛИС 2013. OECD-а</i> (у: Европска комисија/EACEA /Eurydice /Cedefop, 2014, 95).
5. Које стратегијске одлуке треба донети да би се осигурали широка доступност програма ВУК и праћење њихових квалитета?	<ul style="list-style-type: none"> • За ширење доступности развоја ВУК за грађане у било којој земљи вођење треба да буде обавезан елемент наставног плана и програма у школама, СОО и високом образовању. • Пажња се скреће на недостатак доступности услуга каријерног вођења, што је закључак изведен на основу одговора 45% испитаника који су учествовали у Евробарометар истраживању у државама чланицама Европске уније (European 2014).
6. На који начин треба процењивати ВУК грађана током њихових живота?	<ul style="list-style-type: none"> • Истовремено са развојем националног оквира ВУК, треба приступити развоју алата за процену личног развоја ВУК.
7. Како охрабрити грађане да развијају ВУК и да разумеју спољне утицаје, као што је утицај друштва на њихове каријерне путеве?	<ul style="list-style-type: none"> • Кључ за ефективан развој ВУК грађана – који их подстиче да развију ВУК и разумеју спољне утицаје – јесте квалификовано, добро обучено и мотивисано особље које има холистички приступ вођењу (целоживотно, у свим контекстима живота), које разуме суштину ВУК и које може професионално да пружи услугу развоја ВУК.
8. На који начин запослени и незапослени грађани уче и стичу ВУК?	<ul style="list-style-type: none"> • Развој ВУК одраслих, запослених или незапослених, треба да буде заснован на промишљању о каријерним компетенцијама које су већ стекли и на њиховој процени. • Вођење одраслих треба да буде засновано на њиховим идентификованим потребама и треба га надограђивати на њиховим постојећим добрим странама и способностима у погледу ВУК-а.

Пример начина на који је држава чланица сагледала ово питање у вези са политиком ВУК	Закључци и препоруке делегата ELGPN мреже
Сачињен је извештај о концепту ВУК у националном контексту, испитивањем значења ВУК у земљи, усвајањем националног израза за ВУК и предлагањем концепта „каријерно учење“ за даљи развој у земљи (DK, FI, IS, NO, SE).	<ul style="list-style-type: none"> Прикупите групу заинтересованих страна из различитих сектора и стручњаке да испитају концепт целоживотног вођења, концепт ВУК и реше језичка питања дефинисања ВУК, да испитају „питања које политике треба да реше“ и да предложи агенду и иницијални план којим би се олакшало заједничко разумевање ВУК.
Спровођење развоја целоживотног вођења и ВУК на националном нивоу уведено је у школе, СОО, националне службе за запошљавање (НСЗ) и центре за целоживотно каријерно вођење (HR).	<ul style="list-style-type: none"> Развој ВУК треба сматрати „сталним процесом“. Грађани ће развити ВУК у различитој мери и не треба подразумевати да ће грађани сами усвајати ВУК. За потребе усклађености, користите исте концепте и методе за развој ВУК у различитим секторима.
Министарство просвете и културе, Министарство рада, запошљавања и социјалних питања и орган за развој људских ресурса сарађивали су како би промовисали и поделили знање из света образовања, обука и запошљавања. У њиховој сарадњи су организовани семинари на тему ВУК које су похађали школски саветници и каријерни саветници (CY).	Препоручени начин сарадње у вези са политикама ВУК и координацијом заједничке услуге вођења за грађане јесте успостављање националног форума за вођење. Тај форум треба да заступа све кључне заинтересоване стране, треба да има јасну сврху развоја оквира ВУК, треба да пружи савете у вези са политикама ВУК и да буде у директном контакту са министарствима.
Каријерни саветници су прошли професионално усавршавање као подршку за планирање, пружање активности за савладавање ВУК грађана и за њихово преиспитивање (AT).	<ul style="list-style-type: none"> Иницијална обука за наставнике треба да садржи обавезне модуле за развој „вођења“ и ВУК, са теоријском основом и методологијама развоја ВУК, затим процену, начин интегрисања наставе ВУК у (школске) предмете и упознавање са практичним искуствима у предузећима. Сви полупрофесионалци треба да имају могућност да стекну квалификације у области вођења и да имају подршку у развијању и одржавању целоживотне перспективе свог рада.
Развој ВУК има утемељење на националном нивоу, у централним документима и у наставним плановима и програмима различитих нивоа образовања. У високом образовању, као делу Европске области високог образовања, пажња се посвећује питању могућности запошљавања студената (SE).	Политичке одлуке о развоју ВУК за грађане треба да буду потврђене на високом нивоу, у различитим министарствима, и ратификоване законима, актима или мерама које се посебно односе на националне/регионалне наставне планове и програме, одговарајуће финансирање, координисане националне стратегије, сличне средњорочне циљеве и заједничке кораке за даљу имплементацију.
Развој ВУК се процењује употребом индикатора (дефинисани су критеријуми успеха) (IE), обезбеђивањем доказа од ученика (MT) и коришћењем ученичких портфолија (AT, DE, DK, EL, FI, FR, HR, LU, UK).	<ul style="list-style-type: none"> Треба предузети мере да се развију формативне и сумативне процене ВУК. Награде и други механизми којима се препознају и признају искуства у развоју ВУК представљају елементе ефектног пружања услуга целоживотног вођења.
Курсеви о тржишту рада које организује национална служба за запошљавање често садрже информације о тренутној ситуацији на тржишту рада са циљем да учесници стекну реалан увид у могућности и захтеве које треба испунити да би се добио и задржао посао и о томе како структурни (и економски) механизми утичу на стварање могућности за појединце (NO).	Процена у којој мери је појединац овладао вештинама управљања каријером не треба да буде сведена само на самопроцену, већ треба да буде повезана са друштвеним изазовима и да их узима у обзир: на који начин појединац подноси и решава тешке животне услове или услове на тржишту рада и да ли позитивно реагује на промене.
С обзиром на то да су услуге развоја ВУК организоване у сектору запошљавања, грађанима је на располагању велики број сати годишње за стицање вештина: током саветовања о запошљавању и/или током тражења посла у групама или приликом појединачног саветовања и подршке за тражење посла (ангажовање) (FI).	Оквир ВУК треба развити као основу за процену стечених вештина управљања каријером међу запосленима и незапосленима и као принципе водиле за њихово даље учење.

Питања која политике треба да реше (ELGPN, 2012)	Лекције које су државе чланице научиле у политикама развоја вештина управљања каријером
9. Коју улогу имају друштвени партнери у развоју ВУК грађана?	<ul style="list-style-type: none"> • Послодавци показују интерес за развој „меких вештина“ грађана, не схватајући да оне заправо значе развој ВУК. • Синдикати обавештавају своје чланове о њиховим правима, освешћују их у вези са развојем ВУК и могу да им омогуће вођење и обуку за развој ВУК.
10. Које критеријуме треба користити у процени квалитета пружања услуга за развој ВУК?	<ul style="list-style-type: none"> • Следеће критеријуме треба користити за процену квалитета услуга ВУК: „пужање услуга и њихово унапређење“, „компетенције практичара“, „укључивање грађана/корисника“, „оправданост улагања за владе“ и „корисност за појединце“ • За процену услуга ВУК, одлучите која је врста процене потребна: процена потреба, теорије, остваривања, утицаја или ефикасности.
11. На који начин треба мерити утицај програма ВУК?	<ul style="list-style-type: none"> • Обим, врста и могући корисници утицаја могу и треба да се разликују имајући у виду мерење утицаја програма ВУК. • До сада су успешно коришћени и квалитативни и квантитативни приступи за мерење утицаја.

Референце

- Council of the European Union (2004). *Strengthening Policies, Systems and Practices on Guidance throughout Life*. 9286/04 EDUC 109 SOC 234.
- Council of the European Union (2008). *Council Resolution on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies*. 2905th Education, Youth and Culture Council meeting, Brussels, 21 November 2008. [Online]. Available at: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf
- European Lifelong Guidance Policy Network (2012). *Lifelong Guidance Policy Development: A European Resource Kit*. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no1-resource-kit>
- ELGPN/European Lifelong Guidance Policy Network (2015). *Guidelines for Policies and Systems Development for Lifelong Guidance: A Reference Framework for the EU and for the Commission*. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications>
- European Commission (2011). *Europe 2020 Targets*. [Online]. Available at: <http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/>
- Hooley, T. (2014). *The Evidence-Base on Lifelong Guidance. A guide to key findings for effective policy and practice*. ELGPN Tools
- No. 3. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no.-3-the-evidence-base-on-lifelong-guidance>
- ELGPN (2015). *Strengthening the Quality Assurance and Evidence Base for Lifelong Guidance*. ELGPN Tools No. 5. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications>
- European Commission (2014). *Special Eurobarometer 417: European Area of Skills and Qualifications*. Available at: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_417_en.pdf
- OECD (2014). *TALIS 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning*, TALIS, OECD Publishing. [Online]. Available at: <http://www.oecd.org/edu/school/talis-2013-results.htm>
- In: European Commission/EACEA/Eurydice/Cedefop (2014). *Tackling Early Leaving from Education and Training in Europe: Strategies, Policies and Measures*. Eurydice and Cedefop Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.p.95 [Online]. Available at http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/175EN.pdf

Пример начина на који је држава чланица сагледала ово питање у вези са политиком ВУК	Закључци и препоруке делегата ELGPN мреже
<p>Послодавци су отворили своја предузећа за посете наставника/саветника/ментора из школе (MT) или су дали допринос да се организују недеље каријере у школама (IE). Наставницима је понуђена могућност да имају радне праксе у предузећима изван школског система да би развили и проширили своје знање о различитим радним окружењима (AT).</p>	<p>Имајући у виду да већина грађана ради у малим и средњим предузећима која немају одељење за људске ресурсе, њихов развој ВУК је стратешко политичко питање које владе деле са социјалним партнерима. Приступ квалитетним услугама и могућност за овладавање ВУК вероватно ће се обезбеђивати путем националних служби за запошљавање, пружањем националне или каријерне услуге стручњака, као делатност синдиката или посредством приватних пружалаца услуга.</p>
<p>У националном пројекту су развијене „Међусекторске смернице за обезбеђење квалитета у вођењу“, укључујући развој ВУК (HR).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Треба користити оквир који садржи следеће кораке: улаз–процес–исход–евалуација. • Препоручује се коришћење индикатора, критеријума и могућих врста података који су наведени у Оквиру обезбеђења квалитета и заснованости на доказима (ELGPN, 2012). Обрасци који су дати у том оквиру садрже примере шта и како се може процењивати у пружању услуга ВУК (ELGPN, 2015).
<p>Развој ВУК, као елемента вођења, заиста је утицао на политике чији су циљеви (Hooley, 2014):</p> <ul style="list-style-type: none"> • решавање питања раног прекида школовања и NEET; • задржавање, постигнућа, прелази из школе у школу или у свет рада; • могућност запошљавања дипломираних студената; • промена животних и радних услова одраслих ученика; • унапређење кључних компетенција запослених грађана, уз користи као што су економски резултати предузећа и каријерни резултати; • враћање грађана на посао након периода незапослености или (непланираног) прекида у каријери; • смањење стопе превременог одласка у пензију. 	<ul style="list-style-type: none"> • У доношењу одлуке о природи утицаја који ће се мерити треба се упознати са постојећим истраживањима и узети их у обзир. • Треба користити и квантитативне и квалитативне приступе мерењу утицаја целоживотног вођења, при чему развој ВУК треба да буде кључни циљ и исход учења. У публикацији <i>База доказа о ефектима целоживотног вођења: Водич кроз кључне налазе за делотворну политику и праксу</i> (Hooley, 2014) наведено је неколико примера.



Увод

Целоживотно вођење и развој вештина управљања каријером

Целоживотно вођење је предмет две резолуције (образовање, омладина) Савета Европске уније из 2004. и 2008. године. Резолуцијом из 2008. године Савет је потврдио дефиницију целоживотног вођења. То је:

„континуиран процес којим се омогућава грађанима свих узраста и у било којем периоду живота да одреде своје могућности, способности и интересовања; да донесу осмишљене одлуке о образовању, обукама и занимању и да управљају својим индивидуалним правцима учења, посла и другим околностима у којима се те могућности и компетенције проширују или користе. Вођење обухвата широк спектар појединачних и колективних активности у вези са пружањем информација, саветовањем, проценом компетенција, подршком и подучавањем вештинама доношења одлука и управљања каријером“ (2008, 2).

Обе резолуције скрећу пажњу на важност развоја вештина управљања каријером (ВУК) за грађане. Оне се односе на:

„разноврсне компетенције које појединцима и групама омогућавају прикупљање, анализу, синтезу и организацију информација о себи,

образовању и свету рада, као и на вештине потребне за доношење и спровођење одлука и реализацију каријерних прелаза“ (ELGPN, 2012a, 21).

Подучавање о доношењу одлука у наставничком послу и вештинама управљања каријером само су неке од многих активности целоживотног вођења, међу којима су и: обавештавање, саветодавни рад, саветовање, процена, оспособљавање, заговарање, умрежавање, давање повратних информација, управљање, увођење иновација, усмеравање, менторство, узорковање и праћење (Ford, 2002, у: Oomen, Plant, 2014). У различитим земљама се користе различити термини за описивање тих активности, као што су: образовно, стручно или каријерно вођење, каријерно вођење и саветовање, вођење у струци и каријерно саветовање. Да би се избегла двосмисленост, термин „вођење“ се у овом алату користи да се означи било који од тих термина или сви термини. Термин „целоживотно учење“ означава настојање да такво вођење буде доступно током целог живота.

Активности вођења могу да спроводе професионалци, као што је каријерни саветник или каријерни практичар, или полупрофесионалци. Полупрофесионалци могу да буду тутори или предметни наставници или саветници

за запошљавање (Zelloth, 2009) и они не морају да имају завршену специјализовану обуку за вођење. Они су плаћени за активности вођења које спроводе, али то није њихова главна професионална делатност.

Кључни циљ целоживотног вођења је да се појединцима помогне да управљају својим каријерама, а исходи учења би требало да буду усвајање и развој ВУК. Вештине управљања каријером омогућавају грађанима свих узраста, у било којој фази развоја, да управљају својим путевима учења и рада током живота.

Вештине управљања каријером предмет су Смернице 1 из публикације *Смернице за развој политика и система за целоживотно вођење: Референтни оквир за Европску унију и Европску комисију* (ELGPN, 2015b). Том смерницом се дефинишу вештине управљања каријером, објашњава се њихов значај и дају се предлози добрих политика.

