

Унапређење система обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења



EUROPEAN LIFELONG
GUIDANCE POLICY
NETWORK

**Унапређење система обезбеђења
квалитета и заснованости на доказима
о ефектима целоживотног вођења**



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 обезбеђењем квалитета и доказима о ефектима целоживотног вођења, уз подршку консултаната др Дирдри Хјуз 2011–2015. (Уједињено Краљевство), проф. Питера Планта 2009–2010. (Данска) и представника председавајућих држава Џенифер Мекинзи 2013–2015. (Ирска), Хелије Моуре и Александре Фигерето 2014–2015. (Португал), др Тибора Борс Борбели-Печа 2011–2012. (Мађарска) и Стефена Јенсена 2009–2010. (Данска) и партнерских организација мреже ELGPN, укључујући Међународну асоцијацију за образовно и стручно вођење (IAEVG, Карен Шобер), Европски форум за вођење студената (Fedora, др Герхарт Рот) (сада спојен са Европском асоцијацијом за међународно образовање – EAIE), Европски центар за развој стручне обуке (Cedefop, др Педро Морено Де Фонсека), Европску фондацију за обуке (ETF, Хелмут Целот), Европски парламент (др Сузана Крац), Међународни центар за развој каријере и јавну политику (ICCDPP, Џон Мекарти), Европску мрежу националних служби за запошљавање (др Волфганд Милер), Euroguidance мрежу (Нина Алрос), Европску конфедерацију синдиката (ETUC, Агнес Роман) 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, Ружица Мацаревић
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

Резиме	5
Увод у Унапређење система обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења: пет кључних елемената	9
1 Компетенције практичара	13
2 Укључивање грађана – корисника	21
3 Пружање услуга и њихово унапређење	27
4 Оправданост улагања за владе	33
5 Корисност за појединце	39
Закључак	45
Завршне напомене	47

Резиме

Увод

Широм Европе настају нове политике чији је циљ да измене тренутно стање у областима образовања, запошљавања и пословања, које су у вези са економским опоравком или развојем. Истовремено, све је више доказа да различити трендови обликују будућност целоживотног вођења, који се односе на послове, вештине и раст, уз могућност да се јаве промене које потпуно мењају ове трендове а које могу изменити будућност учења и рада¹. **Циљ ELGPN алата 5 је да стимулише дијалог и деловање заинтересованих страна у смислу сталног унапређења политике и праксе целоживотног вођења, са фокусом на јачању развоја система обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења.**

Европска мрежа политике целоживотног вођења (ELGPN) одговорна је за пружање помоћи државама чланицама и Европској комисији у развоју европске сарадње у области целоживотног вођења у секторима образовања и запошљавања.

Целоживотно вођење је предмет две резолуције Савета Европске уније (ЕУ) из 2004.² и 2008.³ године. То је међусекторска делатност коју можемо пронаћи у школама, високим школама, стручном образовању и обукама (СОО), образовању одраслих, високом образовању и националним службама за запошљавање (НСЗ). Оно пружа подршку и незапосленим радницима и онима који раде, као и онима који се крећу из земље у земљу, или онима који намеравају да се пензионишу. Целоживотно вођење стога доприноси остварењу циљева различитих државних политика, обухватајући интервенције које помажу појединцима да управљају својим напредовањем у животу, учењу и раду.

¹ Mc Kinsey Global Institute (2013) *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business and the global economy*, мај 2013. Погледати: <http://visual.ly/mckinsey-global-institute-12-disruptive-technologies>

² Европска комисија (2004). *Maastricht Communiqué on the Future Priorities of Enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training (VET)*. (Ревизија Декларације из Копенхагена од 30. новембра 2002).

³ Европска комисија (2008) *Резолуција Савета о бољем интегрисању целоживотног вођења у стратегије целоживотног учења*, Брисел: Савет Европске уније, 20. новембар 2008. Погледати: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf

Ефективни системи обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења

Улагања у системе и службе целоживотног вођења морају јасније да покажу колико су додатне вредности корисне за појединце, заједнице и друштва. Циљеви ефективног система обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења јесу унапређење ефикасности у пружању услуга, повећање финансијске одговорности и обезбеђивање транспарентности из перспективе грађана.

ELGPN-ов оквир обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења (2010–2015) нуди нови паневропски механизам који доносиоци политике и друге заинтересоване стране могу да користе за унапређивање приступа заснованих на квалитету и доказима који су осмишљени да повећају обим и квалитет прикупљених и искоришћених доказа. На основу ELGPN прегледа националних оквира, оквира ЕУ и међународних оквира обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења, укључујући и глобалне

професионалне стандарде (2010–2015), појавило се пет кључних елемента квалитета, критеријума, показатеља и примера из доступних података. Ти кључни елементи квалитета су: компетенције практичара, укључивање грађана – корисника, пружање услуга и њихово унапређење, оправданост улагања за владе и корисност за појединце.

Ниједан од тих пет елемената не треба разматрати засебно већ у групи, односно целину не треба посматрати као прост збир њених засебних делова. На основу онога што је речено, могуће је идентификовати заједнички језик, истражити могућности и изазове са колективном амбицијом за стално унапређење, у складу са регионалним, националним и европским циљевима, у областима образовања, запошљавања, сиромаштва и друштвене искључености.

Јачање система обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења

У Табели 1 дат је преглед кључних питања која су осмишљена тако да стимулишу политички дијалог и да

Табела 1. Јачање система обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења: кључна питања

Компетенције практичара	Укључивање грађана/корисника	Пружање услуга и њихово унапређење	Оправданост улагања за владе	Корисност за појединце
Који су показатељи компетенција практичара доступни?	Које стратегије и приступи могу да се примене како би се више грађана укључило у целоживотно вођење и обликовање услуга целоживотног вођења?	Шта је потребно да би се обезбедио квалитет пружања услуга и да би се оне унапредиле?	Шта је додатна вредност за владе да улажу у целоживотно вођење?	Шта је додатна вредност за појединце за њихово улагање у целоживотно вођење?
Које су информације о квалификацијама и обукама каријерних саветника, каријерних практичара и/или саветника за запошљавање доступне?	Коју улогу треба да имају влада и други кључни актери у односу на учешће грађана – корисника у целоживотном вођењу?	Како се услуге целоживотног вођења могу унапредити и како се њихов утицај може мерити?	Како процена утицаја и процена оправданости улагања могу да резултирају стварањем свеобухватних и корисних политика и пракси обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима вођења?	На који начин доносиоци политика и организације у којима раде каријерни саветници, саветници за запошљавање и каријерни практичари могу на најбољи начин да предоче додатне вредности целоживотног вођења за појединце?
Шта још треба урадити да би се унапредиле систем обезбеђивања квалитета и заснованост на доказима компетенција практичара?	Шта још треба учинити да би се усредсредили на учешће грађана – корисника у целоживотном вођењу?	Шта се још може урадити да би се унапредиле услуге целоживотног вођења за младе и одрасле?	Шта су изазови политика и који ће бити вероватни будући захтеви за новим врстама анализа оправданости улагања?	Шта још треба урадити како би се унапредиле и промовисале користи и друге додатне вредности које појединци могу да имају од целоживотног вођења?

обезбеде да целоживотно вођење одговара сврси и да буде непосредно, средњорочно и дугорочно одрживо. Та кључна питања су опширније размотрена у извештају, при чему су дати и докази добре и/или занимљиве праксе чланова ELGPN и партнерских организација. Оне су осмишљене да подстичу и дијалог и деловање.

Компетенције практичара

Алати засновани на доказима о ефектима целоживотног вођења заједно са професионалним расуђивањем и темељним истраживањем често се користе да информишу политику и праксу, укључујући број и комбинацију вештина, на основу чега ће млади људи и одрасли имати приступ правим људима, са правим вештинама, на правом месту и у право време. Постоје докази о компетенцијама практичара које су садржане у законодавству, а огледају се у издавању лиценци, стандардима квалитета, акредитацији и/или регистрима практичара. Додатни примери су наведени у овом извештају.

Укључивање грађана – корисника

Циљ је да се унапреди искуство појединаца, да се допринесе социјалној правди, да се развију ефективне и ефикасне услуге и да се повећа одговорност. Различитост у заједницама и кретање људи представљају изазов за стварање инклузивних, доступних и предусретљивих структура подршке за ефективне интервенције у вођењу. Доступни су различити приступи осмишљени за сагледавање поменутих питања.

Пружање услуга и њихово унапређење

Стратегије за пружање услуга и њихово унапређење спајају три димензије приступа уживо, контактних центара и пружања услуга на даљину (интернет, телефон, електронска пошта). Осим тога, главни

императиви су стицање вештина управљања каријером (ВУК) и њихово подучавање, оптимизација канала комуникације, профилисање вештина и ефективно упаривање. Приступ вођењу чији је квалитет сигуран, приватно је и јавно добро. Размотрени су примери нових пракси које се појављују.

Оправданост улагања за владе

Фискална ситуација је све тежа, због чега ће владе бити под све већим притиском да оправдају расходе за услуге целоживотног вођења у поређењу са издвајањима за друге услуге. Више је него нужно да се у већој мери употребе анализе исплативости – статистичко моделовање како би се помогло да се анализирају непосредне, средњорочне и дугорочне уштеде у државној каси у виду економских и/или социјалних повраћаја. Нови и иновативни приступи анализи исплативости приказани су у извештају.

Корисност за појединце

Процеси и интервенције у развијању нове каријере могу да олакшају прелазе који би иначе били занемарени или скупи, као што је прелаз из школе или високе школе у свет рада, промена послова или промена каријере, укључујући и активно пензионисање. Они могу да учине учење ефективнијим тако што ће обезбедити да појединци буду и остану мотивисани за учење јер су њихови изабрани курсеви потпуно усклађени са њиховим тежњама и личним плановима развоја.

На крају, заснованост на доказима о ефектима целоживотног вођења која представља основу оправданости улагања за владе и корисности за појединце и даље није у довољној мери развијена и заслужује додатно истраживање.



Увод

Циљ Европске мреже политике целоживотног вођења (ELGPN) јесте да помогне државама чланицама да развију политику, системе и праксу за целоживотно вођење путем европске сарадње и заједничког учења. Целоживотно вођење је предмет две резолуције Савета Европске уније из 2004.¹ и 2008.² Улога и циљеви мреже ELGPN потврђени су другом резолуцијом Савета Европске уније (2008). У њој се целоживотно вођење дефинише као:

„континуирани процес којим се грађанима у било којем животном добу и у било којем периоду живота омогућава 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)³.

Ефективан систем целоживотног вођења омогућава:

„да грађани у било којем животном добу и у било којем периоду живота идентификују своје способности, компетенције и интересовања, да донесу одлуке о образовању, обучавању и занимању и да управљају својим личним животним путањама у учењу, раду и другим окружењима у којима се те способности и компетенције уче и/или користе“ (Савет Европске уније, 2008)⁴.

Целоживотно вођење је међусекторска делатност коју можемо пронаћи у школама, стручном образовању и обукама (COO), образовању одраслих, високом образовању и националним службама за запошљавање (НСЗ). Њиме се пружа подршка запосленим и незапосленим радницима као и онима који се крећу из земље у земљу или који су пред пензијом. Оно стога доприноси испуњењу различитих циљева политике, обухватајући интервенције које помажу појединцу да управља својим напредовањем у животу, учењу и раду.

Резолуцијом из 2008. године развој обезбеђења квалитета услуге вођења потврђен је као један од четири приоритета за спровођење активне политике вођења у националним стратегијама целоживотног вођења. Такође је затражено да државе чланице и Комисија размотре да ли на нивоу Европске уније треба развити политику са јачим утемељењем на доказима. Улагања у системе и услуге целоживотног вођења морају јасније да покажу доприносе у виду додатне вредности за појединце, заједнице и друштва. Циљеви система обезбеђења квалитета су унапређење ефикасности у пружању услуга, повећање финансијске одговорности и обезбеђивање транспарентности из перспективе грађана.

У периоду 2007–2012. године, ELGPN је заједно са представницима Комисије, Међународне асоцијације за образовно и стручно вођење (IAEVG), Европског форума за вођење студената (Fedora) (сада у оквиру Европске асоцијације за међународно образовање – EAIE), Европског центра за развој стручних обука (Cedefop),

Европске фондације за обуке (ETF), Европског парламента, Међународног центра за развој каријере и државну јавну политику (ICCDPP), Мреже националних служби за запошљавање (НСЗ), Euroguidance мреже, Савеза европских синдиката (ETUC) и Европског омладинског форума радио на кључним темама политика, укључујући развој политике обезбеђења квалитета и заснованости на доказима у целоживотном вођењу. У току 2010. године ELGPN је објавио први Оквир обезбеђења квалитета⁵. Оквир је наредних година додатно развијен, а ревидирани Оквир обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења (QAE) (2011–2012) објављен је у Извештају ELGPN мреже о напретку 2011–2012⁶.

Од 2013–2014. године, представници Мађарске, Данске, Немачке, Естоније, Луксембурга, Финске, Француске, Ирске, Словеније, Холандије, Португала, Шведске, Словачке, Грчке и Норвешке радили су на адаптацији, испитивању спровођења и спровођењу Оквира ELGPN мреже за обезбеђење квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења који је развијен у оквиру претходних радних програма ELGPN мреже у периоду 2007–2012. Рад је затим настављен у периоду 2014–2015, у којем су сви чланови ELGPN мреже дали допринос истраживању, политици и пракси. Видети такође: ELGPN, *База доказа о ефектима целоживотног вођења: Водич кроз кључне налазе за делотворну политику и праксу* (Hooley, 2014) и ELGPN, *Циклус политике у области каријерног вођења* (стр. 24)⁷.

*Смернице за развој политика и система за целоживотно вођење: референтни оквир за Европску унију и Европску комисију (2015)*⁸ садрже специфичне смернице ЕУ за обезбеђење квалитета, доказа, финансирања, обучавања практичара и информација о каријерама за политике и системе целоживотног вођења у школама, стручном образовању и обукама (COO), високом образовању, образовању одраслих, националним службама за запошљавање (НСЗ) и друштвеној инклузији. Треба их тумачити заједно са овим документом о обезбеђењу квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења. Нови ELGPN алат 4: *Развој и спровођење политика у вези са вештинама управљања каријером (ВУК)* (ELGPN, 2015) усмерава пажњу на важност перспективе обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног

вођења у подучавању и учењу вештина управљања каријером (ВУК) и пружа примере добрих и занимљивих политика и пракси у том погледу.

Циљ ELGPN алата 5 јесте да стимулише дијалог и деловање заинтересованих страна у смислу сталног унапређења политике и праксе целоживотног вођења, са фокусом на јачању развоја система обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења.

Подаци за овај алат добијени су од земаља учесница и партнерских организација из ЕУ:

- на бројним консултацијама са 15 држава чланица ЕУ које треба да испитају, прилагоде, развију и спроведу Оквир обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења (2013–2014). Додатне консултације под вођством Ирске (IE) и Португала (PT) обухватиле су све учеснике ELGPN мреже у периоду 2014–2015;
- у два круга исцрпног прикупљања података и састанака, на дискусијама, које су вођене уживо, о напретку који је остварен у примени Оквира обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења и нацрту Алата о политичком дијалогу;
- на секторским округлим столовима током пленарног састанка одржаног 3. марта 2015. године у Риги и на основу каснијих повратних информација организација учесница и агенција;
- прегледом публикација о питањима политике обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења и инструментима политике Европске уније, као што су Резолуције и Препоруке Савета;
- на основу знања стеченог из студија политике и прегледа целоживотног вођења које су спровели или наручили Cedefop, Европска фондација за обуке друге међународне институције.

У новонасталим околностима развијају се политике у области образовања, запошљавања и пословања које су повезане са привредним опоравком и развојем. Јавља се све већи број доказа о различитим трендовима који обликују будућност послова, вештина и развоја, заједно са могућим правцима мењања тих трендова који би могли да промене будућност учења и рада⁹. О неким од тих захтева биће речи у наставку.

Они могу да се разликују и мењају током времена. На пример:

- Технологије и дисциплине се спајају, што доводи до важних иновација.
- Послови и организације су нестални јер се људи крећу из пројекта у пројекат.
- Захтев влада упућен појединцима да преузму већу одговорност значи да су неопходне вештине управљања каријером (ВУК), укључујући веће лично ангажовање, отпорност и способност прилагођавања променама, односно прихватања промена.
- Јављају се нови пословни и образовни екосистеми са коопартнерима и делегирања и/или подела посла са већем бројем људи и/или групама (crowdsourcing)
- Јављају нови видови трансформације професионалних идентитета и нови развоји каријерних путева.

Политике, трендови и захтеви који сада настајају утичу на средину у којој се политике и системи развијају.

Какав ће бити исход развоја ефективне политике и система обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења у једној таквој средини?

Садржај овог алата је почетна тачка за стварање заједничке визије и акционог плана на нивоу Европске уније, у државама чланицама, на регионалном и/или локалном нивоу.

ОКВИР ОБЕЗБЕЂЕЊА КВАЛИТЕТА И ЗАСНОВАНОСТИ НА ДОКАЗИМА О ЕФЕКТИМА (QAE) ЦЕЛОЖИВОТНОГ ВОЂЕЊА

Оквир обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења почива на ранијем раду о начелима пружања услуга вођења који су резултат договора држава чланица 2004–2005. године у публикацији *Унапређивање политика и система целоживотног вођења: коришћење заједничких европских референтних алата* (Cedefop, 2005).



Слика 1. QAE оквир – пет елемената квалитета

Прве нацрте тренутног оквира развио је ELGPN у периоду 2009–2012. године. Пет кључних елемената квалитета, критеријуми, показатељи и примери могућих података резултат су опширних прегледа које је ELGPN спровео над националним оквирима, оквирима ЕУ и међународним оквирима обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења, укључујући глобалне професионалне стандарде. Поменути кључни елементи квалитета су:

- **компетенције практичара**
- **укључивање грађана – корисника,**
- **пружање услуга и њихово унапређење,**
- **оправданост улагања за владе,**
- **корисност за појединце.**

Тих пет елемената не треба разматрати засебно већ у групи, односно целину не треба посматрати као прост збир њених засебних делова. На основу онога што је речено, могуће је идентификовати заједнички језик, истражити могућности и изазове са колективном амбицијом за стално унапређење, у складу са регионалним, националним и европским циљевима, у областима образовања, запошљавања, сиромаштва и социјалне искључености.

Како овај ELGPN алат може да се искористи на националном, регионалном и локалном нивоу?

- Стимулисањем политичког дијалога у оквиру националних форума и за националне развојне планове и планове ширења знања и информација.
- Инспирисањем добрих пракси за развој квалитета и система политике заснованог на доказима о ефектима целоживотног вођења и за мерење успешности.

- Промисљањем о критеријумима и показатељима за давање препорука за унапређење тренутних оквира обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења.
- Фокусирањем на једну или више тема које се односе на квалитет и заснованост на доказима о ефектима целоживотног вођења.
- Развијањем и утврђивањем националних критеријума и показатеља за кључне елементе обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења.
- Прикупљањем доказа, проценом исхода и ширењем резултата за заинтересоване стране.
- Одржавањем семинара за кључне заинтересоване стране о политици у области квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења.
- Позивањем на кључне елементе за обogaћивање нових студијских програма целоживотног вођења и оних који се развијају, као што су програми мастер студија и програми који воде стицању дипломе и сертификата.
- Поређењем Оквира обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења са постојећим националним системом.
- Додатним информисањем о развоју система обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења у другим земљама.
- Коришћењем овог алата као извора информација, алата и нових идеја.



Компетенције практичара

Државе чланице су 2005. године потврдиле да су компетенције практичара кључно начело за обезбеђивање квалитета услуге вођења. Многе организације разумеју да добро обучени, компетентни практичари са одговарајућим квалификацијама имају позитиван утицај на учење појединаца и радне исходе и на учешће појединаца, успех и напредак у учењу и раду те их оне укључују у своју стратегију за унапређење квалитета. Алати засновани на доказима о ефектима целоживотног вођења заједно са професионалним расуђивањем и темељним истраживањем често се користе да информишу политику и праксу, укључујући број и комбинацију вештина, на основу чега ће млади људи и одрасли имати приступ правим људима, са правим вештинама, на правом месту и у право време.

У Студији Cedefop-а о компетенцијама практичара и квалификационим путањама у Европи (2009)¹⁰ наводи се експлицитна дефиниција компетенција практичара. То су: (i) когнитивна компетенција, која подразумева употребу теорије и концепата и неформално прећутно знање стечено искуством; (ii) функционална компетенција (вештине или практично знање), која обухвата оно што би особа требало да зна да уради када је запослена у датој области рада, учења или социјалне делатности; (iii) лична компетенција, која укључује знање о томе како треба владати собом у одређеној ситуацији, и (iv) етичка компетенција, која подразумева поседовање извесних личних и професионалних вредности (*ibid.*, 66).

Уопштеније, компетенције практичара односе се на пружање помоћи већем броју појединаца како би приступили и добро употребили услугу пружања целоживотног вођења.

Постоји најмање пет видова у којима се компетенције практичара јављају као део политика и пракси обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења у различитим деловима Европе и изван ње. Ти видови су:

- **Законодавство**, на пример, у Финској – захтеви у погледу квалификација школских каријерних саветника и психолога који се баве каријерним саветовањем; на Исланду – додељивање сертификата за звање „саветник за избор каријере и образовања“; у Пољској – минималне квалификације за наставника – каријерног саветника; у Словачкој – квалификације каријерних саветника у националној служби за запошљавање (НСЗ); у Швајцарској – професионалци за каријерно вођење по закону имају обавезу да обавесте своје клијенте о каријерним могућностима на тржишту рада и да укажу на тренутне информације о каријерним могућностима на тржишту рада на интернет платформи¹¹; у Аустрији – услуге вођења и саветовања постоје у свим школама од почетка ниже средње школе¹².
- **Издавање лиценци**, на пример, у Бугарској – акредитација и лиценцирање активности у стручном

образовању и обукама (COO); у Пољској – Министарство рада примењује систем лиценцирања за стручне саветнике који су запослени у бироима рада.