Зашто су вештине управљања каријером (ВУК) значајне?

Грађани треба да усвоје ВУК како би могли да реше различите изазове у току свог живота, укључујући честе промене каријере, и да се суоче са све већом неизвесношћу запослења (Sultana, 2012a).

Целоживотно вођење и развој ВУК у великој мери су повезани са тренутним националним и европским политикама за остваривање циљева стратегије Европа 2020. Целоживотно вођење и развој ВУК доприносе спровођењу:

- препорука Савета Европске уније: Нове вештине (2007), Рани прекид школовања (2011), Гаранције за младе (2013a), Стручне праксе (2013b) и Поновно промишљање образовања (2013c);
- резолуције Европског парламента: Рани прекид школовања (2011), Образовање и обуке 2020 (2012), Родни стереотипи (2013a), Поновно промишљање образовања (2013b) и Запошљавање омладине (2014);
- националне политике којима се спречава незапосленост младих, решава проблем раног прекида школовања, повећава пропустљивост образовних путева и побољшава упаривање понуде и тражње вештина на тржишту рада. ВУК оснажује грађане Европе да развијају решења која су

прилагођена њима као појединцима, а која се тичу њиховог личног развоја, прелаза и (не)планираних изазова са којима са сусрећу и због тога је ВУК алат за спровођење концепта флексибилности у различитим државама чланицама.

Стратегијом Европа 2020 (Европска комисија, 2011) предвиђено је осавремењивање јавних служби за запошљавање (Европска комисија, 2013) које обухвата пружање (интернет) алата и примарних услуга за подршку управљања каријером појединаца” (ibid., 4). Развој ВУК је важно средство у европској (Европска комисија, 2015a) и националној политици запошљавања за повећање понуде рада и вештина, унапређење функционисања тржишта рада, повећање тражње за радом и обезбеђивање праведности, борбу против сиромаштва и промовисање једнаких могућности. Мигранти (Cedefop, 2014) и они који су погођени економском кризом, социјалном искљученошћу и неизвесним каријерама (Cedefop, 2015) такође могу да имају користи од вођења и развоја ВУК. Докази из истраживања (Hooley, 2014) наговештавају да вођење и системски развој ВУК утичу на образовне и економске исходе, исходе при запошљавању и социјалне исходе.

У образовном систему они:

- ангажују појединце за учење;
- објашњавају путеве за учење и рад.

У систему запошљавања:

- пружају подршку појединцима у преласку на запослење;
- повећавају флексибилност тржишта рада;
- помажу да се вештине користе ефективно;
- пружају подршку појединцима да буду отпорнији када се суоче са променама.

Међутим, потребе грађана за вођењем нису задовољене 2004. (OECD) као ни 2014. године, наводи се у извештају посебног Евробарометар истраживања (Европска комисија, 2014), јер су услуге вођења фрагментиране како на националном, тако и на регионалном и локалном нивоу, а и даље је уочљиво много празнина (Kraatz, 2015).

Вештине управљања каријером треба да буду

истакнуте у наставном плану и програму образовања и обуке и у активностима вођења које спроводе сектори образовања и запошљавања. Грађани могу да наиђу на потешкоће у виду различитих захтева у образовању, раду и животу и могу им бити неопходне услуге ВУК „скројене“ по њиховој мери. Развој ВУК треба да обезбеди квалификовано, добро обучено и мотивисано особље које разуме суштину вештина управљања каријером и које може професионално да их изнесе.

Порекло и циљеви алата

Током трајања Радног програма ELGPN мреже у периоду 2013–2014, 18 држава чланица¹ ELGPN мреже фокусирао се на испитивање, прилагођавање, развој и спровођење вештина управљања каријером на националном нивоу, што је објављено у Пакету ресурса (ELGPN, 2012а, 21–33; 85–95) и Концепту 3 (Gravina, Lovšin, 2012).

Садржај тог алата добијен је из неколико извора, као што су:

- резултати састанака 18 држава чланица са фокусом на испитивању, прилагођавању, развоју и спровођењу ВУК на националном нивоу током трајања Радног програма 2013–2014;
- два исцрпна круга прикупљања података о напретку у развоју политика у вези са ВУК током састанака националних ELGPN делегација 2013–2014;
- секторска заседања током Пленарног састанка ELGPN мреже у Риги, 3. марта 2015. године;
- публикације о политичким питањима у области ВУК, која се односе на искуства у ELGPN мрежи;
- инструменти политике Европске уније као што су резолуције и препоруке Европског савета;
- знање стечено на основу студија политике и анализа (вођења), које су спровели или наручили Европска комисија, Европски парламент, Cedefop, ETF, Eurydice, OECD, Европска мрежа националних служби за запошљавање, у којима је учествовало неколико чланова ELGPN мреже.

У државама чланицама, развој ВУК није сам по себи политика. Концепт ВУК се користи у било којој тренутној политици у области каријерног вођења и/или се примењује за сваку такву политику која садржи вођење у оквиру сектора или међусекторски: у школама, стручном образовању и обукама (COO), високом образовању (BO/HE), образовању одраслих, запошљавању и социјалној инклузији. Због тога се користи израз „политика у вези са ВУК“.

Овај ELGPN алат намењен је доносиоцима политика који желе (додатно) да развију свеобухватну националну политику у области вођења са фокусом на усвајање ВУК. Та потреба може да се јави у светлу различитих политика (целоживотног) вођења које постоје у Европи, за попуњавање празнина у пружању услуга на националном нивоу и у упознавању са будућим приступима (целоживотног) вођењу.

Овај алат је намењен да пружи подршку доносиоцима политика да размотре свако од тих важних питања, разменом мишљења, примера добре праксе и закључака у државама чланицама ELGPN мреже.

Како се земље налазе у различитим фазама напретка у развоју политика у вези са ВУК, њихово разматрање у поглављима овог алата разликује се у мери у којој пружа задовољавајуће одговоре. Међутим, не постоје решења која би било могуће просто преузети јер би приликом развоја националне политике требало сагледати национални контекст и праксу вођења.

Структура алата

У развоју политика у вези са ВУК у Пакету ресурса (ELGPN, 2012а, 22–23) издвојено је 11 питања на која треба одговорити. Та питања, која се наводе у наставку, представљају оквир у којем је овај алат организован.

1. Које компетенције грађани различитих узраста треба да поседују да би успешно управљали каријером у целоживотној перспективи? Како се такве компетенције могу организовати у оквиру који има осмишљен садржај и услове развоја?

¹ BE, BG, CY, CZ, DK, EL, HR, IE, IT, LT, LU, MT, NO, PT, RO, SE, SI, TR и CH као посматрач.

2. Како подучавати такве компетенције у образовном и другим контекстима, и то на такав начин да, иако доступан свим грађанима, буде осетљив на различите изазове током живота и специфичне захтеве група и појединаца са различитим социјалним, економским, културним и другим потребама? Које педагошке/ андрагошке стратегије и ресурси најуспешније омогућавају да се усвоје вештине управљања каријером?
3. Како различити пружаоци услуга могу да сарађују да би успешније понудили програме ВУК, на начин на који се најбоље примењује њихово специјализовано знање из области образовања, обука и запошљавања?
4. Ко би требало да обавља оспособљавање за ВУК и коју улогу треба да има особље које ту услугу обавља у развоју и спровођењу програма ВУК у различитим контекстима и окружењима? Како оспособити особље за ВУК да успешније помаже грађанима у развијању ВУК?
5. Које се стратешке одлуке у вези са политикама морају донети да би се повећала доступност програмима ВУК, да би се обезбедио њихов квалитет, и да би се осигурало да сви грађани имају прилику да усвоје кључне компетенције управљања каријером на ефикасан начин?
6. Како проценити степен усвојености вештина управљања каријером и вредновати га тако да се подстакне развој каријере у различитим фазама живота?
7. Како оспособити грађане да разумеју свет око себе, па да, осим што могу да развију кључне способности које подржавају развој каријере, постану критични и свесни економских препрека које ограничавају њихове могућности и капацитете и да не претпостављају како су сами и лично одговорни за неуспехе структуре и система?
8. Како развити вештине управљања каријером запослених и незапослених особа у контексту националне службе за запошљавање (НСЗ) да би се задовољиле различите промене и специфичне потребе и захтеви група и појединаца различитих узраста, из различитих социјалних, економских, културних и других миљеа?

9. Како послодавци и социјални партнери могу да помогну грађанима да развију вештине управљања каријером док се суочавају са животним променама?
10. Које критеријуме треба примењивати у процени квалитета програма за развој вештина управљања каријером (ВУК)?
11. Које податке треба прикупљати како би се измерио утицај програма за развој вештина управљања каријером (ВУК)?

По једно поглавље посвећено је сваком од једанаест питања. Свако поглавље почиње питањем ELGPN делегата на нивоу држава чланица „научене лекције о томе шта успева – шта не успева“ у развоју политика у вези са ВУК. Уз питање се наводе примери како су различите државе чланице решиле то питање политике у вези са ВУК. На крају, за свако питање се наводе закључци и препоруке делегата ELGPN мреже.

Када је реч о два последња питања у вези са евалуацијом и мерењем утицаја, од издавања публикације *Пакет ресурса 2012. године, ELGPN је развио два специфична алата. Десето питање се делимично сагледава у публикацији *Оквир обезбеђења квалитета и заснованости на доказима (о ефектима целоживотног вођења)* (ELGPN, 2012b, 29–32 и 7–78). У ELGPN алату 5 (ELGPN, 2015c) вештине управљања каријером помињу се у *Обрасцима QAE*, на основу улазних параметара држава чланица и повратних информација и наводе се различити примери на националном нивоу.*

Постојећи докази о утицају целоживотног вођења, који укључују информације о мерењу утицаја, врло опсежно се сагледавају у ELGPN алату 3 *База доказа о ефектима целоживотног вођења: Водич кроз кључне налазе за делотворну политику и праксу* (Hooley, 2014). Ти специфични ELGPN алати биће објашњени у одговорима на десето и једанаесто питање.

Резиме на почетку ове публикације намењен је посебно доносиоцима политика који немају довољно времена за читање. Табела у резимеу прати структуру поглавља. У првој колони наводе се кључна политичка питања на која треба одговорити. У сваком реду истакнуте су најзначајније „научене лекције“ држава чланица у политикама у вези са ВУК за дато кључно политичко питање, следе илустративни примери, а на крају су дати општи закључци и препоруке.

Упућивања на одређене извештаје ограничена су на основне публикације које су представљене у резимеу.



Вештине управљања каријером

Које компетенције грађани свих узраста треба да имају да би ефективно управљали својим каријерама у целоживотној перспективи? На који начин такве компетенције могу да се организују у оквиру који има осмишљену суштину и развој?

Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?)

- Енглески израз за ВУК и њихова дефиниција не могу се дословно превести на други језик јер се суштина концепата целоживотног вођења и ВУК може изгубити из семантичких разлога, као што се десило у неколико држава чланица. Дословне еквивалентне речи као што су „каријера“ или „управљање“ можда неће имати смисао, могу бити схваћене другачије или могу имати благо негативну конотацију.
- У решавању језичког питања и уз свест о могућим семантичким променама, дефиниција ВУК може да се прилагоди језику дате земље тако да одражава релевантне постојеће националне документе, стратегије, речник грађана и послодаваца, и да пружа ширу перспективу за вођење и ВУК која се

заснива на новијим теоријама о каријери.

- Неопходно је дефинисати сам термин ВУК, а велики број вештина управљања каријером треба сагледати у националном контексту. У државама чланицама показало се да је корисно организовати скуп вештина управљања каријером које треба развити кроз национални оквир како би се дефинисале и структурисале свеопште и секторске политике у вези са ВУК. Национални оквир ВУК одражава тренутне изазове и приоритете сектора образовања и тржишта рада и смислено је повезан са другим вештинама, као што су основне вештине за 21. век, затим кључним компетенцијама, као што је предузетништво, европским и/или националним оквиром квалификација, вредностима наставног плана и програма и педагошким филозофијама дате земље (Sultana, 2012b).
- Пре развоја националног оквира ВУК његови општи и појединачни циљеви морају бити јасни.

Национални оквир ВУК треба да обухвати четири димензије:

1. ВУК: Шта учити? ВУК области учења могу обухватати „управљање сопственим развојем; истраживање образовних могућности и тржишта рада; изградња каријере/живота“ или „самоспознају у вези са развојем каријере; истраживање путева учења и света рада;

доношење и спровођење одлука или део „општих вештина за запошљавање“. Шта треба научити? Та димензија треба да узме у обзир да живот и радни напредак нису линеарни и да ће грађани у неочекиваним тренуцима можда морати (поново) да се врате развоју ВУК због догађаја и променљивих животних околности на које не могу да утичу.

2. Како се учи ВУК? Та димензија се односи на моделе за учење, исходе учења и напредак. Ово је педагошко питање на које често утичу политичка очекивања која одражавају културне и националне системске разлике у пружању услуге вођења, на пример ВУК у каријерном учењу, каријерном развоју или грађењу каријере.
3. Када треба учити ВУК? или где, у којем контексту се учи ВУК? Ова област се посматра као кључни аспект оквира ВУК. Обухвата дефинисање нивоа напредовања ВУК, од основних до напреднијих и одређенијих вештина (на пример, принцип нивоа познавања европских језика од нивоа А1 до С2). То се односи на шесто питање о процени ВУК. Та димензија сагледава чињеницу да појединачни процес развоја ВУК може поново да се започне у сваком тренутку и да услуге вођења треба да имају капацитете како би помогли појединцима да се снађу у различитим ситуацијама.
4. На који начин ће бити процењен оквир ВУК? Процену треба размотрити из следећих углова.
 - Потребе: Да ли постоји потреба за овим оквиром?
 - Теорија: Да ли је овај оквир замишљен тако да функционише?
 - Спровођење: Да ли је овај оквир спроведен на прописан начин и у складу са планом?
 - Утицај: Да ли је овај оквир утицао на предвиђене циљеве или циљне групе?
 - Ефикасност: Да ли је овај оквир исплатив?

Ко ће бити укључен у процену: професионалци, тренери практичари, крајњи корисници?

- Важно је унапред дефинисати обим примене планираног националног оквира ВУК. Ако је он, на пример, припремљен само за сектор образовања

(школе, стручно образовање, високо образовање, образовање одраслих) требало би поставити питање одржања континуитета развоја ВУК у сектору запошљавања, како из угла будућег развоја политика у вези са ВУК, тако и из угла појединачних грађана.