- **Стандарди квалитета**, на пример, у Летонији постоје стандарди који се примењују за занимање каријерног саветника; у Португалу су дефинисани стандарди за степен високог образовања и професионални захтеви, укључујући технике и стратегије за дијагностичку процену и потребе вођења; и Мрежа иновације у каријерном вођењу и саветовању у Европи (NICE) пружила је подршку Европској заједници високог образовања да обезбеди квалитет и професионализам у обучавању практичара за каријерно вођење.
- **Акредитација**, на пример, Међународне компетенције за практичаре за образовно и стручно вођење (IAEVG): EVGP уверење и акредитација курсева и студијских програма које је одобрио IAEVG¹³; Европски одбор сертификованих саветника; Европски програм акредитације (EAS) за практичаре у области каријерног вођења¹⁴ и Приручник за обезбеђење квалитета за образовно и стручно саветовање (MEVOC)¹⁵.
- **Регистар практичара**, на пример, Правилник професионалних тела у вези са стандардима квалитета и лиценцом или развој професионалних регистара као у Немачкој, Уједињеном Краљевству¹⁶ и Холандији¹⁷.

Оквир *ELGPN* мреже за обезбеђење квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења (*ELGPN*, 2012, 98) садржи неке примере критеријума и показатеља који су корисна почетна тачка за информисање политике обезбеђења квалитета и заснованости на доказима и практиковање дијалога у различитим секторима.

Критеријуми:

- прикупљање података о доказима који се налазе у основи признатих квалификација и компетенција релевантних за сектор каријера;

- пракса ангажовања пружалаца услуга према признатом професионалном профилу компетенције;
- учешће у континуираном професионалном развоју (КПР) и/или
- чланство у професионалним удружењима.

Показатељи:

- степен квалификација и захтеви каријерног сектора;
- сати КПР у току 1 године;
- број квалификованих и неквалификованих практичара у радној снази каријерног сектора;
- дани/сати по једном каријерном практичару проведени у континуираним додатним обукама и активностима целоживотног вођења;
- проценат практичара који су потписали професионални етички кодекс и/или
- чланство у професионалним удружењима.

Примери ових и других могућих података садржани су у *Пакету ресурса ELGPN мреже Прилог Г (ibid.)*. Они су осмишљени тако да могу да се прилагођавају како би одговорили потребама одређених земаља.

На основу тога, доносиоци политика и друге заинтересоване стране подстичу се да размишљају о три кључна питања:

1. Који су показатељи компетенција практичара доступни?
2. Које су информације о квалификацијама и обукама каријерних саветника, каријерних практичара и/или саветника за запошљавање доступне?
3. Шта још треба урадити да би се унапредили систем обезбеђивања квалитета и заснованост на доказима компетенција практичара?

Који су показатељи компетенција практичара доступни?

У извештају програма „Леонардо да Винчи“ о транспарентним компетенцијама у Европи¹⁸ истакнути су примери земаља у којима постоје **национални системи којима управљају министарства** (сектори владе) – у Уједињеном Краљевству, Ирској, Данској, Холандији, Норвешкој и Португалу. У земљама које имају **савезни систем** управљања, као што су Немачка, Италија и Белгија, усвојен је државни или регионални приступ развоју компетенција и њиховом управљању. У земљама као што је Француска постоји **секторски приступ**, у којем одговорност за показатеље компетенција сноси организације – корисници буџета за обуке у одређеном сектору. У Немачкој постоји комбинација савезног и секторског приступа зависно од сектора – регионална влада је одговорна за вођење у школама и високом образовању, Национална служба за запошљавање је одговорна за вођење у националним јединицама. У свим тим земљама на **организационом нивоу** постоје оквири компетенција на основу којих се прибављају информације за потребе политике и праксе у државним, приватним и добровољним секторима заједнице.

Доступан је велики број профила и оквира компетенција практичара, о којима ће бити речи у наставку. У *Концепту 7 ELGPN мреже*¹⁹ наводе се начини сагледавања каријерног вођења у образовању и обучавању наставника. У наставку су представљени неки изабрани примери.

- Европски центар за развој стручних обука (Cedefop, 2009), *Смернице за професионализацију каријере: компетенције практичара и квалификационе путање у Европи*. У том извештају су дате анализе компетенција, знања и квалификација које стичу практичари за каријерно вођење на професионалним обукама широм Европе. У његовом фокусу су обуке пре почетка рада, увођење у посао и континуиране обуке, као и припрема за одређене улоге које практичари имају у различитим радним контекстима, као што су школе, службе за запошљавање и установе високог образовања. На основу анализе постојећих оквира компетенција, теоријских референци и ове студије развијен је Оквир компетенција за практичаре у

области каријерног вођења. Компетенције се деле на: основне компетенције, компетенције за интеракцију са клијентима и допунске компетенције. Ова студија и Оквир компетенција покренули су рад на политици и истраживању у овој области (на пример, Европска мрежа за иновације у оквиру каријерног вођења и саветовања и Дијалог међу националним службама за запошљавање). Cedefop-ов оквир је потврђен на нивоу националне политике и представника праксе. Погледати: <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5193>.

- Дијалог међу националним службама за запошљавање, Заједнички програм учења Европске комисије за националне службе за запошљавање, Генерални директорат за запошљавање, социјална питања и инклузију (јул 2014) *Европски референтни профил компетенција за саветнике НСЗ и EURES*.²⁰ Компетенције обухватају: опште компетенције (опште вредности и вештине практичара); компетенције за интеракцију са клијентима (рад са клијентима) и допунске компетенције (системске и техничке компетенције). Погледати: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14100&langId=en>.
- Европска мрежа за иновације у каријерном вођењу и саветовању (NICE), академска мрежа 40 високошколских установа из 28 европских земаља (финансира се из програма Европске комисије за целоживотно учење), недавно је припремила детаљан NICE-ов приручник (2014)²¹. У Приручнику је утврђено и дато заједничко тумачење професионалне функције и централних улога професионалаца за каријерно вођење и саветовање: оквир компетенција чију срж чине основне компетенције; оквир наставног плана и програма који је заснован на компетенцијама, а који се односи на исходе учења који су значајни за обуку професионалаца у области каријерног вођења и саветовања; и заједнички теоријски оквир за развој степенованих студијских програма у области каријерног вођења и саветовања. Погледати: http://www.nice-network.eu/fileadmin/erasmus/inhalte/dokumente/NICE_Summit_Canterbury/NICE_Summit_Materials_Online-version.pdf.

- У Међународним компетенцијама за практичаре у образовном и каријерном вођењу (IAEVG, 2003)²² описане су компетенције неопходне за људе који пружају услуге образовног и каријерног вођења у различитим радним окружењима у различитим земљама и дате су препоруке за програме обуке. Погледати: <http://www.iaevg.org/IAEVG/index.cfm?lang=2>.

Изабрани примери оквира компетенција практичара из одређених земаља:

- *Оквир компетенција за практичаре у области вођења* (Национални форум за вођење, 2007). Оквир је осмишљен тако да утиче на професионално образовање и обуке практичара који пружају услуге вођења током животног циклуса. Погледати пример у Ирској: <http://www.nationalguidanceforum.ie>.
- *Оквир континуиране обуке за школске психологе* који је потврдио Генерални директорат за образовање. Тај програм обуке формално признаје и Друштво психолога. Погледати пример у Португалу: http://www.dge.mec.pt/data/dgidc/Educacao%20Especial/noticia_formacao_2014.docx.
- *Скуп међусекторских смерница за обезбеђење квалитета у вођењу* у Словенији званично је потврдила Национална координациона група за вођење која је одговорна за активности ширења у свим секторима.²³ Погледати пример у Словенији: http://www.ess.gov.si/o_zrsz/projekti_zavoda/nkt/standardi_kakovosti.
- *Профил компетенција за практичаре у области вођења*, као део концепта за обезбеђење квалитета у области вођења, развијен је у отвореном поступку координације за развој квалитета. Овај поступак је координисао немачки Национални форум за вођење у образовању, каријери и запошљавању, у сарадњи са Универзитетом из Хајделберга, под финансијским покровитељством Савезног министарства просвете и истраживања. Погледати пример у Немачкој: www.beratungsqualitaet.net.

- *Профил занимања саветника за каријерно вођење и оквир обуке* у модулима објавила је Национална организација за сертификацију квалификација и стручног вођења (EOPPEP) у Грчкој. Профил и оквир ће чинити основу за законско утемељење система акредитације за саветнике за каријерно вођење и национални регистар професионалца. Погледати примере у Грчкој: <http://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2014/05/05/professionalizing-and-upgrading-career-guidance-in-greece/> и http://www.eoppep.gr/images/SYEP/eoppep_triptixo.pdf.
- *Људски ресурси у јавној управи: Оквир компетенција у јавној служби* (Енглеска и Велс, 2012–2017) утврђује начин на који се процењују практичари и руководиоци у националним службама за запошљавање. Погледати примере у Енглеској и Велсу: <http://resources.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/05/Civil-Service-Competency-Framework-Jan2013.pdf>.
- У фокусу словачког пројекта који се финансира из Erasmus-овог програма „Развој и спровођење заједничког програма основних студија у европском контексту (DICBDPEC)” налазе се постдипломске студије за каријерне саветнике уз коришћење информацио-комуникационих технологија (ИКТ). Пројектом су утврђени захтеви у погледу вођења у чијој основи се налази оквир компетенција праћен исходима учења. Погледати пример у Словачкој: <http://www.ies.stuba.sk/erasmus>.

Други примери добрих и/или занимљивих политика и пракси:

- У Холандији је направљена комбинација *Оквир ELGPN мреже за обезбеђење квалитета и заснованост на доказима о ефектима целоживотног вођења* и NICE-овог приручника. Направљен је профил различитих улога и нивоа компетенција практичара у холандским средњим школама. Погледати пример у Холандији: www.euroguidance.nl.

- У Норвешкој су употребљене информације из *Оквир ELGPN мреже за обезбеђење квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења* и Обрасца за обезбеђење квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења за развој новог програма мастер студија у области вођења и саветовања. Погледати пример у Норвешкој: <https://www.hbv.no/master-i-karriereveiledning/category/9442.html>. и <http://www.hil.no/studiekatalog/karriereveiledning2>.
- Малта је утврдила скуп показатеља обезбеђења квалитета за све едукаторе који се ревидирају интерно и екстерно. Тај приступ пракси обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења примењује се у свим школама. Процена каријерног вођења спроводи се неформално, на основу редовних повратних информација и евалуација Одсека за ученичке/студентске службе и Државне високе школе. Недавно је основано ново професионално удружење за каријерно вођење. Погледати пример на Малти: <http://www.mcga.org.mt>.
- Земље које нису чланице ЕУ, попут Канаде²⁵, Аустралије²⁶ и Сједињених Америчких Држава,²⁷ испробале су и испитале оквире компетенција практичара.

Широм Европе професионалци раде заједно са многим другим полупрофесионалцима, као што су наставници, саветници за запошљавање, ментори, каријерни саветници, саветници за покретање пословања, послодавци и запослени и др., у јавном, приватном и невладиној сектору. Постоји довољан број оквира компетенција практичара на којима може да се заснива заједнички професионални развој. Ипак, и даље су недовољно унапређене компетенције практичара за подучавање вештина управљања каријером (ВУК) грађана, о чему се више говори у публикацији *Развој и спровођење политика у вези са вештинама управљања каријером* (ELGPN, 2015).

Такође постоје и други изазови за политику и праксу, на пример у Данској, у којој компетенције практичара у области колективног и групног вођења морају да буду развијене како би одговориле на потребе нових закона у области целоживотног вођења:

„Треба развити нове допунске компетенције у оквиру текућих процеса који укључују истраживаче и практичаре. То захтева нове моделе и методологије за допуну постојећих пракси и доказа за активности колективног вођења како би се развио релевантан алат за потребе практичара“ (представник *ELGPN мреже*, Данска, 2015).

Додатни изазов који треба сагледати јесте у којој мери компетенције практичара иду у корак са дигиталним напретком и анализама и информацијама са тржишта рада за потребе клијената. Такође, неопходан је додатни рад за евалуацију исхода различитих облика вођења и саветовања како би се прибавиле информације за политички дијалог о доприносу и исплативости целоживотног вођења у виду додатних вредности.

Које су информације о квалификацијама и обукама каријерних саветника, каријерних практичара и/или саветника за запошљавање доступне?

Широм Европе разликују се обим и детаљност доступних информација о квалификацијама и обукама каријерних саветника, саветника за запошљавање и каријерних практичара. Закључци који су наведени у наставку засновани су на ранијим закључцима из истраживања Cedefop-а (2009) и представљају њихову допуну. Неки од примера су:

- Мађарска је усвојила и додатно проширила петостепени модел компетенција практичара. Модел је и референтна тачка за мађарске академске програме уз NICE-ов оквир компетенција (NICE, 2015).
- Ирска, Немачка и Литванија су се углавном фокусирале на секторски приступ. На пример, саветници за вођење у образовном сектору у Ирској морају да имају признату универзитетску постдипломску квалификацију за саветовање у области вођења са Одсека за образовање. Одсек је, 2014. године, започео поступак ажурирања оквира за признавање курса за квалификације и компетенције неопходне за запошљавање у сектору образовања.

- Немачка Савезна агенција за запошљавање води сопствени Универзитет примењених студија о раду (Hochschule der Bundesagentur für Arbeit – HdBA) са трогодишњим мултидисциплинарним програмом основних студија за каријерне саветнике и програмом мастер студија који треба да уследи. Ти програми служе томе да се теорија повеже са праксом у локалним агенцијама за запошљавање. Осим тога, постоје различити курсеви обуке од куће и даље образовање за запослене у локалним агенцијама и центрима за тражење посла. У високом образовању, минималан захтев за саветнике за студенте углавном је да имају степен мастера у неком академском предмету. Када су основане посебне општинске службе вођења, повећана је потражња за професионалним обукама.
- Литванско Министарство просвете и науке уз подршку саветника за политике одиграло је кључну улогу у развоју политике која се односи на вештине управљања каријером. Као резултат сарадње професионалаца, истраживача, практичара и пружалаца услуга усвојен је низ правних аката којима се уређује област вештина управљања каријером и развијена је одговарајућа методологија, укључујући програм за каријерно образовање за средње школе и средње стручне школе (СОО). Програм укључује матрицу каријерних компетенција за практичаре.
- Естонија је развила неколико алата за обезбеђење квалитета у сектору образовања и рада за обуку о вештинама управљања каријером, у области пружања услуга вођења, компетенција и етике практичара. Током 2006. и 2011. године, INNOVE је спровео две најбитније студије за изградњу заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења за унапређене компетенције практичара. Погледати пример у Естонији: <http://www.innove.ee/en/lifelong-guidance/surveys>.
- Холандско Министарство просвете је подржало пројекте за каријерно образовање и вођење у средњем образовању и стручном образовању и обукама (СОО). Кључни елемент тих пројеката је обука наставника да постану каријерни практичари.
- У Аустрији је успостављена обука за тренере који обучавају координаторе за каријерно вођење у школама, како би се истакао значај вештина управљања каријером и њихове примене, што је укључено и у иницијално образовање наставника. У концепту IBOVV наводи се да наставници треба да буду у могућности да дају ученицима одговарајуће савете о каријери и животу²⁸. Погледати такође *Концепт 7 ELGPN мреже*.
- Грчка је развила Национални систем обезбеђења квалитета услуга вођења и спровела је секторске студије и смернице за самовалуацију за практичаре у области вођења. Грчки етички кодекс за пружање услуга вођења развио је ЕОРПЕР. На годишњем нивоу, ЕОРПЕР организује и активности за надоградњу вештина које су намењене практичарима у области вођења (семинари, публикације, алати итд.).
- Националне службе за запошљавање широм Европе имају структурисане механизме за развој компетенција саветника НСЗ и EURES (*ibid.*)²⁹.

Јасно је да су компетенције практичара тема која се често помиње.

То доводи до следећег питања:

Шта још треба учинити да би се унапредио систем обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о компетенцијама практичара?

Вештине, обуке и ставови практичара који пружају услугу целоживотног вођења кључне су за обезбеђење квалитета и заснованости на што већем броју доказа о целоживотног вођењу. Поседовање актуелног знања и експертизе у образовању и тржишту рада представља кључну компетенцију. Погледати: *Оквир ELGPN мреже за обезбеђење квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења* (стр. 101)³⁰. На нивоу ЕУ, циљ праћења таквих развоја део је стратегија политике за унапређење исхода учења, запошљавања и продуктивности за младе људе и одрасле.

Када је реч о заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења, често се помиње да „на успех вођења велики утицај имају иницијална обука, континуирани професионални развој, компетенције и

личне способности професионалаца који пружају услуге вођења”.³¹ У *Бази доказа о ефектима целоживотног вођења: Водич кроз кључне налазе за делотворну политику и праксу* истичу се импликације за обезбеђивање ефикасности (Hooley, 2014, 58–60). Десет начела заснованих на доказима за пројектовање услуга целоживотног вођења наведено је у одељку 7, Табела 2 (*ibid.*, 56). У вези са овим, добре и занимљиве политике и праксе најчешће садрже неки облик вршњачке супервизије и/или интервизије.³²

Доступни су многи оквири и профили практичара. Они су углавном добровољни, а обавезни су само у неколико земаља или сектора. Ти оквири зависе од контекста и примењују се за различите практичаре у области вођења у различитим земљама. Највећи број постојећих оквира и профила збуњује доносиоце политике и може да их спречи да донесу одговарајуће мере политике. Једноставан оквир обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења од пет елемената омогућава унакрсно упућивање на друге постојеће оквири.

Примери онога што још треба урадити наведени су у потпуности у *Пакету ресурса ELGPN мреже* (ELGPN, 2014) и публикацији *ELGPN, База доказа о ефектима целоживотног вођења: Водич кроз кључне налазе за делотворну политику и праксу* (Hooley, 2014). Примери су:

- Идентификација политичких механизма за обезбеђивање компетенција практичара и способности, посебно када је реч о употреби информационо-комуникационих технологија (ИКТ) (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 49).
- Потреба да практичари за вођење и саветовање докажу да поседују одређени ниво познавања технологија на интернету и поузданост у раду са појединцима – корисницима њихове експертизе. То утиче на укључивање ИКТ вештина и компетенција, као централних вештина и компетенција, у иницијалну обуку, обуку на раду и обуку изван посла.³³
- Стратегијска улога и одговорност коју владе имају у обликовању (преобликовању) структуре, облика и функције радне снаге у области целоживотног вођења (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 50).
- Политичке одлуке потребне за проширење приступа пружању услуга за развој вештина управљања каријером и импликације за обучавање запослених у вези са тим (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 23).
- Ревизија педагошких/андрагошких стратегија и ресурса потребних да омогуће и подрже компетенције за управљање каријером и њихову процену (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 23).
- Коришћење повратних информација корисника, посматрање исхода и коришћење заснованости на већем броју доказа које дају практичари (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 58).
- Унапређење и пружање подршке за већи број могућности за коришћење супервизије и интервизије и вршњачког учења као одраза личног професионалног понашања (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 64).



Укључивање грађана – корисника

Државе чланице су 2005. године потврдиле да је укључивање грађана – корисника у обезбеђење квалитета пружања услуге вођења кључни принцип. То се одразило на реформу јавних служби широм Европе³⁴, што се посебно односи на унапређење приступа услугама и квалитета коришћења тих услуга од грађана. Владе користе нове и различите приступе да потпомогну повећање личне одговорности, да оснаже већи број појединаца да донесу боље одлуке и да добију боље понуде.³⁵ Приступ ELGPN мреже према грађанима корисницима подразумева разноликост и инклузивност тако што ангажује различите људе и групе у локалним заједницама и укључује их у доношење одлука о релевантности и квалитету политике и праксе целоживотног вођења. Циљеви су да се унапреди искуство појединаца, да се допринесе социјалној правди, да се развију ефективне и ефикасне услуге и да се повећа одговорност.

Укључивање грађана/корисника усредсређено је на појединца и његову/њену могућност приступа релевантним услугама и производима, степене задовољства и учешће у планирању и програмирању активности и у евалуацији услуге. *Оквир ELGPN мреже за обезбеђење квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења (99–100)*³⁶ обухвата примере

критеријума и показатеља као корисних почетних тачака за обезбеђивање информација за потребе дијалога о политици и пракси обезбеђења квалитета и заснованости на доказима целоживотног вођења.

Критеријуми:

- једноставан приступ релевантним услугама и производима;
- задовољство клијената пруженим услугама;
- учешће корисника у планирању и програмирању услужних активности и акционог плана, самоевалуације и екстерне евалуације услуге;
- учење и примена вештина управљања каријером (ВУК);
- системи управљања квалитетом, одговарајући ИКТ алати и софтвер;
- ниво улагања у ресурсе тржишта рада и обуку запослених.

Индикатори:

- стварни број корисника који приступају услугама и њихови демографски подаци;
- разноликост и једнакост пружања услуге;
- број грађана из социјално осетљивих група који користе услуге каријерног вођења (особе са инвалидитетом, имигранти итд.);

- однос броја запослених и клијената;
- трошкови за једну интервенцију;
- мерење задовољства клијената; проценат учешћа корисника у управљању и планирању.

Примери ових и других могућих података садржани су у *Пакету ресурса ELGPN мреже – Прилог Г*. Они би требало да се прилагоде и прошире да би одговориле потребама појединачних земаља.

Приручник ELGPN мреже о ефектима целоживотног вођења пружа корисну почетну тачку за опширније размишљање о политици и пракси вођења и саветовања, посебно до које мере је учешће грађана корисника уграђено у програме целоживотног вођења. У њему се поставља питање:

„Да ли програми целоживотног вођења и како утичу на каријере појединаца? На пример, да ли могу да повећају њихова стремљења или могућности да напредују?“ (*ELGPN, Пакет ресурса, 2012, 13*)

Европа тренутно пролази кроз паралелне процесе продужетка животног века и опадања плодности (*ELGPN, Пакет ресурса, 2012, 50*). За то су релевантне вештине управљања каријером које се примењују и у учењу и у раду (*ELGPN, Концепт 3*).³⁷ Последњих 20 година у европском пејзажу стручног образовања и обука повећан је значај учења на раду, што је, у најмању руку, резултат подстицаја европске политике (*ELGPN, Концепт 5, 12*). Начин ангажовања грађана у шегртовању, стручној пракси и другим облицима учења на послу главни је императив политике. Такође, кључни изазови за политику су запошљавање младих и рани прекид школовања (*ELGPN Концепти 2, 4 и 6*)³⁸.