- У националном оквиру ВУК одговор на питање које вештине управљања каријером треба научити може бити формулисан као „блиске“, „удаљене“ или „представљају изазов“ у односу на постојећу праксу у пружању услуге вођења у циљним секторима.
- Без обзира на то да ли је примењен академски или прагматичан приступ стварању оквира ВУК, они који припремају оквир треба да буду свесни професионалаца или полупрофесионалаца који спроводе оквир ВУК. Те циљне групе треба да разумеју оквир ВУК који стога мора да буде изражен на њиховом језику и смислен у њиховим појединачним контекстима. С друге стране, они који спроводе концепт морају да буду свесни одговарајућег језика њихових циљних група или морају да се упознају са њим у оквиру свог професионалног усавшавања за процес спровођења. Међутим, у процесу „препричавања“ и „упрошћавања“ језика како би се олакшало разумевање на националном нивоу неизбежно се губе нијансе значења.

Примери

- Литванско Министарство просвете и науке уз подршку саветника из политике одиграло је кључну улогу у развоју политике у вези са ВУК. Као резултат сарадње експерата истраживача, практичара и пружалаца услуга развијен је скуп правних аката и методологија у вези са ВУК, укључујући Програм каријерног образовања за средње и СОО школе. Програм обухвата матрицу каријерних компетенција.
- На Малти се значај наставе ВУК за ученике у обавезном образовању признаје већ неколико година. То је довело до одлуке Министарства да се у наставни план и програм уврсти

каријерно образовање. Министарство просвете и запошљавања саставило је радну групу за припрему „Образложења за каријерно вођење и његов оквир у малтешким средњим и високим школама“. Радну групу су чинила два просветна службеника за лични, социјални и каријерни развој (Personal and Social Career Development – PSCD) и каријерни саветник у високој школи под надзором управника, одељења ученичке/студентске службе, Директората за образовне услуге и саветника из Министарства. Радна група је била кључни покретач развоја политике и спровођења процеса.

- Национална јединица за каријерно вођење при владином телу VOX сарађивала је са норвешким Директоратом за образовање и обуке и Директоратом за рад и здравље у спровођењу перспективе (ВУК у Норвешкој). У процесу је углавном коришћен приступ „одоздо-нагоре“ и у њему су учествовали практичари и експерти/истраживачи. Влада и друга владина тела на високом нивоу још увек се нису укључили у већој мери. Тежиште у периоду 2012–2014. било је на утврђивању агенде, а стратегија се састојала у обавештавању и покретању дискусије о значају перспективе ВУК у Норвешкој.

Закључци и препоруке

- Препоручује се окупљање групе различитих заинтересованих страна која обухвата експерте за испитивање концепта целоживотног вођења и ВУК, како би се постигао договор о образложењу за увођење тих концепата, врстама, вредности и адекватности за даљи национални и регионални развој, како би се решило језичко питање дефинисања ВУК, размотрила „питања која политике треба да реше“ у поглављу о ВУК у Пакету ресурса (ELGPN, 2012а, 22–23), предложила агенда, урадио нацрт иницијалног плана, олакшало заједничко разумевање ВУК и обезбедило редовно преиспитивање плана.
- Препоручује се да се у материјалима цитира оригинална дефиниција целоживотног вођења и ВУК на енглеском језику, а да се поред ње наведу

национални превод и адаптација, тако да читаоци одмах могу да упореде оригинал и увиде разлику.

- Препоручени други корак за (додатни) развој политике за пружање услуге вођења са фокусом на развој ВУК јесте нацрт националног оквира ВУК којим се усмерава развој ВУК и утврђује садржај програма ВУК за различите узрасте и циљне групе (ELGPN, 2012а).
- За развој политика у вези са ВУК препоручује се коришћење Оквира ВУК (ELGPN, 2012а, 94), Оквира ELGPN мреже за обезбеђење квалитета и заснованости на доказима (ELGPN, 2012а, 96–105) и *Смерница за развој политика и система за целоживотно вођење: референтног оквира за Европску унију и Европску комисију* (ELGPN, 2015b). Користан алат може бити *Речник термина* ELGPN мреже (ELGPN, 2012c) који садржи заједничку групу дефиниција за развој политика у области вођења и сродну терминологију.
- Препоручује се коришћење вредних предлога у вези са развојем политике и спровођењем ВУК у различитим секторима (Gravina, Lovšin, 2012), чиме се скреће пажња на четири кључна аспекта који утичу на процес спровођења политике: 1) политика коју треба спровести; 2) људи који су укључени у спровођење; 3) место или контекст спровођења; 4) темпо спровођења.
- Вредело би испитати постојеће оквире ВУК. То може помоћи да се утврде заједничке теме које се јављају у различитим оквирима. Уопштено, оно што је различито није шта треба научити, када или где, већ како – због различитих традиција наставног плана и програма.

Постоји неколико постојећих националних оквира:

- у Канади², Аустралији³ и САД⁴:

Планови за каријерни развој
(Blueprints for Career Development).

Ти оквири су развијени пре једне деценије. Урађене

² Канада: <http://www.blueprint4life.ca/blueprint/home.cfm/lang/1>

³ Аустралија: <http://www.blueprint.edu.au/>

⁴ САД: http://associationdatabase.com/aws/NCDAA/asset_manager/get_file/3384/ncdguidelines2007.pdf

су критичке анализе тих верзија планова, укључујући нека искуства у ELGPN мрежи (Hooley, et al., 2013). У професионалном окружењу вођења признаје се да су ти планови корисни и употребљиви. Међутим, чини се да су они исувише компликовани у полупрофесионалном окружењу, на пример у Норвешкој.

Други национални оквири ВУК су:

- у Шкотској: Оквир ВУК⁵;
- на Новом Зеланду: Мерила успешности каријерног образовања у примарном, секундарном и терцијарном образовању⁶. Та мерила се разликују од других оквира јер не само да описују исходе учења већ и улазна мерила и мерила процеса (лидерство, организација, укљученост послодавца);
- португалски оквир ВУК који се као пример налази у *Пакету ресурса* (ELGPN, 2012a, 94);
- у Ирској је у извештају Националног Форума за вођење 2007, предложен Национални оквир, али тај оквир није усвојен на националном нивоу.

Национални оквир ВУК могу да инспиришу и:

- Вештине за 21. век⁸;
 - Кључне компетенције за целоживотно учење (Парламент и Савет ЕУ, 2006);
 - DOTS оквир (Law, Watts, 1977) и ажурирање модел Se-Si-F-U (Law, 2007).
- Препоручује се да национални оквир ВУК компетенција треба да развију експерти, професионалци, социјални партнери и друге заинтересоване стране и да би у идеалном случају требало да буде праћен описом улазних и процесних стандарда (лидерство, организација,

учешће послодавца итд.). Једноставно мапирање ВУК без усклађивања са унапред изабраним (и унапред договореним) моделом неће произвести смислене резултате.

- Приступ политике и фокус на политике у вези са ВУК у великој мери се разликује у државама чланицама ELGPN мреже, што је приказано на три примера из Литваније, Малте и Норвешке у одељку „Примери“. Данас се признаје да је политика „игра са много играча“. Ти играчи постоје изван владе и у влади. Импликација постојања већег броја субјеката у раду на развоју политика јесте то што се пажња помера са фокуса који је оријентисан на хијерархију, инструменте и исходе (саветовање доносилаца одлука о одговарајућим циљевима) на интерактиван фокус који је оријентисан на процес (обухвата заинтересоване стране и доводи до договорених исхода). Препоручује се да доносиоци политика у различитим фазама доносе одлуке о томе да ли и које заинтересоване стране/субјекте желе да укључе у развој политике и да ли је фокус задатка оријентисан на исходе или процес.

⁵ Шкотска: http://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/media/752669/career_management_skills_framework_scotland.pdf

⁶ Нови Зеланд: <https://www.careers.govt.nz/practitioners/planning/career-development-benchmarks/>

⁷ Ирска: http://www.nationalguidanceforum.ie/documents/NGF_Guidance_for_Life%20final.pdf

⁸ Вештине за 21. век: <http://www.atc21s.org/project-papers.html>



Стицање и развој вештина управљања каријером

Како током наставе развијати те компетенције у образовном и другим контекстима тако да се изађе у сусрет свим грађанима, али на начин који је осетљив и на различите животне изазове и специфичне проблеме група и појединаца са различитим друштвеним, економским, културним и другим потребама? Које су педагошке/андрагошке стратегије и ресурси најефективнији за потпуно овладавање компетенцијама за управљање каријером?

Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?)

- Како је утврђено претходним питањима, у оквиру ВУК, у којем се наводе детаљи развоја ВУК са све грађане током целог живота, постављају се следећа питања:
 - Које вештине управљања каријером (знања, вештине и ставови) треба научити?
 - Како научити ВУК?
 - Када се или где – у којем контексту уче ВУК?
 - Како ће оквир ВУК бити процењен?

Такав оквир ВУК може се припремити за један или више сектора. Оквир ВУК, у којем се наводе детаљи

развоја ВУК за све ученике/студенте, треба да буде обавезан (у наставном плану и програму) за школе, обуке и образовне установе.

- За одрасле, запослене или незапослене, развој ВУК треба да буде заснован на размишљању о каријерним компетенцијама које су већ стекли и њиховој процени. Оквир ВУК обезбеђује основу за ту процену и принципе водиле за даљи развој. Вођење одраслих људи треба да буде засновано на њиховим претходно установљеним потребама, а треба га надоградити на постојећим снагама и капацитетима система ВУК-а.
- Треба инспирисати педагошку/андрагошку стратегију развоја ВУК, треба је стално поткрепљивати информацијама и (најновијим) теоријама и методологијама о развоју каријере и образовно-педагошким иновацијама. Приступ треба да одговара посебним проблемима група и појединаца са различитим социјалним, економским, културним и другим потребама.
- У образовном окружењу искуствено учење је боље за развој ВУК. Информисање о повратним информацијама других људи о његовом/њеном понашању и њихово прихватање важан су део развоја ВУК који може допринети политикама социјалне инклузије. Искуствено учење треба комбиновати са активностима изван образовних

установа (на пример, посете радним местима, стручне праксе, сенка на радном месту, каријерни дани, састанци са послодавцима) како би се стекло знање о свету рада.

- Осим подршке за појединце, ефикасне су и групне сесије, јер прилагођавају услугу и фокусирају се на специфична питања циљне групе, њихов контекст и опсег пажње.
- Државе све чешће прихватају повезивање високог образовања са светом рада и друштвом на начин који је описан у *Пакету ресурса* (ELGPN, 2012а, 22 и 28). Термини „студенти“, „могућност запошљавања“, који су снажно повезани са ВУК, постали су широко прихваћени, а потрага за повећањем могућности запошљавања постала је суштинска карактеристика високошколских институција и Европског простора високог образовања. Достицање стандарда високог квалитета академског учења и истовремено повећање могућности запошљавања путем унапређивања ВУК нису контрадикторни. Оба та циља могу водити активном ангажовању студената и у њиховим високошколским академским студијама и у процесу каријере (Rott, 2015а).
- ИКТ може бити (додатно) средство за проналажење одређених циљних група. Неке земље користе инструменте ИКТ да подрже развој ВУК грађана.
- Вештине, обуке и ставови (полу)професионалних практичара који обезбеђују развој имају пресудан значај за успех развоја ВУК грађана током целог живота.

Примери

- Нордијске земље су припремиле Концепт о ВУК у нордијском контексту током 2013–2014. године, усвојиле термин „каријерне компетенције“ за ВУК и предлажу концепт „каријерно учење“ за даљи развој у свакој од укључених земаља (Thomsen, 2014).
- На Кипру, за каријерно образовање током средњег образовања (узраст 12 до 18 година) одговорна је Служба каријерног саветовања и образовања (CCES) Министарства просвете и културе. Часови вођења се изводе током првог полугодишта 3. године (9. разред) гимназије за све ученике у државним школама. Такође, нуди се каријерно саветовање и вођење за студенте у терцијарном образовању и за одрасле ученике. Циљеви тог образовања су промовисање самосвести, вештина управљања каријером и доношења одлука. Осим тога, студенти имају подршку у решавању личних питања и вођењу у области образовања и запошљавања.
- У Хрватској, примери добре праксе у вођењу и развоју ВУК могу се пронаћи у школама, СОО и центрима службе за запошљавање за целоживотно каријерно вођење.
- У Чешкој, Национални план и програм је заснован на кључним компетенцијама. Осим знања и вештина из предмета неопходно је опремити ученике знањем, вештинама, ставовима и вредностима од којих могу имати користи не само у иницијалном и даљем образовању већ и у личним животима и професионалним каријерама. Сви ученици могу да их користе и примењују независно од школе, интересовања и онога шта би желели да раде у будућности. Тај савремени приступ оријентисан на животне вештине у образовању може се упоредити са приступом ВУК. Међутим, неке разлике су очигледне посебно у контексту образовне области „Свет рада“. То је обавезна тема за 8. и 9. разред (често засебан предмет) и међупредметна тема у вишим разредима средње школе.
- У Финској, у Националним основама наставног плана и програма за средње образовање и више разреде средњег образовања, каријерно образовање се описује као општеприхваћена стратегија и одговорност свих запослених. Примарни циљеви основа наставног плана и програма за вођење и саветовање су: 1) подршка личном расту и развоју ученика; 2) промовисање развоја вештина за учење и помоћ у савладавању потешкоћа у учењу и 3) саветовање и вођење ученика у избору даљег образовања или занимања.
- У Грчкој, Национална организација за сертификацију квалификација и стручно вођење (ЕОРРЕР) развила је ИКТ алате за самоевалуацију за адолесценте и

одрасле, тако да могу да надограде своје вештине и примене их. На интернет порталу за вођење адолесцентима се нуди развојни алат е-портфолио⁹. Дигитални алат омогућава попуњавање е-портфолија и на енглеском језику. На порталу се налази пример е-портфолија из праксе, који је попунио средњошколац¹⁰. Такође, на порталу ће се ускоро појавити Реална игра за адолесценте узраста 12 до 15 и 15 до 18 година, преведена и прилагођена контексту Грчке, чији је циљ да адолесцентима пружи помоћ да развију и процене животне и каријерне вештине. Алат за развој е-портфолија нуди се одраслима на порталу за целоживотни развој каријере за одрасле¹¹ који омогућава попуњавање е-портфолија и на енглеском језику. Осим тога, одељак са ВУК, укључујући интерактивне активности ВУК и материјал за учење ВУК, нуди се одраслима како би им помогао да разумеју неколико аспеката развоја своје каријере.