Они који планирају да укључе грађане/кориснике у управљање, планирање и пружање услуга из јавног сектора морају да буду свесни планираних циљева. Поборници укључивања грађана/корисника истичу три главна циља:

- *унапређење модела и подобности услуга*: унапређење исхода као што су друштвена инклузија, социјална мобилност, равноправност и/или додатна вредност и утицај услуга;
- *стварање веза између заједница и пружалаца и између различитих заједница*; тиме се гради друштвени капитал и унапређује друштвена кохезија, односно унапређују се мрежа, разумевање и учешће;
- *повећање квалитета ангажовања корисника и легитимности и одговорности установа и партнерстава*; тиме се изграђује поверење и подстиче учешће грађана.

Препреке у виду културе, језика, организационих структура, управљања и недостатка информација могу да утичу на појединце и групе да се не осећају цењеним и ефективним. То је главни изазов за доносиоце политика, менаџере и практичаре: са тиме они треба да се изборе и да превазиђу. Мобилност, миграција и промене у обрасцима запошљавања значе да у суседствима често живе различите демографске групе са различитим пореклима и интересовањима. Разноликост у заједницама и кретање људи представљају изазове за креирање инклузивних, доступних и предусретљивих структура подршке за ефективне интервенције вођења. Не може се поћи од претпоставке да заједнички идентитети или интересовања одражавају заједничке карактеристике као што су старост, етничка припадност и/или пол.

Неколико студија случаја у оквиру *Пакета ресурса ELGPN мреже* (2014) показује раст тренда персонализације услуга, посебно када је реч о обавештавању, саветовању и потребама: група којима се теже приступа, као што су млади људи изложени ризику (на пример, млади људи који рано прекину школовање), људи који су дуже време незапослени; старијих радника (50+); особа са инвалидитетом и запослених/радника који раде у индустријама/фирмама које су у реструктурирању, као и етничких и културних мањина (*ibid.*, 46).

Доносиоци политика и друге заинтересоване стране подстичу се да размишљају о три кључна питања:

1. Које стратегије и приступи могу да се примене како би се више грађана укључило у целоживотно вођење и обликовање услуга целоживотног вођења?
2. Коју улогу треба да имају влада и други кључни актери у учешћу грађана – корисника у целоживотном вођењу?
3. Шта још треба урадити да би се усредсредили на учешће грађана – корисника у целоживотном вођењу?

Које стратегије и приступи могу да се примене како би се више грађана укључило у целоживотно вођење и обликовање услуга целоживотног вођења?

У налазима публикације ELGPN мреже Рани прекид школовања (Концепт б)³⁹ истакнуто је преко четрдесет иницијатива које настоје да ангажују младе људе, родитеље, наставнике, каријерне саветнике, саветнике за запошљавање и/или каријерне практичаре путем осмишљеног дијалога и деловања са циљем да се сагледају питања осипања у школама, прекинутог учења и оних који нису у образовању, нису запослени и/или се не обучавају (NEET). Осим тога:

- Данска, Финска, Исланд, Норвешка и Шведска заједно су се усредсредиле на целоживотно учење и вођење одраслих у групи истраживања у којима је испитивано да ли и како одрасли корисници услуге вођења имају утицај на пружене услуге, као и поређењем учешћа корисника у вођењу одраслих. То је довело до евалуације исхода учења вођења за одрасле у нордијским земљама на основу оних који траже услугу вођења у центрима за образовање одраслих. Наведени су предлози како да се грађани укључе у целоживотно вођење (Приручник ELGP мреже са доказима, 28)⁴⁰
- Ирска је посредством Националног центра за вођење у образовању (NCGE) систематски прикупила податке о повратним информацијама клијената из значајне Иницијативе за образовно вођење одраслих. Погледати пример у Ирској: <http://www.ncge.ie/further-education/aegi-advisory-group/>.
- У Естонији је организација INNOVE спровела евалуацију естонских каријерних центара 2011. и 2012. године, захваљујући чему су прикупљени подаци од корисника услуга један месец након што су имали додирне тачке са услугом. Утврђени су позитивни утицаји и појединачног и групног саветовања.⁴¹ Организација INNOVE користи Оквир ELGPN мреже за обезбеђење квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења да би се усредсредила посебно на укључивање грађана/корисника. То ће помоћи да се обезбеде информације за будуће евалуације на националном и регионалном нивоу и да се повежу у национални Концептуални нацрт: 2014–2020. Погледајте пример у Естонији: <http://www.innove.ee/en/lifelong-guidance>.
- У Немачкој „IQ NETZWERK“ пружа услуге вођења мигрантима, проактивно укључујући њихове представнике у планирање и развој пружања услуга и сарадње са мигрантским организацијама у заједницама како би им се омогућио бољи приступ. Погледати пример у Немачкој: http://www.netzwerk-iq.de/netzwerk-iq_start.html.
- У Швајцарској је успостављена чврста сарадња између родитеља и школа, при чему се интензивирају контакти и разговори са родитељима из мигрантских породица. Погледати пример у Швајцарској: www.berufsberatung.ch.
- У Грчкој Национална организација за сертификацију квалификација и стручно вођење (EOPPEP) има интерактивни интернет портал за вођење (2012), који се састоји од неколико алата који подржавају самосвест, позитивно поимање, развој е-портфолија и вештина управљања каријером адолесцената и одраслих. То такође подразумева учешће грађана у обезбеђењу квалитета. Погледати пример у Грчкој: www.eoppep.gr/teens. Портал за целоживотно развој каријере садржи и самоевалуацију. Такође погледати: <http://e-stadiodromia.eoppep.gr>.
- Шпанија је развила националну стратегију за предузетништво и запошљавање младих (2013–2016) како би подржала дијалог и стимулисала раст и отварање радних места. Погледати пример у Шпанији: www.sepe.es/contenidos/autono-mos/index.html.

- У Аустрији програм „Образовно саветовање“ окупља 40 институција које пријављују контакте за саветовање у *öibf*-у. У *öibf*-у се спајају сви подаци у документациони систем за метаанализу како би на кварталном или годишњем нивоу подносили извештаје о повратним информацијама грађана корисника. Погледати пример у Аустрији http://erwachsenenbildung.at/down-loads/service/BIB_Jahresauswertung_2013%20Gesamt_27_8_2014_FINAL.pdf.

- **промовисање вештина управљања каријером и тежња ка њиховом укључивању** у иницијалне и континуиране обуке наставника у основном образовању и вишим и нижим разредима средње школе.

Изградња приступа развоја политике обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења треба да допринесе даљем политичком дијалогу између владе и других заинтересованих страна.

То доводи до следећег питања:

Коју улогу треба да имају влада и други кључни актери у учешћу грађана – корисника у целоживотном вођењу?

Подршка владе за укључивање грађана – корисника у обезбеђење квалитета и прикупљање доказа, што подразумева и примену вештина управљања каријером (ВУК), обухваћена је различитим политикама и праксама на свим нивоима. Погледати: Оквир ELGPN *мреже за вештине управљања квалитетом*.⁴² Дешавају се значајне промене, као што је удаљавање од улагања у маркетиншке и промотивне кампање које централизовано води влада; у неким земљама већа одговорност се даје локалним општинама, удружењима послодаваца и другим заинтересованим странама. Због тога је спорно питање у којој мери владе и други кључни актери треба да поделе одговорност за неке или за све следеће активности:

- **оглашавање и маркетинг** пружања услуга целоживотног вођења;
- **интензивирање каријерног дијалога** у учењу и радним програмима за све младе људе и одрасле;
- **ефективно коришћење доказа** за даље улагање у развој и унапређење целоживотног вођења;
- **давање подстицаја**, помоћ за укључивање у процес покретања целоживотног учења (на пример, ваучери, нови закони);
- **укључивање представника грађана – корисника** у управљање, планирање, развој и евалуацију услуга, програма, пројеката и/или производа;

Шта још треба урадити да би се усредсредили на учешће грађана – корисника у целоживотном вођењу?

Обезбеђење квалитета и прикупљање доказа у целоживотном вођењу најефективније је када препознаје разлике појединаца, укључује их у планирање и пружање услуга и повезује услуге са потребама појединаца. у *Бази доказа о ефектима целоживотног вођења: Водич кроз кључне налазе за делотворну политику и праксу* (Hooley, 2014) истиче се да целоживотно вођење треба да буде усмерено на појединца, холистичко и добро интегрисано у друге услуге подршке (*ibid.*, 56–57). У одељку 7, Табела 2 (*ibid.*, 56)⁴³ наведено је десет начела заснованости на доказима за планирање услуга целоживотног вођења.

У Ирској, Национални форум за вођење (NGF) усредсређен је на глас корисника и испитује начине да укључи младе људе и њихове ставове и повратне информације у планирање услуге вођења. Погледати: <http://www.ncge.ie/about-us/national-forum-on-guidance-2013-14>.

У Немачкој, Савезна служба за запошљавање је широм земље успоставила сталне системе за управљање жалбама корисника и увела годишње анкетаирање задовољства корисника за процену и унапређење квалитета услуга.⁴⁴

Неки додатни примери онога што треба да се учини за укључивање грађана – корисника сада и у будућности:

- Потреба да се подигне ниво свести грађана о додатним користима које имају од улагања у целоживотно вођење.⁴⁵
- Социјално и културно осетљиви начини и средства да се допре до људи који су изложени ризику и до мањинских група како би били укључени у услуге вођења и искористили услуге вођења и како би се повећало њихово учешће у планирању и обликовању услуга вођења према сопственим потребама (*Пакет ресурса ELGPN мреже са ресурсима, 2012, 37*).
- Подизање свести корисника о обезбеђеном квалитету сертификоване услуге вођења, посебно на нерегулисаним тржиштима, како би се убедили да ће добити услуге високог квалитета и разуверили да њихове појединачне потребе и интересовања неће искористити „преваранти“ (*Пакет ресурса ELGPN мреже са ресурсима, 2012, 51*).
- Повезивање са светом рада и укључивање послодаваца и запослених помаже да се добију информације за потребе програма и инспирише клијенте (*Приручник ELGPN мреже о ефектима целоживотног вођења, 57*).
- Информације о вештинама управљања каријером треба да буду доступније и на интернету и изван њега, за младе људе и одрасле.
- Већи број грађана треба да се укључи у обезбеђење квалитета целоживотног вођења и да допринесе да оно буде засновано на доказима.
- Детаљнија провера димензија пола, етничког порекла, инвалидитета и старости како би се обухватили релевантни подаци и пронашли начини за ангажовање тих појединаца.



Пружање услуга и њихово унапређење

Потреба да се у пружању услуга вођења гаји култура континуираног унапређивања истакнута је у кључним принципима о којима су се државе чланице договориле 2005. године. Приступ вођењу са обезбеђеним квалитетом је и јавно и приватно добро. Влада се посматра не само као кључни пружалац услуге већ и као стимулатор ширег тржишта у вођењу који обезбеђује његов квалитет. Свака држава има јединствену инфраструктуру и културу пружања услуга у вези са развојем каријере и ресурса за развој каријере. Међутим, седам кључних облика приступа услугама (кохеренција и конзистенција, каналисање, диференцијација, пропусност, циљање, маркетинг, заједничко креирање) представља изазов политици и њеном спровођењу како би те услуге постале доступне свима (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 35).

Оквир ELGPN мреже за обезбеђење квалитета и заснованост на доказима о ефектима целоживотног вођења (ibid., 100–101) укључује примере критеријума и показатеља унапређења услуге као корисне почетне тачке за прибављање информација за дијалог о политици и пракси обезбеђења квалитета и заснованости на доказима у целоживотном вођењу.

Критеријуми:

- учење и примена вештина управљања каријером (ВУК);

- системи *обезбеђења квалитета* (Quality Management System – QMS);
- прикладни ИКТ алати и софтвер који погодују корисницима;
- компетенције запослених: актуелно и непристрасно познавање образовања и тржишта и рада и експертиза у тим областима;
- кохерентност између различитих постојећих ИКТ алата и информација о тржишту рада, ресурса и обука и
- профилисање карактеристика група корисника услуга које су повезане са циљним групама политике.

Показатељи:

- исходи учења повезани са свим аспектима ВУК;
- докази о системима управљања квалитетом (QMS) у складу са договореним заједничким националним стандардом;
- ниво финансијског улагања у ИКТ опрему и софтвер;
- ниво улагања у независно и непристрасно информисање о тржишту рада⁴⁶ и обуке и степен обучености особља.

Примери овог и других могућих прикупљених података наведени су у *Пакету ресурса ELGPN мреже – Прилог Г*. Они су осмишљени тако да могу да се прилагоде и прошире да би задовољили потребе одређене државе.

Широм Европе, целоживотно вођење је кључна компонента стратегија целоживотног вођења – на националном, регионалном и локалном нивоу, као и на нивоу ЕУ (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 2012, 65). Нови циљеви политике константно трансформишу планирање, развој и улагање у пружање услуге вођења за све младе људе и одрасле, укључујући и оне са посебним образовним потребама, оне који на алтернативан начин користе услуге, оне у центрима за социјалну реинтеграцију ученика и оне који нису у образовању, нису запослени и/или нису укључени у обуке. Кључне теме политике у пружању услуга целоживотног вођења:

- Различито организовано пружање услуга, укључујући балансирање услуга уживо, услуга на мрежи и услуга путем телефонске линије за помоћ.
- Плуралистичке услуге у образовању и запошљавању које представљају комбинацију јавног, приватног и невладиног сектора постали су у многим случајевима реалност, уз моделе и приступе са обезбеђеним квалитетом. Велики број нових тржишних играча и међусекторских партнерстава који укључују јавне, приватне и треће секторе утичу на традиционалне услуге. Тај тренд није јединствен, а према извештајима OECD-а (2010)⁴⁷ многе владе у све већој мери користе приватне и непрофитне субјекте да обезбеде добра и услуге за грађане.
- Финансијска солидарност на којој се заснивају услуге које се финансирају из јавног сектора и политички договор неопходан да одржи и унапреди пружање услуга целоживотног вођења.
- Улога националних форума за вођење дијалога, консултације, развој политике и система дијалога (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 2012, 66)

У *Пакету ресурса ELGPN мреже (ELGPN, 2012)* сврха обезбеђења квалитета описана је на следећи начин: „Циљеви и механизми система за обезбеђење квалитета треба да унапреде ефикасност пружања услуга, да

повећају финансијску одговорност установа и да из перспективе грађана буду транспарентни” (*ibid.*, 50). Важно је напоменути да „и када се услуге налазе унутар сектора (што је чест случај), оне се тичу пружања помоћи појединцима да се крећу кроз секторе” (*ibid.*, 11).

Доносиоци политика и друге заинтересоване стране подстичу се да размишљају о три кључна питања:

1. *Шта је потребно да би се обезбедио квалитет пружања услуга и да би се оне унапредило?*
2. *Како се услуге целоживотног вођења могу унапредити и како се њихов утицај може мерити?*
3. *Шта се још може урадити да би се унапредило услуге целоживотног вођења за младе и одрасле?*

Шта је потребно да би се обезбедио квалитет пружања услуга и да би се оне унапредило?

Током протекле деценије они који раде у области целоживотног вођења видели су многе промене у начину организације и пружања услуга. Те услуге се и даље адаптирају и одговарају на напретке у технологији и глобалном развоју који утичу на потребе и очекивања појединаца. Промена и адаптација су свакодневне појаве у савременом пружању каријерних услуга – без њих би услуге биле неуспешне. На пример, споредни производ организационог реструктурирања у националним службама за запошљавање јесте промена начина на који се људски ресурси размештају према различитим улогама. Док се неке националне службе за запошљавање суочавају са смањењем броја запослених, око једне четвртине националних служби за запошљавање пријављује повећање људских ресурса који раде непосредно са клијентима, што је део опште преоријентације фокуса националних служби за запошљавање ка пружању услуга⁴⁸.

Улагање у пружање услуга и стратегије за унапређење и утицај на њих, на националном, регионалном и/или локалном нивоу, често је отежано стагнацијом или умањивањем ресурса јавног сектора. У свим земљама неодложно је да се:

- осигура одговарајући баланс између пружања основних услуга за све (без „маргинализације већине“); циљано усмерава пружање интензивних услуга на оне којима су најпотребније;⁴⁹
- унапреди знање и разумевање ефективних система обезбеђења квалитета и оквира одговорности;⁵⁰
- укључи већи број послодаваца и запослених и да се обезбеди активно искуство рада на радном месту;⁵¹
- развију оквири вештина управљања каријером (ВУК) интегрисани у основни национални план и програм који је осмишљен тако да се унапреде опредељења и исходи ученика;⁵²
- користе нове технологије са циљем да се допре до широке јавности, да се користе подаци и информације о локалном тржишту рада и да се пруже каријерне услуге и производи који су прилагођенији појединцима;⁵³
- промовишу приступ, једнакост и стандарди квалитета који су саставни део програма у јавном сектору, укључујући рад спољних сарадника и друге програме владе за рад регулисан уговорима.⁵⁴

ОЕСД (2004)⁵⁵ предлаже да је омогућавање великог броја различитих услуга током целог животног века у једном организационом оквиру потенцијално исплативије. Осим тога, „глас корисника и поверење у квалитет услуга целоживотног вођења кључни су за улагање владе у овом тренутку и у будућности“ (*ELGPN, Приручник о ефектима целоживотног вођења*, 2014, 29).⁵⁶ Оба та приступа захтевају јасно разумевање заснованости на доказима за целоживотно вођење како би се обезбедило планирање услуга, пружање услуга и њихово унапређење за младе људе и одрасле.

У наставку су наведени неки модели стратегија за оснаживање планирања и пружања услуга у њихово унапређење, укључујући добре и/или занимљиве политике и праксе.

- Финска има велико искуство у професионализацији радне снаге у каријерном развоју. Све гимназије имају најмање једног стално запосленог саветника, који је најчешће завршио петогодишњу обуку за

наставника, и који, осим тога, има искуство у настави и једногодишњу специјалистичку обуку.⁵⁷ Погледати пример у Финској: http://cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/26710_Lifelong_Guidance_in_Finland_booklet.pdf.

- Естонија је објавила три приручника за обезбеђење квалитета који садрже идеје и ресурсе о начину на који може да се обезбеди квалитет каријерног образовања у школама, повезивањем педагошких принципа са целоживотним вођењем, организовањем ревизија процене квалитета и разумевањем управљања каријерним услугама и њиховог пружања. Погледати пример у Естонији: <http://www.innove.ee/en>.
- Шведска национална агенција за образовање припремила је смернице о релевантним националним правним захтевима, о оним који су прописани законом и оним који нису прописани законом. Погледати пример у Шведској: http://www.skolverket.se/om-skolver-ket/publikationer/visa-enskild-publikation?_xurl_=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FRecord%3Fk%3D3143.
- У Немачкој је развијен концепт квалитета за образовно и каријерно вођење у процесу „одоздо нагоре“, који је организовао Национални форум за вођење, који укључује општеприхваћене стандарде квалитета, профил компетенција за практичаре у области вођења и оквир развоја квалитета за подршку пружалаца услуга вођења у њиховом развоју квалитета, и за професионалце и за организације у којима раде. Погледати пример у Немачкој: <http://www.beratungsqualitaet.net/startseite/index.html>. Такође, тренутно се процењује новоуспостављена услужна телефонска линија за континуирано образовање коју води Савезно министарство просвете. Погледати: <http://www.bmbf.de/de/der-weiterbildungsratgeber.php>.
- У Ирској је развијен програм континуираног професионалног развоја (КПР) за саветнике и практичаре у области вођења у школама и услуга вођења одраслих. Национални центар за вођење у образовању (NCGE) спровео је, 2014. године,

анализу потреба за обукама саветника за вођење у школама. Смернице за пружање услуга вођења у школама и међу одраслима обезбеђују се у одређеним приручницима на мрежи, уз подршку Националног центра за вођење у образовању (NCGE). Погледати пример у Ирској: <http://www.ncge.ie>.

- У Енглеској је објављен наручени извештај у области пословања, иновација и вештина под називом *Евалуација ефикасности Matrix стандарда*. Погледати пример у Енглеској: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/406654/bis-15-1-evaluation-of-the-effectiveness-of-the-matrix-standard.pdf.
- Грчка је применила Оквир обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења и користи га као ефикасан алат за ревизију како би се идентификовали пропусти у пружању услуга и њиховом унапређењу, о којем може да се разговара и који може да се дели са различитим заинтересованим странама на националном, регионалном и локалном нивоу. Погледати пример у Грчкој: <http://www.eopper.gr/index.php/el/work-guidance-and-consulting/eopper-upgrade-actions/syep-quality>. Такође, Национални оквир за обезбеђење квалитета целоживотног вођења (P3), који садржи неколико ELGPN показатеља обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења, биће законом успостављен 2015. године.
- Холандија је искористила овај елемент квалитета и употребила га да идентификује могућности и изазове у пружању услуга и стратегије за унапређење у блиској сарадњи са Euroguidance мрежом. Погледати пример у Холандији: <http://www.euroguidance.nl>.
- У Португалу постоји радни план за услуге вођења у школама, који је одобрио државни секретар, а који укључује активности за унапређење квалитета интервенција вођења, обука и партнерског учења.⁵⁸ Погледати пример у Португалу: http://www.dge.mec.pt/data/dgidc/Educacao%20Especial/noticia_formacao_2014.docx.

- Национална служба за запошљавање (НСЗ) на Малти ради на два значајна задатка чији је циљ повећање квалитета пружања услуге. Погледати пример на Малти: https://secure.etc.gov.mt/homedir/temp/ETC_Annual_Report_2014.pdf. Малта планира да уведе нову политику укључивања у радну праксу, која се организује за ученике 10. разреда. Објавиће смернице за школе како би обезбедила квалитетне услуге.
- У Летонији постоји подршка за каријерно образовање, као један од шест владиних приоритета, али се, с друге стране, подвргава и инспекцији. Акредитациони професионалци су обучени да процене теме у оквиру каријерног образовања. Руководиоци школа су такође обучени како би разумели шта се од њих тражи. Погледати пример у Летонији: <http://ikvd.gov.lv/>.
- У Француској се додељује ознака квалитета „вођење за све“ (*orientation pour tous*) организацијама или агенцијама које могу да пруже услуге појединачног саветовања или са којима постоји договор да раде као координисана мрежа. Погледати пример у Француској: <http://www.orientation-pour-tous.fr/>.
- У Србији су осмишљени „Програм и методологија каријерног вођења и саветовања за студенте у Републици Србији“, који представљају оквир стандарда за универзитетске каријерне центре. Погледати пример у Србији: <http://www.careers.ac.rs/documents-download/viewcategory/4-publications.html>.