- На Исланду, ВУК је саставни део „Животних вештина“ у групи друштвених предмета, како у вишим тако и у нижим разредима средње школе
- Малта је развила наставни план и програм са исходима каријерног образовања у наставном предмету „Лични, социјални и каријерни развој“ као део обавезног образовања. Овај оквир се тренутно преиспитује као део националног система за ревизију наставног плана и програма. Као допуна томе, на часовима наставе, већи број иницијатива за каријерно вођење одржава се у школама и изван њих. Те касније иницијативе спроводи већи број квалификованих каријерних саветника које, од октобра 2009. године, запошљава Директорат за образовне услуге.
- Румунија има Национални наставни план и програм „Лични развој“ за нулти (шестогодишњаца), 1. и 2. разред. Министарство просвете планира да

развије наставни план и програм за све разреде, укључивањем ВУК у активности вођења. Наставни план и програм за саветовање и вођење ученика СОО, у 9, 10. и 11. разреду анализиран је у августу 2014. године и том приликом је интегрисан ВУК и истакнута улога саветовања и вођења у Наставном плану и програму за припрему ученика СОО за тржиште рада и обезбеђивањем вештина које су им неопходне.

- Шкотска користи ВУК као оквир за инструменте за вођење путем интернета.
- У Стратегији Швајцарске конференције кантоналних министарстава просвете (EDK) за период 2015–2019. године истиче се важност ВУК, која се посебно огледа у томе да обавести све младе људе и одрасле грађане о могућностима које ствара флексибилни систем образовања у Швајцарској. Тиме би требало подстаћи интеграцију готово целокупне популације у средње образовање, са циљем да се подстакну сналажљиви људи и да се смањи недостатак професионалаца.

Закључци и препоруке

- ВУК треба сматрати „процесом који траје“ за сваког појединачног грађанина. Грађани развију ВУК у различитој мери, а стицање ВУК не би требало да се подразумева ни у случају деце, младих људи ни одраслих.
- Препоручује се да се за потребе усклађености користе исти (теоријски) концепти који представљају основу политика у вези са ВУК у различитим секторима.
- У пракси, методологија програма ВУК треба да се разликује зависно од потреба корисника. Међутим, треба бити свестан чињенице да популације имају веома различите потребе. Особе које рано прекидају школовање и NEET (особе које нису у образовању, нису запослене и не обучавају се) могу захтевати другачији приступ. Неколико примера за те групе широм Европе могу се пронаћи у *Концепту 6 ELGPN мреже Рани прекид школовања и целоживотно вођење* (Oomen, Plant, 2014)

⁹ Интернет портал ЕОПРЕП-а за вођење тинејџера: <http://www.eopeep.gr/teens>

¹⁰ Пример попуњеног е-портфолија: <http://www.eopeep.gr/teens/index.php/digital-folder>

¹¹ Портал ЕОПРЕП-а за каријерно вођење одраслих: <http://e-sta-diodromia.eopeep.gr>

и *Праксе НСЗ у обавештавању и активирању NEET* (Европска комисија, 2015b).

- Незапосленост младих има значајне импликације за појединце, заједнице, економије и друштва. Препоручује се да се евидентирају занимљиве праксе вођења, укључујући развој ВУК у различитим државама чланицама Европске уније, као одговор на незапосленост младих (Hughes, Bors Borbély-Pecze, 2012) и могућности младих у оквиру иницијатива гаранција за младе (Borbély-Pecze, Hutchinson, 2014a).
- Међу европским државама постоје разлике у погледу улоге учења на послу у развоју вештина појединаца. Тако се младим људима нуди да науче о пословима и свету рада како би на основу

информација могли да донесу одлуку о свом избору; али на тај начин се обезбеђују и вештине, знања и акредитације, што људима омогућава да приступе могућностима (Borbély-Pecze, Hutchinson, 2014b). Развој ВУК треба уградити у учење на послу.

- Развој ВУК, на интернету или изван њега, треба да буде лако доступан свим грађанима (Hooley, 2014).
- Настава и обука за ВУК имају кључни значај за успех развоја ВУК свих грађана, због чега се препоручује подршка за саветнике и полупрофесионалце у области вођења у виду професионалног усавршавања, ресурса и менторства.



Ефективна сарадња заинтересованих страна

Како различити пружаоци услуга могу да сарађују да би успешније понудили програме ВУК, на начин на који се најбоље примењује њихово специјализовано знање из области образовања, обука и запошљавања?

Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?)

- У припреми националног оквира ВУК треба примењивати координисани приступ који треба да укључи заинтересоване стране из различитих сектора политике: школе, СОО, високо образовање, образовање одраслих, запошљавање и социјална инклузија. То се односи и на програме ВУК на регионалном и локалном нивоу или који се на тим нивоима покрећу. Радна методологија у тој сарадњи укључује дискусију о општим и појединачним циљевима интервенције коју треба спровести као и општи концепт и садржај, тако да сваки пружалац услуга има заједничко разумевање и преузима своју посебну одговорност.
- Родитељи ученика и студената, са специјализованим знањем из света рада у различитим индустријама, представљају ресурс заједнице који се не користи довољно.

Примери

- На Кипру, различити пружаоци услуга раде заједнички посредством Националног форума за вођење у којем Министарство просвете и културе, Министарство рада, здравља и социјалног осигурања и орган за развој људских ресурса сарађују како би промовисали и разменили знање о свету образовања, обуке и запошљавања. Њиховом сарадњом са Euroguidance мрежом у Грчкој и на Кипру, организовани су семинари на тему ВУК, које су похађали школски саветници.
- У Чешкој, тренутно важећи акциони план Националног форума за вођење (2014–2016) промовише припрему специфичних корака и обавеза актера у каријерном образовању, којим се омогућава спровођење интегрисаног система каријерног вођења у целоживотној перспективи.
- Као део школске реформе у Данској, извршена је ревизија обавезног предмета Образовање и посао у обавезном образовању, што значи да ће постојати јача сарадња између школа и локалних центара за вођење. Промене дају јаснији фокус о развоју ВУК и каријерном учењу на различитим нивоима у школи. Намера је да се побољша самосвест ученика о образовању и могућностима на тржишту рада.

- У Финској се од школа очекује да обезбеде план на школском нивоу за каријерно образовање и вођење са расподелом различитих задатака члановима особља. У локалном наставном плану и програму мора да се опише како се у школи спроводи сарадња са локалним тржиштем рада. Централни део те сарадње су посете представника тржишта рада часовима, посете радним местима, пројектни рад, употреба информативних материјала различитих сектора и увођење у периоде радног живота. Садржај различитих предмета се структурише тако да обухвати модуле којима се повезују знање и вештине из одређеног предмета са захтевима и могућностима радног живота. Ученици и њихови родитељи треба да имају шансу да добију информације о радним приступима и могућностима различитих избора у основном образовању и о његовим импликацијама за учење и будућност ученика. Родитељ/старатељ мора да има прилику да поразговара о питањима која се тичу учења и избора ученика на колективним састанцима са наставником, саветником за наставу и учеником.
- У Немачкој се општим споразумом између Сталне конференције министарстава просвете у 16 савезних држава и Савезне агенције за запошљавање и комплементарним споразумима на регионалном нивоу дефинише институционализована сарадња између школа и саветника у области вођења у локалним канцеларијама за запошљавање у образовању ВУК (КМК/ВА, 2004). Постоји оквир ВУК којим се дефинишу циљеви и исходи учења те заједничке одговорности. Осим тога, мрежа школа и предузећа, *Arbeitsgemeinschaften Schule-Wirtschaft*, и синдикати, ангажовани су у заједничким пројектима за каријерно образовање, радно искуство и друге активности ВУК за потребе ученика¹².
- На националном нивоу у Грчкој, Национална организација за сертификацију квалификација и стручног вођења (ЕОРРЕР) увела је ВУК у праксу вођења. Она пружа подршку за развој ВУК тако што спроводи обуке за ВУК за крајње кориснике који треба да стекну ВУК. У средњем образовању, „програми каријерног образовања“ који имају упориште у 79 центара за каријерно вођење (KESYP) имају циљ да развију ВУК циљне групе (ученици, студенти и млади људи до 25 година). Каријерни центри при универзитетима такође подржавају развој ВУК студената тако што организују семинаре о техникама тражења посла, вештинама за доношење одлука итд.
- На Малти, Директорат за образовне службе и Удружење за каријерно вођење на Малти повезују се са већим субјектима као што су Корпорација за запошљавање и обуке (ЕТС), Агенција за програме Европске уније (ЕУРА) и други национални органи као што су Малтешки орган финансијских служби (МФСА), Малтешки орган за туризам (МТА), Малтешка агенција за информационе технологије (МИТА), Руководство националног здравственог сектора и већи број приватних институција које пружају прилику да ученици стекну ВУК у раној фази током обавезног образовања и обезбеђују могућности за обуку у области каријерног вођења за практичаре који раде у области образовања и запошљавања.
- Норвешки пројекат „Водичи Националне службе за запошљавање у вишим разредима средње школе“ пример је који илуструје теме и методе релевантне за промовисање и спровођење програма ВУК. Тај пројекат је организовао Директорат за рад и здравље у неким окрузима (тренутно је укључено 12 канцеларија НСЗ и школа, али се стално развија). Интегрисан је у пројекат „Нове могућности“ који траје до 2016. године. Службеници НСЗ за каријерно вођење упућују се у више разреде средње школе (на пример, четири дана недељно) како би обезбедили да ученици са потешкоћама добију помоћ што је могуће пре (рана интервенција); да обезбеде боље

¹² Међу различитим услугама погледати посебно: <http://j.ugend.dgb.de/schule/beratung/berufswahlhilfe> и http://www.schulewirtschaft.de/www/schulewirtschaft.nsf/id/PageOrganisation_DE?open

познавање локалног или регионалног тржишта рада; да повећају мотивацију ученика за завршетак образовања и да обезбеде ране релевантне мултидисциплинарне услуге НСЗ и других значајних пружалаца услуга према потребама ученика.

- У Србији, „Иницијатива 500+“ била је врло успешна у ангажовању родитеља у стварању модела „умрежавања“, као ВУК, за проналажење предузећа која су била вољна да организују програм сенке на послу запослених за потребе студената.
- У Швајцарској, сваки кантон има специјализовани тим са делегатима за услуге вођења, запошљавања и социјалог осигурања: за међуинституционални тимски рад (ИИЗ). Тај тим има задатак да пронађе најбоље решење за оне људе којима недостају вештине управљања каријером и да им помогне да пронађу посао или могућност за обуку.

Форум је основан са циљем да се успостави интегрисан систем за целоживотно вођење. Национални форум за вођење треба да представља све кључне заинтересоване стране, да има јасну сврху развоја оквира ВУК, да саветује политике у вези са ВУК и да буде у директном контакту са министарствима. У таквом форуму различити пружаоци услуга могу да раде заједно и да ефективније понуде програме ВУК.

- Треба подстаћи сарадњу и развој заједничког поверења међу пружаоцима услуга у развоју ВУК у том сектору на националном, регионалном и локалном нивоу.
- Препоручује се да се размотри пружање великог броја различитих услуга – тј. вођења и развоја ВУК – током целог живота у једном организационом оквиру јер се то сматра потенцијално исплативијим и тиме се спречава непотребно удвостручивање ресурса (OECD, 2004).

Закључци и препоруке

- Национални форум за вођење или сличан национални координациони механизам обезбеђује идеалну прилику за сарадњу у области политика у вези са ВУК и за координисање услуге вођења за грађане. У различитим државама чланицама



Тренери и пружаоци услуга

Ко треба да обезбеди обуку за ВУК и коју улогу треба да има особље за вођење у развоју ВУК и обучавање за ВУК у различитим контекстима и окружењима? Како особље за вођење треба да буде обучено да би ефективније пружало помоћ грађанима да развију ВУК?

Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?)

- Наставу и обуку ВУК треба да спроводи квалификовано, добро обучено и мотивисано особље, и професионалци и полупрофесионалци. Полупрофесионалци, као што су наставници или саветници за запошљавање, пружају услугу вођења обављајући свој посао, али нису нужно обучени за вођење. Она лица која пружају подршку за учење у информалним и неформалним окружењима треба да имају способност иницијалних или посредничких интервенција у пружању ВУК.
 - Професионалци у области вођења, на пример, саветници за вођење или каријерни саветници, специјализовани психолог у образовању или специјализовани социјални радник у НСЗ, не треба само да играју улогу у пружању услуге вођења и помоћи грађанима да стекну ВУК. Они треба да сарађују са полупрофесионалцима и посредницима и да им пружају подршку (на пример, давањем савета, обучавањем, супервизијом) у разумевању, развоју и спровођењу њиховог задатка тако да доприноси развоју ВУК са ученицима/студентима и клијентима.
- Полупрофесионалци немају нужно висок степен интересовања за део свог посла који се односи на вођење и развој ВУК. Ако се прошири на већи број установа (потенцијално са различитим функцијама), тај модел пружања услуге носи висок степен ризика од фрагментисања или преклапања услуга каријерног вођења (Zelloth, 2009).
 - У образовним установама у којима су наставници укључени у развој ВУК ученика, професионалци за област вођења и директор и руководство треба да сарађују са наставницима, родитељима, спољним пружаоцима услуга, да им помогну да разумеју ВУК и шта се очекује од њиховог учешћа у тој услузи.
 - Потреба да наставници буду добро припремљени за додељени задатак вођења и развој ВУК може бити потцењена на националном нивоу. Тренутно 42% европских наставника има велику или умерено велику поребу за професионалним усавршавањем у каријерном вођењу, како је показало међународно истраживање наставе и учења ТАЛИС 2013 (OECD,

- 2014, у: Европска комисија/EACEA/Eurydice/Cedefop, 2014, 95).
- Пажња се скреће на захтев „практичног знања за израду индивидуалних акционих планова укључујући промоцију вештина управљања каријером/могућности запошљавања“ као део недавно објављеног европског референтног профила компетенција за саветнике из НСЗ и EURES (Европска комисија, 2014, 2, 8 и 17).
 - И у иницијалној и у континуираној професионалној обуци, лична каријера професионалца и полупрофесионалца у пружању услуге вођења представља важно средство (на пример, процена сопственог развоја ВУК, припрема каријерног плана) за боље разумевање развоја ВУК ученика, студената и клијената.