Питања као што су квалитет, утицај, ефикасност и исплативост постали су у великој мери водећи принципи за реформу услуга целоживотног вођења (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 50–51).

Како се услуге целоживотног вођења могу унапредити и како се њихов утицај може мерити?

Стратегије пружања услуга и њиховог унапређења се односе на три канала пружања услуга вођења: услуга живо, телефонске услуге и виртуелни приступи, као што су електронска пошта, ћаскање на мрежи и друштвени медији. Осим тога, главни императиви су стицање вештина управљања каријером и њихово подучавање,

оптимизација канала комуникације, профилисање вештина и ефективно упаривање. Пружалац услуга треба да разуме различите покретаче, почев од степена стандардизованости услуге до способности појединца за самоуслуживање. Оквири обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима пружања услуга у пракси често нису специфично дефинисани за услугу вођења већ су оријентисани на генеричке услуге.

У многим случајевима, канал пружања услуге уживо остаје првенствена могућност, посебно ако је представљени проблем сложен, условљен или захтева поверљив и емпатичан приступ, посебно за појединце из осетљивих група. Брзо се шире могућности на мрежи које укључују телефон, електронску пошту, ћаскање на мрежи као и делегирања и/или поделу посла са већем бројем људи и/или групама (crowdsourcing). Други кључни изазови које треба решити су: како реализовати пун потенцијал web 2.0 и 3.0 алата; како прикупљати податке обезбеђеног квалитета, које врсте прикупљања података су тренутно неопходне, како би могли да се искористе резултати за пружање информација за потребе планирања и унапређења политика и пракси заснованости на подацима (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 51) и која је улога пружања услуге вођења у признавању неформалног и информалног учења (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 42).⁵⁹

Услуге вођења такође имају стратешку улогу у планирању учења на радном месту, као и за друге аспекте тржишта рада. У већини случајева не постоје посебне услуге целоживотног вођења које подржавају само ученике на радном месту, већ грађани Европе могу да користе опште услуге вођења, које нуде пружаоци образовних услуга (на пример, у Пољској), стручне школе (на пример, у Холандији) или националне службе за запошљавање (на пример, у Чешкој, Немачкој, Мађарској)⁶⁰.

Други кључни фактори у планирању и унапређењу услуга:

- профил и карактеристике група корисника услуга морају да буду јасно дефинисани и повезани да циљним групама политике;
- објашњење најрелевантнијих и исплативих активности вођења које се обезбеђују за клијенте кориснике као што су: тражење посла,

обавештавање, давање предлога, саветовање, подучавање, процена, оспособљавање, заговарање, умрежавање, давање повратних информација, управљање, иновација промена система, усмеравање, менторство, узорковање, праћење и подучавање вештинама доношења одлука и управљања каријером;

- употреба алтернативних канала и помоћи при избору начина њиховог коришћења у односу на иницијалну обуку практичара и текући континуирани професионални развој (КПР) и доношење одлука о каријери и вештинама управљања каријером итд.;
- промена у организационој култури и мишљењу појединаца ка идеалу „аутономног професионалца“.

ELGPN је назначио да су квалитет и докази чврсто комплементарни у развоју и управљању целоживотним вођењем, као што и треба да буду (*Приручник ELGPN мреже о ефектима целоживотног вођења*, 12). У том контексту, *Оквир ELGPN мреже за обезбеђење квалитета и заснованост на доказима о ефектима целоживотног вођења* обезбеђује јасан начин да се постигне сигуран основни квалитет пружања услуга. Он обезбеђује оквир у којем улазни параметри (ресурси, време, људски капитал) и обим (ширина и дубина употребе) услуга могу ефективно да се прате, како се наводи у *Приручнику ELGPN мреже о ефектима целоживотног вођења* (27 и 66–71). Како то може реално да се примени у пружању услуга и њиховом унапређењу?

То доводи до следећег питања:

Шта се још може урадити да би се унапредиле услуге целоживотног вођења за младе и одрасле?

Поседовање актуелног знања и експертизе у области образовања и тржишта рада кључни су основни принципи за успех инклузивног пружања услуга и њиховог унапређења (*Оквир ELGPN мреже за обезбеђење квалитета и заснованост на доказима о ефектима целоживотног вођења*, 70)⁶¹. За унапређење приступа и решавање друштвене једнакости важно питање политике је да се „примени системски приступ у развијању

проактивних услуга, које трају целог живота и постоје у свим секторима. То може укључити приступе као што су „доћи до људи а не чекати да они дођу сами, изградња културе учења...“ (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 36). Тема која се понавља према подацима ELGPN мреже је да на успех процеса вођења у великој мери утичу иницијална обука, континуирани професионални развој, компетенције и личне способности професионалца који пружају услуге (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 22-23)

Примери онога што треба још урадити у оквиру и између сектора за подршку пружању услуга и њиховом унапређењу наводе се детаљније у *Пакету ресурса ELGPN мреже* (ELGPN, 2012 – погледати Оквир обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења, Прилог Г), *Бази доказа о ефектима целоживотног вођења: Водич кроз кључне налазе за делотворну политику и праксу* (Hooley, 2014), *Смерницама за развој политика и система за целоживотно вођење: референтни оквир за Европску унију и Европску комисију* (ELGPN, 2015) и другим ELGPN алатима. То су:

- тежња да различити пружаоци услуга раде заједно како би ефектније понудили ВУК програме на начин на који могу најбоље да се искористе; њихово специјализовано знање у области образовања, обуке и запошљавања (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 22-23);
- изазов који представља начин расподеле средстава између различитих канала пружања услуге како би се задовољиле потребе различитих приоритетних група (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 36);
- сврха прикупљања података о обезбеђивању квалитета и како ти резултати могу да се искористе за пружање информација организацијима и спровођењу услуга, као и за израду стратешких политика које су засноване на доказима о ефектима целоживотног вођења (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 51);
- прилагођавање и унапређивање компетенција и личних способности практичара за пружање ефективне услуге целоживотног вођења (*Приручник ELGPN мреже о ефектима целоживотног вођења*, 57-58)



Оправданост улагања за владе

Каријерно вођење је „кључна компонента савременог система образовања и обуке за (пре)ориентацију млађих и старих генерација ка усвајању вештина за 21. век. У тренутном контексту високе незапослености, вођење може да повећа ниво свести људи, без обзира на њихов узраст или квалификације, о могућностима за учење које доводе до развоја нових вештина које су преко потребне на тржишту рада или које повећавају samozапосљавање и предузетништво“ (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 2012, 7).

Оправданост улагања за владе наводи се у *Оквиру ELGPN мреже за обезбеђење квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења* (стр. 102)⁶² и обухвата примере критеријума и показатеља за унапређење услуге као корисне почетне тачке за прибављање информација за потребе дијалога о политици и пракси обезбеђења квалитета и заснованости на доказима целоживотног вођења.

Критеријуми

- тренутне, средњорочне и дугорочне уштеде за владе из одређених облика интервенција.

Показатељи

- проценат корисника који започну запослење,

образовање или обуку, а који до тада нису били у образовању, нису запослени или се не обучавају, укључујући доказе о праћењу;

- трајање и стопа напретка ка учењу и/или свету рада;
- однос повећања јавних прихода путем успешне интеграције образовања и тржишта рада (порези, олакшице социјалне заштите итд.) и јавних издатака за спровођење услуге вођења;
- усмеравање напретка и исхода појединачних корисника услуге саветовања до наредне фазе каријерног развоја⁶³ и
- годишњи расход за националне телефонске линије за помоћ, веб–портале за услуге каријерног вођења и пружање услуге лицем у лице, посебно одређеним циљним групама

Примери ових и других могућих врста података који се могу прикупљати наведени су у *Пакету ресурса ELGPN мреже – Прилог Г*. Они се могу прилагодити и проширити како би задовољили потребе одређених земаља.

Фискална ситуација је све тежа, због чега ће владе бити под све већим притиском да оправдају расходе за услуге целоживотног вођења у поређењу са издвајањима за друге услуге. Више је него нужно да се у већој мери

употребе анализе исплативости – статистичко моделовање како би се помогло да се анализирају непосредне, средњорочне и дугорочне уштеде у државној каси у виду економских и/или социјалних повраћаја (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 50). У великом броју студија истраживани су социјални и економски утицаји вођења. На пример, Мејстон (2002)⁶⁴ и Хјуз (2004)⁶⁵ истакли су потенцијалне утицаје на бруто друштвени производ, јавну потрошњу за образовање, друштвену искљученост, олакшице социјалне помоћи, трошкове притвора, приходе од пореза, здравствену заштиту, олакшице за спреченост за рад, стрес и подршку за мобилност (*Приручник ELGPN мреже о ефектима целоживотног вођења*, 29–30).

Савремени изазови за владе су: повећање доступности услуга целоживотног вођења, пружање услуга на далеко флексибилнији начин и спровођење поменутих активности на начин на који се ограничавају расходи владе. Такође, треба пронаћи нове начине за мерење и процену утицаја интервенција. Докази добијени истраживањем указују на то да се додатне вредности од улагања у целоживотно вођење посебно остварују у вези са постизањем опипљивих резултата у:

- **образовним исходима**, на пример, у повећању степена учешћа у образовању и обукама или побољшању стопе постигнућа;
- **исходима у области привреде и запошљавања**, као што су повећање плате, повећање стопе задржавања запослених или повећање степена вероватноће да ће појединац пронаћи посао и
- **друштвеним исходима**, на пример, у повећању друштвене мобилности или смањењу степена вероватноће извршења кривичног дела или у исходу у вези са капацитетима заједнице (*Приручник ELGPN мреже о ефектима целоживотног вођења*, 2014, 16).

Владе очекују да они који раде у целоживотног вођењу допринесу и пруже подршку остварењу стратегија и циљева политика као што су: циљана смањења броја оних који нису у образовању, који нису запослени и/или који се не обучавају; повећано учешће у високом образовању и/или стручном образовању и обукама и смањена зависност од олакшица социјалне помоћи. Мерење утицаја сваке иницијативе јавне политике је само по себи проблематично, имајући у виду сложеност

људског понашања и потешкоће да се издвоје појединачни од многобројних постојећих утицаја и фактора. Чак и када је могуће пронаћи доказе о целоживотног вођењу, њихово тумачење може бити отежано. Добијени сет исхода може, понекад да има непланиране, понекад неуспешне и понекад контрадикторне последице. Ипак, министри и други доносиоци политике и даље ће очекивати тренутне, средњорочне и/или дугорочне уштеде у државној каси пореских обвезника на основу одређених облика интервенција.

Доносиоци политике и друге заинтересоване стране подстичу се да размишљају о три кључна питања:

1. *Шта је додатна вредност за владе да улажу у целоживотно вођење?*
2. *Како процена утицаја и процена оправданости улагања могу да резултирају стварањем свеобухватних и корисних политика и пракси обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима вођења?*
3. *Шта су изазови политика и који ће бити вероватни будући захтеви за новим врстама анализа оправданости улагања?*

Шта је додатна вредност за владе да улажу у целоживотно вођење?