Примери

- Према тренутном приступу за спровођење у Аустрији, школски инспектор који представља школски одбор ради заједно са представником високе школе за обуку наставника. Они развијају свеобухватан приступ, који се потом доставља школама и разматра на школском одбору са директорима. Наставници се позивају на сесије обуке на којима раде на ВУК и на методама за пружање подршке ученицима и студентима који развијају ВУК. Наредни корак подразумева да наставници који су похађали сесије обуке заједно са својим колегама у школи напишу концепт развоја школе. Као представници школског одбора, концепт представљају школском инспектору, а затим школске развојне планове представљају директорима школа, као важан аспект процеса школског развоја.
- На Кипру, садржај обавезног каријерног образовања у првом полугодишту 3. разреда гимназије (ученици узраста 14 до 15 година) дефинише Министарство просвете и културе. Од школа се тражи да припреме институционални план уз помоћ искусног наставника за каријерно вођење.

- У Чешкој је уведен нови стандард квалификација за практичаре који пружају услугу вођења у образовању како би се подстакла валидација неформалног и информалног учења и подигао стандард у области каријерног вођења. Урађен је одговарајући пробни програм обуке у који је уграђен концепт ВУК.
- У Немачкој, неке од 16 влада савезних држава успоставиле су опсежну професионалну обуку за наставнике који су задужени за каријерно вођење, као што је, на пример, учинила Баварска која је организовала двогодишњи универзитетски курс (Graf, 2010).
- У Мађарској, развој ВУК је укључен у наставни план и програм иницијалног и континуираног образовања наставника у основној и средњој школи тако да је ВУК постао саставни део и обавезан елемент образовних програма (формално учење) током обуке наставника.
- У Швајцарској, сваки центар за пружање услуге вођења пружа подршку наставницима у обавезном и средњем образовању и сарађује са њима у спровођењу обуке ВУК у школама. Наставници такође имају могућност да добију специјализовано обучавање на Универзитету примењених наука.

Закључци и препоруке

- Сматра се да вођење и развој ВУК ученика и клијената представља додатну вредност у професионалном раду полупрофесионалаца, као што су разредне старешине одељења или предметни наставници и саветници за запошљавање, и то се промовише.
- Најбоља препорука је да сви полупрофесионалци имају могућност да стекну квалификације за вођење и подршку и сарадњу са професионалцима у области вођења како би развили и задржали перспективу целоживотног вођења.
- Ако је индивидуални акциони план један од исхода наставе и обуке ВУК, препоручује се да практичари у вођењу током обуке развију своје сопствене каријерне планове и процене своје вештине

- управљања каријером како би избегли ризик од тога да раде нешто што они сами не разумеју и у шта не верују.
- Треба размотрити ревизију постојећих програма обуке за професионалце и полупрофесионалце у вођењу. Сви облици иницијалне обуке за практичаре у вођењу треба да обухвате обавезни предмет „вођење“ или „каријерно учење“. Садржај обуке треба да садржи теоријска знања и методологију развоја ВУК, формативну процену развоја ВУК и начин интегрисања наставе ВУК у (школске) предмете. Када је реч о полупрофесионалцима, као што су наставници, важно је да им се пружи могућност реалног искуства у предузећима.
 - „Треба ојачати сарадњу између оних који су укључени у вођење и социјалних партнера, репрезентативних наставничких организација, актива наставника из одређених предмета, актива директора, представника пружалаца услуга СОО и инспектората, како би се обезбедио заједнички став за спровођење политика у области вођења и иницијалног и континуираног образовања и/или обуке наставника“ (*Концепт ELGPN мреже 7, 2015а*).
 - Препоручује се улагање и подстицање заједничког разумевања наставе ВУК у свим секторима. То се може спровести на основу заједничког модула обуке за практичаре из различитих сектора (наставници, саветници за вођење, службеници НСЗ, саветници за људске ресурсе и каријерни саветници) који је оријентисан на различите секторе и различите циљне групе. Заједнички модул обуке може се сматрати обавезним делом континуираног професионалног развоја.
 - Треба усвојити један познати начин којим се у Европи унапређују компетенције практичара у области вођења: законодавство (на пример, у Финској, Пољској, Словачкој и Аустрији); издавање лиценци (на пример, у Бугарској и Пољској); стандарди квалитета (на пример, у Летонији); акредитација коју даје међународно или национално професионално тело; регистар практичара (на пример, у Португалу, Чешкој, Немачкој и Уједињеном Краљевству) (ELGPN, 2015с) и инсистирати на „развоју ВУК грађана“ као једној од кључних компетенција.



Стратешке политичке одлуке

Које стратешке политичке одлуке треба донети да би се повећала доступност програма за усвајање ВУК, за обезбеђење квалитета ВУК и за стварање могућности да сви грађани ефективно овладају кључним компетенцијама управљања каријером?

Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?)

- Како би се обезбедиле информације за стратешко доношење одлука за ВУК, неопходно је да политичари и доносиоци политика постану свесни тога шта је ВУК, зашто је неопходно обезбедити развој ВУК, како ће развој ВУК бити искоришћен, које су користи и значај овладавања ВУК-ом за друштво и појединачне грађане, које су тренутне потребе и празнине и зашто је политика нужна.
- Како политичари и доносиоци политика могу бити осетљиви на јавно мњење или интересе заинтересованих страна, такво подизање нивоа свести може се проширити и прилагодити овим специфичним групама људи.
- Чини се да су за припрему политичких одлука у вези са ВУК неопходни стратегија побољшања видљивости доступног вођења и обезбеђивање ВУК у земљи за грађане и за доносиоце политика. Постојећа услуга у вези са ВУК може се уградити у различите секторе и области, у наставни план и програм и предмете, што отежава његову квалитетну евалуацију и оцењивање.
- Чини се да је неопходна ревизија постојећих докумената, прописа и закона о целоживотном вођењу да би могло да се закључи да ли сви грађани и одређене циљне групе имају приступ ВУК.
- За повећање доступности развоја ВУК у једној земљи, вођење (на пример, каријерно образовање и вођење) треба да постане обавезан елемент наставног плана и програма у школама, СОО и високом образовању.
- За обезбеђење квалитета ВУК важно је повезати га са оквирима обезбеђења квалитета који се примењују за образовање, обуку и запошљавање у одређеној земљи.
- Требало би проценити иницијалну обуку и континуирани професионални развој (полу) професионалаца у вођењу и развоју ВУК, који раде барем на дипломском или постдипломском нивоу, и акредитовати их у односу на стандарде за обезбеђење квалитета на националном нивоу и/или у високом образовању у Европи.

- Скреће се пажња на налазе посебног Евробарометра (јул 2014) о пружању услуга каријерног вођења за грађане. Чetrдесет пет процената испитаника назначило је да им нису доступне услуге вођења. Када је реч о вредности вођења за њих, 71% се сложило да им је помогло у избору образовања и обука, 62% у проналажењу посла и 53% у проналажењу прилика за рад и учење у иностранству.

Примери

- На Кипру, развој ВУК треба додатно да се појача као део наставног плана и програма. Један од циљева Националног форума за вођење је да развој ВУК уопштено треба да постане део школског наставног плана и програма.
- У Грчкој, неколико алата за ВУК уведено је на интернет портале ЕОРРЕР-а за вођење, за адолесценте и омладину (поглавље 2).
- У Летонији, Министарство просвете и науке доделило је Државном центру за садржаје образовања (VISC) и Државној служби за процену образовања (IKVD) задатке спровођења каријерног образовања и вођења у школама и СОО, што укључује и ВУК. VISC је интегрисао развој ВУК у смернице наставних предмета националних образовних стандарда у средњим школама. IKVD је иницирао поступак процене начина на који се ВУК подучава у школама.
- Имајући у виду да у Словачкој постоје обавезно вођење у обавезном образовању и укљученост учесника из НСЗ који пружају подршку у неформалном и информалном образовању, највећи изазов представља успостављање и интегрисање целокупне синергије система, укључујући обезбеђење квалитета и усклађено финансирање.
- У Шведској, да би се обезбедио развој ВУК, он се делимично интегрише у наставни план и програм, у централне документе за обавезно школовање, у више разреде средње школе и образовање одраслих. ВУК се такође интегрише у обуку и

курсеve на радном месту за наставнике и саветнике које организује Национални одбор за образовање. У високом образовању то је компликованије јер су универзитети аутономни. Иако ВУК није део њихове агенде – и имајући у виду да су део Европског простора високог образовања – пажња се поклања питању могућности запошљавања студената. Политички документи могу инспирисати те образовне установе да уведу развој ВУК.

- У спровођењу међународног споразума из 2007. године за стандардизацију школских циљева у Швајцарској, вођење и развој ВУК су обавезни елементи наставног плана и програма у школама скоро свих кантона.

Закључци и препоруке

- Признавање политичких одлука о развоју ВУК за грађане треба да се спроведе на високом нивоу у релевантним министарствима и ратификовано законима, актима или мерама, одговарајућим финансирањем и средствима, координисаним националним стратегијама, заједничким средњорочним циљевима и заједничким корацима за даље спровођење.
- У проширењу доступности развоја ВУК, обавезно вођење у школама може одиграти важну улогу (Sweet, Nissinen, Vuorinen, 2014) и препоручује се као област од које треба почети развој у једној земљи.
- У публикацији *Пројекција вештина 2015, Омладина, вештине и могућност запошљавања*, ОЕCD разматра на који начин је могуће обезбедити да сви млади људи напусте школу са вештинама релевантним за живот (укључујући рад) и препоручује улогу коју треба да има вођење: „Заснивање услуга каријерног вођења на одговарајућим проценама тржишне добити коју појединац има зависно од каријерних путева” (OECD, 2015, 17).
- За промовисање интегрисаног приступа ВУК, компетенцијама управљања каријером и настави усмереној на ученике и за његово уграђивање у

европски систем високог образовања, неопходно је предузети мере на различитим нивоима, које су међусобно повезане и засноване на размени: развој европске и националне политике; институционално управљање високошколским установама; факултети и академско особље; услуге вођења и саветовања за студенте; студенти, појединачни ученици и заинтересоване стране; ниво сарадње са регионалним и националним послодавцима и предузећима. Rott (2015a, 2015b) наводи студије случаја успешног спровођења ВУК у високом образовању.

- Важно политичко питање за унапређење приступа и сагледавање социјалне једнакости јесте примена системског приступа развоју проактивних услуга вођења у свим секторима са кључним циљем стицања ВУК. Препоручује се да тај приступ обухвата стратегије као што су „радије пронаћи људе него чекати да они дођу“, изградња културе учења подизањем нивоа свести и подстицањем појединаца да улажу у развој својих вештина и

управљају својом мотивацијом и самопоуздањем (ELGPN, 2012a, 36).

- На традиционалну услугу вођења – чији је кључни циљ развој ВУК – утичу међусекторска партнерства у којима учествује јавни, приватни и трећи сектор. Као последица тога, у области финансирања многе владе све више користе приватне и непрофитне субјекте да би грађанима обезбедиле робу и услуге (OECD, 2010).
- Вештине, обуке и склоности практичара који спроводе обуке и подучавају развој ВУК кључне су за успех ВУК. На крају треба размотрити (међу) секторски приступ у односу на квалификације и обуке практичара у области развоја ВУК.
- Препоручује се да стратешке политичке одлуке о развоју ВУК буду поткрепљене информацијама из истраживања и доказима, како се наводи у публикацији *База доказа о ефектима целоживотног вођења: Водич кроз кључне налазе за делотворну политику и праксу* (Hooley, 2014).



Процена и акредитација

Како овладавање компетенцијама управљања каријером може да се процени и акредитује на начин на који се пружа подршка развоју каријере за различите циљне групе и у различитим животним фазама?

Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?)

- Функције процене ВУК могу обухватати: (а) обавештавање ученика и клијената о њиховом напретку и указивање на наредне кораке, (б) обавештавање других (као што су родитељи и послодавци) о новим или унапређеним компетенцијама појединца, (в) издавање уверења која формално указују на профил компетенција појединца и (г) подстицање ангажовања и мотивације.
- Процена је најделотворнија када је правовремена, специфична, персонализована тако да изазива жељу појединца за даљим развојем и када је конструктивна (Sultana, 2013).
- Питање је да ли се развој ВУК може измерити и проценити неком методом која није формативна

(процена за наставу), као дидактички алат за саморазвој. Међутим, то не треба да спречи напоре да се развије сумативна процена (процена наставе) која може бити неопходна за процену програма.

- Истовремено са развојем националног оквира ВУК треба спровести развој алата за његову процену.
- Процена овладавања ВУК међу грађанима блиско је повезана са постојањем дефиниције ВУК, националног оквира ВУК и изведених и дефинисаних исхода учења. Такође, процена је у блиској вези са примењеним педагошким/ андрагошким стратегијама и ресурсима и са општим познавањем и разумевањем ВУК од квалификованих, добро обучених и мотивисаних практичара који пружају услуге.
- Уопштено, испоставило се да је процена „меких вештина“, укључујући ВУК, тежак задатак у државама чланицама и у образовном контексту и за службе за запошљавање. *ELGPN* делегати је описују као „недовољно развијену област процене“.
- Избор стратегија за процену развоја ВУК у сектору образовања доноси специфичне изазове јер су и процес и исходи врло важни и због тога што се у формалном образовању вођење јавља као део различитих делова наставног плана и програма а не као засебан наставни предмет (Sultana, 2012b).

- У различитим земљама највише се користи портфолио (или „лични план развоја“, „индивидуални акциони план“), који је усмерен на рефлексију и учење и који прати лични развој. Увођење портфолија на националном, регионалном и локалном нивоу треба да прати одговарајућа политика о стратегији процене развоја ВУК (Sultana, 2013).
- Пажња се скреће на литературу у којој се наглашава вредност портфолија за грађане, посебно за осетљиве групе ученика и младих људи, као што су они са социоекономским потешкоћама, ученици са slabим успехом и лица са инвалидитетом (Sultana, 2013), а у новијим извештајима и за тражиоце азила и економске имигранте (Cedefop, 2014).
- У сектору образовања најчешће се користи е-портфолио.

Примери

- Портфолио ученика, који садржи развој ВУК, користи се у Аустрији, Хрватској, Данској, Финској, Француској, Немачкој, Грчкој, Луксембургу, Италији и Уједињеном Краљевству, а уводи се на Малти и Кипру.
- Портфолио се у националним службама за запошљавање ретко употребљава – једино у виду електронске платформе за приказ профила компетенција лица која траже посао, као што је случај у Белгији, Немачкој и Холандији.
- Практичари у појединачним школама развијају портфолија (на пример, на Малти).

Портфолио је такође развијен на основу сарадње између практичара у малој групи установа, као што је *Portefeuille d'Expériences et de Compétences* (РЕС) у Француској, Портфолио талената у Аустрији, *Beufswahlpass* и *Profilpass* у Швајцарској и Немачкој (Sultana, 2011).

- У Ирској, током спровођења оквира ВУК, развој ВУК ученика процењује саветник за вођење који користи унапред дефинисане критеријуме успеха.
- У предстручном образовању (нижи разреди средње школе) у Холандији, развој ВУК ученика процењује се од 2016–2017. године (формативно и сумативно) на основу ученичких портфолија.

Закључци и препоруке

- Препоручује се да се процена овладавања развојем ВУК не ограничава само на самопроцену; она треба да буде повезана са друштвеним изазовима и утврђена у односу на њих, требало би да омогућава управљање компликованим ситуацијама и да позитивно реагује на промене.
- Формативно оцењивање се сматра посебно адекватним за процену вештина каријерног вођења. Употреба портфолија каријерног учења отвара могућност увида у развој каријере појединца и разговора са каријерним практичарима.
- Награде и други механизми за признавање и акредитацију искуства у вези са развојем ВУК одлике су ефективног вођења.



Промовисање деловања грађана

Како можемо обезбедити да грађани разумеју свет око себе, тако да, док су оснажени да развијају кључне компетенције којима се подржава развој каријере, истовремено развију и критичку свест о економским ограничењима својих избора, могућности и способности и да не сматрају да су они лично одговорни за структурне и системске грешке?

Научене лекције (Шта успева? – Шта не успева?)

- Кључ за ефективни развој ВУК грађана – који их оснажује да развију ВУК и разумеју спољне утицаје – јесте квалификовано, добро обучено и мотивисано особље које има холистички приступ вођењу (целоживотно, у свим животним контекстима), које разуме суштину ВУК и које у складу с тим може да подучава вештине управљања каријером.
- И психолошко и социолошко виђење каријерног развоја и основно разумевање начина функционисања тржишта рада важни су делови иницијалне обуке и континуираног професионалног развоја (полу)професионалаца у области вођења. Основно знање о доступности ажурираних информација о тржишту рада и информација о тренутној каријери и знање и компетенције за пружање помоћи клијентима, ученицима и студентима да их разумеју, задатак су (полу)професионалаца у области вођења.
- Професионалци у области вођења могу да искористе могућност мобилности: имају прилику да редовно истражују и добијају актуелне информације о националном, регионалном и локалном тржишту рада. Такође, могу да искористе могућност рада у иностранству како би се боље упознали са различитим привредним системима, са могућношћу да оснаже своје клијенте за развој ВУК и да им обезбеде одговарајуће методе.
- Постоји потреба за доступним информацијама о тржишту рада за потребе ученика и студената које могу да им помогну да разумеју свет око себе. То још увек није заживело јер квалитетно каријерно вођење засновано на информацијама о тржишту рада није доступно свим ученицима СОО у Европи (Европски парламент, 2014), због чега ни развој ВУК не може да буде заснован на томе.
- Тешко је пронаћи примере у којима се сагледава то питање јер ти циљеви – развој ВУК-а и разумевање света – могу бити испреплетани у многим активностима у школи и НСЗ. Те циљеве

треба наводити у контексту пружања помоћи појединцима да стекну реалну слику о себи и свету рада и њиховом међусобном односу.

Примери

- На Малти, Корпорација за запошљавање и обуке (ЕТС) обезбеђује информације о приликама за посао на националном нивоу као и о различитим могућностима на интернету, као што су веб-сајт Одсека за обавештавање и „Владин гласник“. Лица која траже посао могу да потраже слободна радна места на интернету и да им приступе.
- Курсеви о тржишту рада које у Норвешкој нуди НСЗ често садрже информације о тренутној ситуацији на тржишту рада, са циљем да учесницима пруже реалан преглед могућности и захтева да се добије и задржи посао и начина на који структурни (и економски) механизми утичу на могућности појединца.
- У Швајцарској, професионалци у области вођења имају законску обавезу да обавесте своје клијенте о могућностима за запослење на тржишту рада и да их усмере на тренутне информације о приликама за запослење на тржишту рада на платформи на интернету.¹³
- Квалификовано, добро обучено и мотивисано особље које подучава и обучава грађане вештинама управљања каријером треба да буде упознато са тим да мора да подигне свест и да учини ставове својих ученика и клијената осетљивим на та питања како би их усмерило ка развоју каријере у контексту непознатог и непланираног учења и радних промена, које могу бити изазване факторима изван њихове контроле, и да развије критичко мишљење.
- Пажња се скреће на OECD-ово истраживање вештина одраслих (PIAAC) (OECD, 2013), које показује да радници који често користе кључне вештине на послу не само да имају боље каријерне исходе већ се и боље интегришу у предузећа и продуктивнији су. То иде у прилог Cedefop-овој препоруци да, развијањем ВУК, вођење помаже унапређењу економских резултата за предузећа и каријерних резултата за појединце (Cedefop, 2015).
- Наставни план и програм за школе, СОО и високо образовање треба да садржи основно образовање из предмета, или које проистиче из предмета, као што су економија, пословна администрација, социологија, историја и политичке науке, које помажу ученицима да разумеју свет рада, како се развијају економија и политика и како се доносе одлуке, и помаже им да развију критички став према свом привредном и социјалном окружењу.

Закључци и препоруке

- Препоручује се коришћење *Смернице 6 – Унапређење каријерног информисања из Смерница за развој политика и ситета за целоживотно вођење: референтни оквир за Европску унију и Европску комисију* (ELGPN, 2015b).

¹³ Видети: www.berufsberatung.ch



Вештине управљања каријером као подршка за прелазе

Како се могу развити вештине управљања каријером запослених и незапослених људи у оквиру служби за запошљавање, на начин на који се пружа подршка у различитим прелазима и специфичним потребама и проблемима група и појединаца различитог узраста и из различитих социјалних, економских, културних и других миљеа?

Научене лекције (Шта успева? – Шта не успева?)

- Развој ВУК одраслих, без обзира на то да ли су запослени или нису, треба да буде заснован на процени каријерних компетенција које су већ стекли. Оквир ВУК обезбеђује основу за ту процену и принципе водиле за даљи развој. Вођење одраслих требало би да буде засновано на њиховим установљеним потребама и надограђено на њихове постојеће добре стране и способности у погледу ВУК.
- Треба да постоје алати који пружају подршку за идентификацију потреба клијената и њихове спремности за коришћење услуга.
- Индивидуални акциони планови (ИАП) углавном се сматрају начином да се појединци оснаже, да доведу своје потенцијале до максимума, да подрже развој својих вештина управљања каријером и да ускладе тежње и способности са доступним могућностима. Саветници за запошљавање могу користити ИАП да оснаже клијенте да управљају сопственим путевима учења и рада. Постоје тензије између приступа оријентисаног на клијента и директивног приступа заснованог на ИАП. Многи саветници за запошљавање се у својој пракси осећају пријатније када примењују приступ оријентисан ка клијенту, али заправо раде у контексту политике која је бескомпромисна у питању мере у којој су одрживи исходи у запошљавању једини прихватљиви излазни параметри. У таквим околностима, практичарима је обично препуштено да покушају да измире те тензије. За напредак су неопходне обуке за особље у НСЗ и јака партнерства са комплементарним партнерима (Европска комисија, 2012).

Примери

- Неки алати који се користе за потребе НСЗ у Европи користе се и за вођења, а могу се користити за развој ВУК: Преглед вештина (Skills Health Check, UK), Profil-PASS (DE), Моја фасцикла компетенција (My competence folder, DK), Bilan de Compétences (FR) и Bilanèní Diagnostika (CZ) (Европска комисија, 2014а).
- Модел OSS (One-Stop Shop), који се спроводи у Немачкој, Грчкој Шпанији, Италији и Португалу, решава случајеве азиланата и економских имиграната и омогућује услугу вођења коју пружају социокултурни посредници.
- Развој ВУК у вођењу за мигранте у контексту НСЗ омогућен је у Француској, *Cellule stages* [ћелија за стручну праксу]; у Шпанији, *Orientación formativa y laboral* (AMIC) [стручно вођење за имигранте]; у Енглеској, услуге које пружа Национална каријерна служба; у Летонији, као део активних мера за запошљавање и превентивних мера за незапосленост; у Португалу, *Profissional* (GIP) [канцеларије за увођење професионалаца]; у Грчкој, *Topikés Dráseis Koinonikis Entaksis gia Evalotes Omádes* (TOP-EKO) [локални интегрисани програми за социјалну инклузију осетљивих група]; у Немачкој, *Migrantinnen fit für den Arbeitsmarkt* (PiA) [програм „Спремни за тржиште рада“ у Хесену] (Cedefop, 2014).
- Финска је започела нове услуге ВУК у сектору запошљавања на почетку 2013. године. Канцеларије за запошљавање и економски развој откупљују услуге од других пружалаца услуга вођења. Те услуге су: каријерни коучинг (до 40 дана у групама); тражење посла (до 20 дана у групама); индивидуални коучинг и подршка за проналажење посла и ангажовање (до 50 сати/појединац/година). Током 2014. године забележен је пораст броја корисника тих услуга. У пролеће 2015. године развијена је методологија процене резултата.
- Немачка Савезна агенција за запошљавање обезбеђује редовну услугу каријерног коучинга, обуке у вештинама тражења посла и друге курсеве учења или семинаре на тему ВУК у групама, у складу са потребама незапослених појединаца. Те услуге се најчешће уговарају са агенцијама за вођење и стручну праксу.
- Грчка национална служба за запошљавање (OAED) недавно је у политике за активно запошљавање увела нове саветодавне интервенције за подршку незапосленим лицима да ступе или поново ступе на тржиште рада. Те услуге обухватају: групне радионице саветовања са фокусом на саветовање и каријерно вођење, управљање каријером, технике за тражење посла и предузетничко саветовање. Дигитални алати ВУК које је развио EOPPEP (поглавље 2) нуде се крајњим корисницима OAED-а на OAED порталу.
- На Малти је предмет који је раније носио назив лични и социјални развој (Personal and Social Development – PSD) преименован у лични и социјални каријерни развој (Personal and Social Career Development – PSCD) како би обухватио садржај који се односи на тржиште рада и могућност запошљавања.
- У Словачкој, грађани у неформалном и информалном образовању имају приступ услугама НСЗ и услугама у 25 регионалних центара за вођење одраслих у којима могу да развију ВУК.
- Шведски НСЗ је 2014. године спровео предстудију коју је финансирао ESF о профилисању и упаривању на основу вештина (*Synliggöra kompetenser i matchningen – SKiM*). Главна сврха предстудије била је да постави темељ за пројекат, који се финансира из ESF, чији је почетак планиран за 2015. годину. Један од главних циљева пројекта је каријерно вођење и развој ВУК лица која траже посао.
- Швајцарски кантон Луцерна увео је пробни пројекат *Perspective Bau* који подржава избеглице у стицању вештина које им омогућују да заврше шегртовање као стручни грађевински радници. У још једном пројекту у кантону Луцерна незапослени добијају сталан посао са обуком и истовременом подршком тренера за посао. Оба пројекта укључују развој ВУК.

Закључци и препоруке

- Развој ВУК је нова тема у НСЗ због осавремењивања система јавног запошљавања (Европска комисија – DG за запошљавање, социјална питања и једнаке могућности) којим се предвиђају (интернет) алати и примарне услуге за пружање подршке појединцима у управљању каријером (ibid., 4). Тренутно се развијају наставне методологије ВУК-а за различите групе запослених у НСЗ.
- Национални оквир ВУК сматра се основом која НСЗ омогућава да процене стечене вештине запослених или незапослених појединаца да управљају каријером. Препоручени национални оквир ВУК може илустровати принципе водиле за даљи развој ВУК сваког појединца.
- Препоручује се да се вођење за економске мигранте и оне који траже политички азил – које се као у случају OSS углавном састоји од обавештавања и саветовања – прошири на развој ВУК. Сматра се да програми увођења у посао имају већи утицај када су допуњени додатним развојем ВУК и иницијалним планирањем каријере.



Улога социјалних партнера

Коју улогу треба да имају социјални партнери (послодавци и синдикати) у пружању помоћи грађанима да развију компетенције управљања каријером да би олакшали њихове преласке током живота?

Научене лекције (Шта успева? Шта не успева?)

- Ангажовање, заинтересованост и улоге социјалних партнера у развоју ВУК разликују се у државама чланицама, како извештавају делегати ELGPN мреже.
- Синдикати обавештавају своје чланове о њиховим правима, стварају свест о повезаним питањима, на пример, о непоштовању права радника. У различитим земљама синдикати могу имати улогу у (пре)квалификацији и додатном обучавању запослених, могу пружати услугу каријерног вођења и држати обуку за развој ВУК.
- Иако послодавци изражавају интересовање и потребу за развој „меких вештина“, ни они ни истраживачи који се тиме баве нису свесни да често под тим подразумевају развој ВУК.
- Социјалним партнерима би требало да буде јасно да ВУК има другачији појединачни развојни фокус од одељења за људске ресурсе у предузећу. За развој

ВУК је кључно то што стечене компетенције могу да се преносе и користе изван одређеног посла или рада.

- Делегати ELGPN мреже предвиђају све већу улогу послодаваца у развоју ВУК у различитим секторима: школама, COO, а делимично и у високом образовању, у образовању одраслих и у запошљавању.
- Захтева се систематичнији приступ у којем заинтересоване стране, социјални партнери и доносиоци политика у дијалогу могу да утврде заједничке циљеве.
- У Националном форуму за вођење или сличном субјекту (групи), доносиоци политика и министарства могу да размењују идеје и примере добре праксе, да посредују и заједнички их успостављају.

Примери

- У Аустрији се наставницима нуди могућност стручних пракси изван школског система, о којима они потом промишљају и процењују своје искуство са експертима, што обухвата подизање нивоа свести о развоју ВУК њихових ученика.
- На Кипру постоји покушај стварања ближе сарадње између образовања, послодаваца и синдиката

тако да се ВУК који послодавци очекују укључи у школски наставни план и програм и промовише од саветника за каријерно вођење у школама.

- У Ирској послодавци пружају подршку за каријерни развој ученика у школи тако што учествују у симулираним разговорима за посао у школи и обезбеђују могућности за програме сенке на послу.
- Посете радним организацијама са ментором из школе и каријерне недеље сматрају се врло корисним у малтешким (државним) школама. Ангажовање послодаваца у раној фази сматра се суштинским за олакшавање прелаза из школе у свет рада.
- Послодавци у Холандији су углавном заинтересовани за сарадњу са школама и НСЗ у развоју ВУК на регионалном нивоу, а врло ретко или никада на националном нивоу. Регионална сарадња се показала као успешна за развој праксе развоја ВУК у холандским школама.
- У Шведској, регионалним платформама компетенција идентификују се кључне области које треба испитати да би се сагледали њихови недостаци и њихови успеси. Пројекат који се односио на кључне области у стицању вештина и праксе у пословном окружењу и на развој ВУК био је веома успешан и биће проширен и на друге partnere.
- Швајцарским дуалним системом VPET (стручно и професионално образовање и обуке) колективно управљају Конфедерација, кантони и професионалне организације. Та три главна партнера сарађују како би одржали висок ниво квалитета система VPET. Социјални партнери и

професионалне организације који пружају главну подршку систему VPET у Швајцарској и услуге каријерног вођења којима се промовише развој ВУК систематски сарађују са тим организацијама.

Закључци и препоруке

- Имајући у виду да већина грађана ради у малим и средњим предузећима која немају одељење за људске ресурсе, њихов развој ВУК је стратешко политичко питање које владе треба да решавају са социјалним партнерима. Приступ квалитетним услугама и могућност за овладавање ВУК вероватно ће се обезбеђивати путем НСЗ, пружањем националних или специјализованих каријерних услуга, што ће бити делатност синдиката или приватних пружалаца услуга (Cedefop, 2008).
- Препоручује се успостављање паметне комуникационе стратегије на националном и међународном нивоу која би требало да помогне послодавцима да схвате да под „меким вештинама“ они заправо подразумевају ВУК. Послодавци би такође требало да буду свесни да је њихова тежња ка „управљању у складу са циљевима“ повезана са развојем ВУК и да су ВУК корисне и за послодавце и за појединце.
- Требало би подстаћи и побољшати регионалну сарадњу између послодаваца, школа и НСЗ у развоју ВУК јер се та платформа фаворизује у односу на сарадњу послодаваца на националном нивоу.



Квалитет програма за развој вештина управљања каријером

Које критеријуме треба примењивати за процену квалитета програма ВУК?

Научене лекције (Шта успева? – Шта не успева?)

- Заједнички критеријуми који би могли да се користе за процену квалитета вођења узети су из ранијег OECD-овог рада (2004), а ELGPN мрежа их идентификује као серију кључних елемената које треба уградити у национални систем као подршку квалитетном пружању услуга и за утемељење доказа. Осим „пружања услуге и њеног унапређења“ кључни елементи обезбеђења квалитета и заснованости на доказима јесу „компетенције практичара“, „укључивање грађана/корисника“, „оправданост улагања за владе“ и „корисност за појединце“.
- У Прилогу Г Пакета ресурса наведени су критеријуми и показатељи за процену сваког од тих елемената. ВУК се помиње у најновијој верзији QAE и заснива се на улазним параметрима и повратним информацијама држава чланица са различитим примерима на националном нивоу (ELGPN, 2015с).
- За квалитетну процену оквира ВУК и/или за програм ВУК може се размотрити пет врста питања за процену:
 - Процена потреба: Да ли постоји потреба за овом врстом програма?
 - Процена теорије: Да ли је овај програм осмишљен тако да функционише?
 - Процена спровођења: Да ли је овај програм спроведен на прописан начин и у складу са планом?
 - Процена утицаја: Да ли је овај програм утицао на његове предвиђене циљеве и циљне групе?
 - Процена ефикасности: Да ли је овај програм исплатив?
- На локалном и институционалном нивоу треба да постоји систем за праћење развоја ВУК како би пружаоци услуга могли да прикупе податке и процене активности ВУК за различите циљне групе у току различитих фаза живота. Повратне информације добијене на основу тог праћења и процене треба да доведу до прогресивног квалитета спровођења ВУК.
- Кључни изазови за процену програма ВУК су: ВУК се развија у различитим активностима вођења и тешко га је измерити; у пракси су праћење и процена каријерног вођења најчешће општег типа

и оријентисани су на услугу.

- Неки делегати ELGPN мреже приметили су да се неки важни аспекти развоја ВУК могу изгубити у процесу евалуације који користи показатеље резултата а мању пажњу посвећује самом процесу учења.
- Постоје примери националних студија за праћење ученика у обавезном образовању и СОО. У њима се, међутим, не процењују квалитет понуђених програма ВУК ни њихов утицај. Ако су доступни, они образовним установама пружају вредне информације о томе где и на којем се нивоу ВУК налазе студенти у средњем или високом образовању и како напредују. Могу се установити обрасци у којима се студенти суочавају са изазовима у средњем или високом образовању или на радном месту. На тај начин руководство школе може да донесе одлуку о промени и прилагођавању школског програма (садржај наставног предмета, дидактички приступ) и/или о понуђеном вођењу (на пример, идентификовање циљних група, покретање других активности и подстицање развоја ВУК у одређеним областима).

Примери

- На Малти и у Холандији школе добијају званичне податке о правцима кретања ученика по изласку из школе и њиховом развоју годину дана касније. Подаци о правцима кретања могу допринети процени програма ВУК.
- У Хрватској се у сектору запошљавања користе стандарди квалитета за услуге целоживотног каријерног вођења, укључујући развој ВУК.
- У Данској је каријерно образовање, које укључује развој ВУК, обавезан предмет за ученике у обавезном образовању, чији се садржај дефинише у националном наставном плану и програму. Од школа се тражи да припреме институционални план за спровођење и процену услуга.
- Естонија је развила неколико алата за обезбеђење квалитета обуке ВУК и за пружање услуге каријерног

вођења.

- У средњој школи у Финској каријерно образовање је обавезан предмет за ученике. Садржај је дефинисан у националном наставном плану и програму. Од школа се тражи да припреме локални институционални план спровођења и процене услуга. Фински институт за истраживања у образовању (FIER) добио је задатак да до 2016. године предложи национални механизам за повратне информације за услуге целоживотног вођења.
- У Немачкој је недавно завршена евалуација националног програма *Berufsein-stiegsbegleitung* за завршетак школовања [којим се пружа подршка за прелаз из школе у СОО]¹⁴. Налази показују да програм остварује дугорочне утицаје, две године након учешћа. Ученици који су учествовали у додатним активностима ВУК показују већи удео успешних прелазних и много су им јасније њихове стручне аспирације него онима који нису учествовали у програму.
- У Мађарској, 3.000 наставника и 1.000 саветника из различитих сектора (социјална инклузија, образовање одраслих итд.) добило је прилику да похађа обуку о каријерном образовању (укључујући информације и методе у вези са ВУК). Анкета урађена у пролеће 2015. године доноси информације о пруженим услугама у области вођења каријере и о ефикасности активности ВУК.
- У Холандији се испитује задовољство ученика из СОО исходом учења вештина управљања каријером.
- Током 2013. године, Београдска отворена школа је развила показатеље и методологију за мерење утицаја каријерног вођења на могућност запошљавања младих људи. Резултати истраживања су показали да су корисници услуга вођења били запошљивији од оних који нису користили ту услугу. Током 2014. године истраживање је настављено као лонгитудинална

¹⁴ Погледајте: <http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/Forschungsberichte/Forschungsberichte-Aus-Weiterbildung/fb-453-berufseinstiegsbegleitung.htm>

- студија, уз примену базе података на мрежи за праћење утицаја.
- У Швајцарској, степен задовољства у настави ВУК предмет је истраживања међу ученицима и наставницима у обавезном образовању и у VPET.

Закључци и препоруке

- Препоручује се употреба показатеља и критеријума из Оквира ELGPN мреже за обезбеђење квалитета и заснованости на доказима (ELGPN, 2012а, Прилог Г, 98–105). Обрасци QAE у ELGPN алату 5 (ELGPN, 2015с) садрже примере онога што треба проценити и начине на које треба проценити квалитет пружања услуга ВУК.
- Препоручује се неговање културе процене у самој професији каријерног вођења као додатак интегрисаном приступу праћењу и процени програма ВУК.
- Процена квалитета програма ВУК може да прати оквир процене „контекст–улаз–процес–исходи“ и треба да обухвати разлог, план, имплементацију и резултате текућих или завршених програма ВУК.
- Могуће је да ће се у развоју стратегије за процену програма ВУК показати тежња да се направи разлика између онога што треба рутински пратити (на пример, проток клијената, иницијална реакција) и оних информација које могу бити прикупљене на сврсисходнији начин, на основу узорка клијената (ниво стечених вештина управљања каријером, дугорочнији утицаји). Због тога је неопходно донети кључне одлуке о томе које врсте информација припадају свакој од категорија. На пример, да ли треба рутински пратити прво (па чак и друго) запослење клијента? Свако прикупљање података кошта: важно је да се такви трошкови сагледају и одмере у односу на могућу корисност у погледу ефикасности (Hooley, 2014, 59).



Праћење утицаја

Која врста података треба да се добије да би се измерио утицај програма ВУК?

Научене лекције (Шта успева? – Шта не успева?)

- Мерење степена утицаја програма ВУК, на основу параметара „улаз“ и „обим“, обрађује се детаљно у *Оквиру обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења (QAE) (ELGPN, 2012a, 98–105)*, у којем су дати и примери могућих података које треба добити за мерење утицаја кључних елемената вођења.
- У *Бази доказа о ефектима целоживотног вођења: водич кроз кључне налазе за делотворну политику и праксу (Hooley, 2014)* разматрају се и прикупљају докази о утицају каријерног вођења и наводе неки примери утицаја програма ВУК.
- Четири степена утицаја која произилазе из обуке и развоја, а која могу бити примењена за програме ВУК, представљена су у публикацији *База доказа о ефектима целоживотног вођења: Водич кроз кључне налазе за делотворну политику и праксу (Kirkpatrick, у: Hooley, 2014, 16)*. Врста утицаја може да се односи на „образовне исходе”,

„економске исходе и исходе у запошљавању“ и „друштвене исходе“ (*ibid.*, 16–17). На крају, могуће је идентификовати велики број различитих могућих корисника утицаја вођења, од појединаца, до Европске уније (*ibid.*, 17–18).

- Заштита података представља изазов за државе чланице да приступи подацима, прикупи их и упари.

Примери

- У Данској, каријерно образовање има јасне циљеве и методологију за активности које се развијају, а докази су, на основу процене као дела тога, потребни да покажу да каријерно образовање и развој ВУК заиста утичу на самосвест ученика, на свест о могућностима које им се пружају у образовању и на послу и да се то активно одражава на ученике/студенте.
- У оквиру Националне стратегије за младе 2015–2025, Министарство омладине и спорта Србије нагласило је важност развоја механизма за мерење различитих услуга вођења на могућност запошљавања и развој ВУК младих, укључујући утицај на различите категорије младих.
- Вештине управљања каријером као исходи учења током целог живота добро су истражене

и документоване у *Бази доказа о ефектима целоживотног вођења: Водич кроз кључне налазе за делотворну политику и праксу* (Hooley, 2014).

Налази истраживања у Европи обухватају:

- развој ВУК, као део вођења у школама и СОО, важан је за решавање питања раног прекида школовања (ESL/РПШ) и NEET (који нису у образовању, нису запослени и не обучавају се) (Oomen, Plant 2014, у: Hooley, 2014);
- холандско истраживање показује да вођење у СОО, на основу дијалога, доприноси мотивацији, процесу доношења одлука и каријерним исходима у вези са развојем ВУК за ученике. (Meijers, Kuijpers, Gundy, у: Hooley, 2014);
- истраживање у Енглеској наговештава да модули развоја ВУК, заједно са једногодишњим радним праксама у високом образовању, чине ефективну стратегију за повећање степена и стопе могућности запошљавања дипломираних студената (Taylor, Hooley, 2014).
- истраживање у Ирској је показало да је већина одраслих ученика пријавила да им је вођење „један на један помогло да изграде самопоуздање и вештине доношења одлука и да доживе промене у њиховој ситуацији (процењивање образовања или каријерног развоја) (Hearne, 2005, у: Hooley, 2014);
- OECD-ово истраживање вештина одраслих из 2013. године (PIAAC) показује да радници који чешће користе кључне вештине на послу не само да имају боље исходе у каријери већ се и боље интегришу у предузећа и продуктивнију су. Развојем ВУК, каријерно вођење помаже да се побољшају економски

исходи за предузећа и каријерни исходи за појединце (Cedefop, 2015);

- у Велсу, тражење посла у оквиру вођења помогло је незапосленима да унапреде свој каријерни правац (Powell, 2011, у: Hooley, 2014);
- у Норвешкој, одрасли из осетљивих група приступају услугама вођења у каријерним центрима које наводе као кључне за промену у њиховом текућем послу или за прелазак на други посао (Guthu, Engh, Gravås, 2012, у: Hooley, 2014);
- на основу истраживања у Финској закључено је да су унапређене вештине управљања каријером утицале на смањење симптома депресије одраслих и смањење намере за превремени одлазак у пензију (Vuori, Toppinen-Tanner, Mutanen, 2012, у: Hooley, 2014).

Закључци и препоруке

- Треба обратити пажњу на постојећу истраживачку методологију и налазе које треба узети у обзир када се одлучује о врсти утицаја који се мери.
- Постоје квантитативни и различити квалитативни приступи у истраживању који су до сада ефективно коришћени за мерење утицаја вођења, чији су исходи учења биле вештине управљања каријером. *База доказа о ефектима целоживотног вођења: Водич кроз кључне налазе за делотворну политику и праксу* (Hooley, 2014) садржи неколико примера који илуструју начине мерења утицаја програма ВУК.



Наредни кораци

Додатну вредност коју доноси ELGPN мрежа неопходно је одржати и у периоду након 2015. године. Систематска размена и заједничко учење о корацима за развој и спровођење политике и стратегије ВУК остају значајна питања јер су у

прошлости имала велики утицај, коришћењем динамике настале на основу додатне европске сарадње, јер и даље постоје празнине у пружању услуге каријерног вођења и разоја ВУК.

Референце

- Bors Borbély-Pecze, T. & Hutchinson, J. (2014a). *The Youth Guarantee and Lifelong Guidance. ELGPN Concept Note No.4*. ELGPN University of Jyväskylä, Finland. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-youth-guarantee>
- Bors Borbély-Pecze, T. & Hutchinson, J. (2014b). *Work-based learning and Lifelong Guidance Policies. ELGPN Concept Note No.5*. ELGPN University of Jyväskylä, Finland. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-no.-5-work-based-learning-and-lifelong-guidance-policies>
- Cedefop (2008). *Career Development at Work: a Review of Career Guidance to Support People in Employment*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Cedefop (2014). *Valuing diversity: guidance for labour market integration of migrants*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop working paper; No 24. [Online]. Available at: www.cedefop.europa.eu/files/6124_en.pdf
- Cedefop (2015). *Career guidance in unstable times: linking economic, social and individual benefits. Economic crisis, social exclusion and uncertain careers: lifelong guidance responds to a triple challenge. Briefing Note, December 2014*. [Online]. Available at: www.cedefop.europa.eu/files/9094_en.pdf
- Council of the European Union (2004). *Strengthening Policies, Systems and Practices on Guidance throughout Life*. 9286/04 EDUC 109 SOC 234.
- Council of the European Union (2007). *Council Resolution on of 15 November 2007 on the new skills for new jobs (2007/C 290/01)* [Online]. Available at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:290:0001:0003:EN:PDF>
- Council of the European Union (2008). *Council Resolution on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies. 2905th Education, Youth and Culture Council meeting, Brussels, 21 November 2008*. [Online]. Available at: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf
- Council of the European Union (2011). *Council Recommendation of 28 June 2011 on policies to reduce early school leaving*. [Online]. Available at: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:191:0001:0006:en:PDF>

- Council of the European Union (2013a). *Council Resolution of 22 April 2013 on establishing a Youth Guarantee(2013/C 120/01)*. [Online]. Available at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2013:120:0001:0006:EN:PDF>
- Council of the European Union (2013b). *“European Alliance for Apprenticeships” Council Declaration Employment, Social Policy, Health and Consumer Affairs*, Council meeting Luxembourg, 15 October .2013. [Online]. Available at: http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/lisa/139011.pdf
- Council of the European Union (2013c). *Council Conclusions on investing in education and training – a response to Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes and the 2013 Annual Growth Survey 3221st Education, Youth and Culture Council meeting Brussels, 15 February 2013*. http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/135467.pdf
- European Lifelong Guidance Policy Network (2012a). *Lifelong Guidance Policy Development: A European Resource Kit*. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no1-resource-kit>
- European Lifelong Guidance Policy Network (2012b). *European Lifelong Guidance Policies: Progress Report 2011–12 A report on the work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2011–12*. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-progress-report-2011-2012>
- European Lifelong Guidance Policy Network (2012c). *Lifelong Guidance Policy Development: Glossary. ELGPN Tools No. 2*. ELGPN University of Jyväskylä, Finland. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no2-glossary>
- European Lifelong Guidance Policy Network (2014). *European Lifelong Guidance Policy. A report on the work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2013-14*. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Available at <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-progress-report-2013-2014>
- European Lifelong Guidance Policy Network (2015a). *Addressing career guidance in teacher education and/or training. ELGPN Concept Note No.7*. ELGPN University of Jyväskylä, Finland. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications>
- European Lifelong Guidance Policy Network (2015b). *Guidelines for Policies and Systems Development for Lifelong Guidance: A Reference Framework for the EU and for the Commission*, ELGPN Tools No 6. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications>
- European Lifelong Guidance Policy Network (2015c). *Strengthening the Quality Assurance and Evidence Base for Lifelong Guidance, ELGPN Tools No. 5*. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications>
- European Commission (2011). *Europe 2020 Targets*. [Online]. Available at: <http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/>
- European Commission (2012). *Individual Action Planning (IAP): Resolving tensions and maximising impact in European PES*, Brussels, Authors: Jenny Bimrose and Sally- Anne Barnes Kraatz, S, (ed).
- European Commission (2013). *Public Employment Services’ contribution to EU 2020. PES 2020 strategy output paper*.
- European Commission (2014). *Special Eurobarometer 417: European Area of Skills and Qualifications*. [Online]. Available at: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_417_en.pdf
- European Commission (2014a). *European reference competence profile for PES and EURES counsellors*, Brussels. [Online]. Available at: <http://iccdpp.org/wp-content/uploads/2015/01/Analytical->

- paper-European-reference-competence-profile-for-PES-and-EURES-counsellors-2014-6.pdf
- European Commission (2014b). *PES to PES Dialogue The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services DG Employment, Social Affairs and Inclusion Skills-based profiling and matching in PES Analytical Paper. p. 8* [Online]. Available at: <http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?advSearchKey=pesskillsprofiling&mode=advancedSubmit&langId=en&policyArea=&type=0&country=0&year=0>
- European Commission (2015a). *Annex – Integrated guidelines – to the Proposal for a council decision on guidelines for the employment policies of the Member States Part 2.* [Online]. Available at: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/europe2020_guidelines_part2_en.pdf
- European Commission (2015b). *PES practices for the outreach and activation of NEETs. A contribution of the Network of Public Employment Services.* [Online]. Available at: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13728&langId=en>
- European Commission/EACEA/Eurydice/Cedefop (2014). *Tackling Early Leaving from Education and Training in Europe: Strategies, Policies and Measures.* Eurydice and Cedefop Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [Online]. Available at: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/175EN.pdf
- European Parliament & Council of the European Union (2006). *Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning (2006/962/EC).* [Online]. Available at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32006H0962>
- European Parliament (2011). *European Parliament resolution of 1 December 2011 on tackling early school leaving (2011/2088(INI)).* [Online]. Available at: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2011-0531+0+DOC+XML+V0//EN>
- European Parliament (2011). *European Parliament resolution of 11 September 2012 on Education, Training and Europe 2020 (2012/2045(INI))* [Online]. Available at: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2012-0323+0+DOC+XML+V0//EN>
- European Parliament (2013a). *European Parliament resolution of 12 March 2013 on eliminating gender stereotypes in the EU (2012/2116(INI)).* [Online]. Available at: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2013-0074&language=EN&ring=A7-2012-0401>
- European Parliament (2013b). *European Parliament resolution of 22 October 2013 on Rethinking Education (2013/2041(INI))* [Online]. Available at: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2013-0433&language=EN&ring=A7-2013-0314>
- European Parliament (2014). *European Parliament resolution of 17 July 2014 on Youth Employment (2014/2713(RSP)).* [Online]. Available at: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2014-0010+0+DOC+XML+V0//EN>
- European Parliament (2014). *Dual education: a bridge over troubled waters? Study. Directorate-general for internal policies. Policy Department B: structural and cohesion policies. Culture and education.* [Online]. Available at: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/cult/dv/esstdualeducation/esstdualeducationen.pdf
- Graf, D. (2010). (ed.) *Beratungslehrkräfte in Bayern. Wege aufzeigen. Brücken bauen. Kompetenzen stärken.* [Career teachers in Bavaria. Show Ways. Build bridges. Strengthen skills]. München: Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung. [Online]. Available at: http://www.schulberatung.bayern.de/imperia/md/content/schulberatung/pdfofr/beratungslehrkraefte_in_bayern.pdf
- Gravina, D. & Lovšin, M. (2012). *Career Management Skills. Factors in implementing policy successfully.*

- European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-cms>
- Hooley, T., Watts, A. G., Sultana, R. G. & Neary, S. (2013). The 'blueprint' framework for career management skills: a critical exploration. In: *British Journal of Guidance & Counselling*, 41(2), pp.117-131.
- Hooley, T. (2014). *The Evidence-Base on Lifelong Guidance. A guide to key findings for effective policy and practice*. ELGPN Tools No.3. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no.-3-the-evidence-base-on-lifelong-guidance>
- Hughes, D. & Bors Borbély-Pecze, T. (2012). *Youth Unemployment: A crisis in our midst – the role of lifelong guidance policies in addressing labour supply and demand*. ELGPN Concept Note No.2. ELGPN University of Jyväskylä, Finland. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-youth-unemployment>
- KMK/BA (2004). *Rahmenvereinbarung über die Zusammenarbeit von Schule und Berufsberatung* [Agreement on the co-operation between schools and the career guidance service of the Federal Employment Agency] [Online]. Available at: http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/PresseUndAktuelles/2004/RV_Schule_Berufsberatung.pdf
- Kraatz, S. (2015). *Reform of educational systems: European policies for lifelong guidance to fight early school leaving and unemployment*. Briefing Policy Department a: *Economy and Scientific Policy* PE536.318 [Online]. Available at: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/536318/IPOL_BRI\(2015\)536318_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/536318/IPOL_BRI(2015)536318_EN.pdf)
- Law, B. (2007). *New DOTS: Career Learning for the Contemporary World*. NICEC Briefing. Cambridge: NICEC/CRAC/Essex Careers and Business Partnership. [Online]. Available at: <http://www.hihohiho.com/memory/cafnewdots.pdf>
- Law, B. & Watts, A.G. (1977). *Schools, Careers and Community*. London: Church Information Office.
- OECD (2004). *Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap*. Paris: OECD. [Online]. Available at: <http://www.oecd.org/education/innovation-education/34050171.pdf>
- OECD (2010). *Restoring fiscal sustainability: lessons for the public sector*. Paris: OECD [Online]. Available at: <http://www.oecd.org/governance/budgeting/44473800.pdf>
- OECD (2013). *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills (PIACC)*. OECD Publishing. [Online]. Available at: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264204256-en>
- OECD (2014). *TALIS 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning*, TALIS, OECD Publishing. [Online]. Available at: <http://www.oecd.org/edu/school/talis-2013-results.htm>
- OECD (2015). *Skills Outlook 2015 Youth, Skills and Employability*. OECD Publishing. [Online]. Available at: http://www.oecd-ilibrary.org/education/oecd-skills-outlook-2015_9789264234178-en
- Oomen, A. & Plant, P. (2014). *Early School Leaving and Lifelong Guidance*. ELGPN Concept Note No.6. ELGPN University of Jyväskylä, Finland. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-concept-note-no.-6-early-school-leaving-and-lifelong-guidance/>
- Rott, G. (2015a). Academic Knowledge and Students' Relationship to the World: Career Management Competence and Student Centred Teaching and Learning. In: *Journal for the European Higher Education Area 2-2015* p.49-68.
- Rott, G. (2015b). Interdependencies in Modern Higher Education: Enhancing Career Management Competence and Student Centred Teaching and Learning In: *Journal for the European Higher Education Area 2-2015* p. 69-87.
- Sultana, R. (2011). *Assessing Career Management Skills. Reflection Note following the WP1 field visit to Toulouse, France. November 14 to 15, 2011*. [Online]. Available at: https://ktl.jyu.fi/img/portal/21717/Reflection_Note_following_the_WP1_field_visit_to_Toulouse-final_versi.pdf?cs=1324385712
- Sultana, R.G. (2012a). *Flexicurity. Implications for*

- lifelong career guidance. ELGPN Concept Note No.1.* ELGPN University of Jyväskylä, Finland. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-flexicurity>
- Sultana, R.G. (2012b). Learning career management skills in Europe: A critical review. In: *Journal of Education and Work*, 25(2), pp.225-248.
- Sultana, R.G. (2013). Career management skills: assessment for learning. In: *Australian Journal of Career Guidance*, 22(2), pp.82-90.
- Sweet, R., Nissinen, K. & Vuorinen, R. (2014). *An Analysis of the Career Development Items in PISA 2012 and of their Relationships to the Characteristics of Countries, Schools, Students and Families.* ELGPN Research paper No.1. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-research-paper-no.-1-pisa/>
- Taylor, R. A. & Hooley, T. (2014). Evaluating the impact of career management skills module and internship programme within a university business school. In: *British Journal of Guidance & Counselling*, 42(5), pp. 487-499. [Online]. Available at: <http://dx.doi.org/10.1080/03069885.2014.918934>
- Thomsen, R. (2014). *A Nordic perspective on career competences and guidance – Career choices and career learning.* NVL & ELGPN concept note, Oslo: Nordiskt nätverk för Vuxnas Lärande (NVL). [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/career-choices-and-career-learning.-nvl-elgpn-concept-note/>
- Zelloth, H. (2009). *ETF In demand: career guidance in EU neighbouring countries.* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, p. 40 [Online]. Available at: [http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/\(getattachment\)/8559e4566d38a6e3c12576020050a7bc/\\$file/note7uelkn.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getattachment)/8559e4566d38a6e3c12576020050a7bc/$file/note7uelkn.pdf)



EUROPEAN LIFELONG GUIDANCE POLICY NETWORK (ELGPN) aims to assist the European Union Member States (and the neighbouring countries eligible for the Erasmus+ Programme) and the European Commission in developing European co-operation on lifelong guidance in both the education and the employment sectors. The purpose of the Network is to promote co-operation and systems development at member-country level in implementing the priorities identified in EU 2020 strategies and EU Resolutions on Lifelong Guidance (2004; 2008). The Network was established in 2007 by the Member States; the Commission has supported its activities under the Lifelong Learning Programme and the Erasmus+ Programme.

ВЕШТИНЕ УПРАВЉАЊА КАРИЈЕРОМ (ВУК) омогућавају грађанима да управљају својим личним животним путевима у образовању, обуци и свету рада током целог живота. Овај ELGPN алат намењен је доносиоцима политика који желе да развију свеобухватне националне политике целоживотног вођења, што се посебно односи на стицање вештина управљања каријером. Таква потреба се може јавити у светлу различитих политика целоживотног вођења које постоје у Европи да би се превазишли постојећи недостаци у пружању услуга на националном нивоу и да би се поставила основа за будући развој те области. Овај алат је намењен да подржи доносиоце одлука у разматрању сваког од тих важних питања, разменом знања, примера добрих пракси и закључака између држава чланица мреже ELGPN.

ELGPN мрежа представља врло важан напредак у пружању подршке развоју националне политике целоживотног вођења у Европи. Тренутно има 30 држава чланица (AT, BE, BG, CY, CZ, DE, DK, EE, EL, ES, FI, FR, HR, HU, IE, IS, IT, LV, LT, LU, MT, NL, NO, PL, PT, RO, RS, SE, SI, и SK), а CH је посматрач. Државе учеснице именују своје представнике у мрежи, а подстичу се и да ангажују и владине и невладине представнике. Као мрежа коју покрећу државе чланице, ELGPN мрежа је иновативан облик отвореног метода координације у оквиру Европске уније.