У *Пакету ресурса ELGPN мреже* (ELGPN, 2012) наведено је шест ширих области у којима целоживотно вођење може да помогне доносиоцима политике да сагледају велики број циљева политике: (i) успешно инвестирање у образовање и обуке; (ii) делотворност тржишта рада; (iii) целоживотно учење; (iv) социјална инклузија; (v) социјална правда и (vi) привредни развој (*ibid.*, 9–10).

Већина земаља Европске уније спроводи троканалну стратегију: живо, контактни центри и интернет – да би искористиле све доступне могућности и усмериле појединце ка најповољнијем каналу који одговара њиховим потребама. Уопштено, услуге јавног, приватног и невладиног сектора све се више укључују и постају софистицираније у свом приступу прикупљању података о цени и утицају различитих облика интервенција вођења. Наводи се да успешна оптимизација канала

напоследку треба да отвори пут већој међусекторској сарадњи у планирању и управљању услугама и у пружању услуга.

У Приручнику *ELGPN* мреже о ефектима целоживотног вођења (2014)⁶⁶ истичу се неки закључци истраживања који наговештавају да владе могу да добију додатну економску вредност, на пример:

- **Немачка** – студија општинске службе каријерног вођења у Дрездену тежила је да систематски мапира оправданост улагања (укључујући евиденцију економских резултата у складу са монетарним условима) својих интервенција.⁶⁷ Истраживање је обухватило детаљна посматрања услуге и упаривање података. Закључено је да су интервенције вођења имале јасан позитиван утицај и наговештени су неки (статистички неважни) економски утицаји (*ibid.*, 30-31).
- **Хрватска** – евалуацијом система на интернету за самодириговано планирање каријере испитана су искуства преко 2.000 корисника сајта. Анализа је поткрепила и валидност савета на мрежи и анализу оправданости улагања (*ibid.*, 27).
- **Јута** – евалуацијом програма стручне рехабилитације закључено је да је он позитивно утицао на резултате запошљавања и зараду услужених клијената. У закључку евалуације се наводи да је, осим приватних користи од програма, држава Јута такође имала користи од повећане висине зарада кроз додатни приход од пореза и смањења државних олакшица за учеснике (*ibid.*, 44).
- **Канада** – циљ пројекта „Будућност коју откривам“ (The Future to Discover) био је да испита утицај интервенција вођења на више од пет хиљада ученика у Новом Брусвику и Манитоби. Налази упућују на то да је интервенција вођења побољшала постигнуће и учинила да неке групе ученика почну да размишљају о постсекундарном образовању (*ibid.*, 19).
- **Енглеска** – недавно лонгитудинално истраживање ширег опсега спроведено у Енглеској наговештава да вођење може да понуди барем део решења за

осипање на универзитетима. У студији која је укључивала све студенте који су се тек уписали, а која је спроведена на свим универзитетима у Уједињеном Краљевству током 2005/2006, Мек Калах је закључио да су и број савета о високом образовању које је појединац добио (из свих извора) и његово задовољство каријерним вођењем у којем је учествовао били повезани са смањеном вероватноћом појаве осипања студената (*ibid.*, 22).

Приручник *ELGPN* мреже о ефектима целоживотног вођења (2014) извештава о метаанализи која је обухватила 47 студија које су користиле контролне групе и у којима је учествовало укупно 4.660 учесника. Вистон и сарадници (*Whiston et al.*, 1998), у свим студијама чији је циљ био да открију различите ефикасне видове подршке, идентификовали су да интервенције у виду каријерног вођења остварују мерљив утицај. Утврђено је да су све врсте каријерних интервенција ефикасне, при чему је каријерно саветовање појединаца било најефикасније за клијента, а са друге стране интервенције које користе рачунаре и интервенције у учионицама и групама представљају најбоље коришћење времена саветника (*ibid.*, 26).

Докази и подаци су важни алати за доношење политика. Иако каријерно вођење има јаку традицију истраживања, мало истраживања се бавило и резултатима и трошковима. За добијање бољих доказа о резултатима и трошковима, доносиоци политика у већини земаља треба да утврде релевантне кључне показатеље успешности и да прибаве боље податке о улазним параметрима и процесима целоживотног вођења и процеса.

Како процена утицаја и процена оправданости улагања могу да резултирају стварањем свеобухватних и корисних политика и пракси обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима вођења?

Сврха прикупљања таквих података треба да буде јасна од почетка. Постоје барем три начина рада:

- прибавити доказе како би доносиоци политика могли да их користе;

- изградити модел повезаности заснован на сарадњи заинтересованих страна како би се идентификовала важна питања за политику;
- створити модел система у коме се информације, идеје и повратне информације размењују у више праваца између доносилаца политике, пружалаца услуга, академске заједнице и стручних тела.⁶⁸

Недавни подаци из држава чланица ЕУ указују на то да је:

- Шведска идентификовала своју потрошњу за целоживотно вођење. Шведска влада је доделила приближно четири милиона евра између 2013. и 2016. године, углавном за обуку саветника за вођење и наставника. Погледати пример: www.skolverket.se/skolutveckling/studie-och-sr-kesvagledning/;
- Холандија спровела анализу оправданости улагања за опште образовање која садржи неке информације о каријерном образовању и вођењу. Погледати пример у Холандији: <http://www.onderwijsinontwikkeling.nl/wp-content/uploads/2013/07/LOB-kosten-en-opbrengsten-in-balans.pdf>. COO је главни приоритет за владу са јаким интересом за повраћај инвестиције у виду додатне вредности која је повезана са стопам осипања – особама из групе NEET. Видети такође: http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/?page_id=789;
- у Берлину праћење услуга каријерног и образовног вођења које финансира град Берлин проширено на евалуацију појединачних циљева како би се повећао одзив образовања и тржишта рада да изађу у сусрет потребама појединаца. Тежња је да се измере резултати и утицаји интервенције вођења употребом посебно развијеног ИТ портала за прикупљање и анализу података. Погледати пример у Немачкој: www.bildungsberatung-berlin.de/nachbefragung/;
- у Србији, у новој Националној стратегији за младе за период 2015–2025, Министарство омладине и спорта нагласило важност развоја механизма за мерење утицаја различитих услуга каријерног вођења и саветовања на могућност запошљавања младих

људи, укључујући утицаје на различите категорије омладине. Уз финансијску помоћ Министарства омладине и спорта, Србија је развила методологију и показатеље за мерење ефеката каријерног вођења на могућност запошљавања младих људи. Погледати пример у Србији: www.mos.gov.rs.

Ранији закључци у публикацији *База доказа о ефектима целоживотног вођења: Водич кроз кључне налазе за делотворну политику и праксу* (Hooley, 2014, 32) показују пример употребе статистичке метаанализе за истраживање утицаја интервенција каријерног образовања у школама на постигнућа ученика. Између 1983. и 1996. године, урађено је 12 студија у којима су коришћене контролне групе за поређење које су обухватиле учеснике из основне и средње школе (разреди К – 12) и добијени су комбиновани резултати који су објављени у рецензираним научним часописима. Њихова метаанализа је показала да такве интервенције имају статистички значајан утицај на академска постигнућа. Како се подаци о успеху ученика могу додатно развити да покажу оправданост улагања у целоживотно вођење за доносиоце политика?

У Уједињеном Краљевству лекције које су научене на основу активности са подацима о опредељивању јасно показују да постоје трошкови за све процесе прикупљања података: важно је да се такви трошкови разматрају и мере у односу на могуће користи од ефикасности (*Приручник ELGPN мреже о ефектима целоживотног вођења*, 59).

Шта су изазови политика и који ће бити вероватни будући захтеви за новим врстама анализа оправданости улагања?

Све је већи притисак да се озакони јавна потрошња и да се оправдају јавне услуге. Појединачна одговорност и већа општа одговорност заузимају високу позицију у политичкој агенди. Процес анализе оправданости улагања треба да се интегрише са делотворношћу – системом обезбеђења квалитета да би се контролисало понашање и утицало на њега, као и за потребе расподеле средстава (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 50). Јављају се нови облици анализе оправданости улагања у контексту нових извора могућих података, као што су:

- праћења одредишта након образовања, исхода и система;
- системи за праћење оних који нису у процесу образовања и рада;
- исплата на основу резултата;⁶⁹
- приступи уравнотежених показатеља;
- студије са контролним групама;
- социјални повраћаји по улагању (SROI).

Широм Европе постоји општи тренд да се повећа степен обезбеђења квалитета и праћења у јавно финансираним услугама целоживотног вођења како би се обезбедила заштита појединаца и социјална једнакост. Очигледно је да су политике окренуте ка стратегијама за сагледавање економских и социјалних давања за решавање проблема недостатка вештина, непостојања вештина и неподударана вештина (Европа 2020).⁷⁰ Незапосленост младих људи упорно остаје висока (*Концепти ELGPN мреже 2, 4 и 6*).⁷⁸ Демографске промене, неизвесна примања, све већа разноликост и повећана мобилност радника спајају различите, а некада и сукобљене културе, вероисповести, расе и језике.

То доводи до следећег питања:

Шта још треба да се уради да би се развили и промовисали исплативост и повраћаји за владу у виду додатне вредности?

Приступ услугама каријерног вођења треба да буде у довољној мери развијен за већи број одређених група грађана, што још увек није учињено. Важно питање политике је примена системског приступа у развијању проактивних услуга са високим степеном делотворности [*Погледати Приручник ELGPN мреже о ефектима целоживотног вођења (2014), Циклус политике целоживотног вођења, 24-25*]. Тема која се понавља када је реч о заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења јесте да на „успех процеса вођења

јак утицај имају иницијална обука, континуирани професионални развој, компетенције и личне способности професионалаца који спроводе тај процес”.⁷²

Примери онога што још треба урадити наведени су потпуније у *Пакету ресурса ELGPN мреже (2012)* и *Приручнику ELGPN мреже „База доказа о ефектима целоживотног вођења: Водич кроз кључне налазе за делотворну политику и праксу” (2014)* и у *Смерницама за развој политика и система за целоживотно вођење: референтни оквир за Европску унију и Европску комисију (ELGPN, 2015)*.

Неки од примера су:

- потреба да се унапреди приступ и сагледа друштвена једнакост на радном месту и изван њега (*Приручник ELGPN мреже о заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења, 48*);
- важност примене системског приступа у развоју проактивних услуга током целог живота и у свим секторима (*Пакет ресурса ELGPN мреже, 36*);
- захтев да се прошире обим и врста истраживачких студија у целоживотном вођењу тако да укључују показатеље оправданости улагања за владе и корисности за појединце;
- да би активности доносилаца политике у овој области могле да буду успешне, с обзиром на све веће политичке притиске да се незапосленим младим људима обезбеди подршка, посебно омладини узраста од 18 до 25 година, треба да прате ефективне програме и да користе информације за унапређење квалитета и утицаја целоживотног вођења, образовања и програма обуке (*Пакет ресурса ELGPN мреже, 62*);
- фокус на учењу заснованом на доказима и делотворна употреба ИКТ-а и информације о тржишту рада како би се допрло до осетљивих појединаца, породица и група у заједници (*Пакет ресурса ELGPN мреже, 63*).



Корисност за појединце

Више него икада раније, важно је да се грађани на европском и националном нивоу повезују са најбољим могућим приликама за учење и рад. Нови процеси развоја каријере и интервенције могу да олакшају прелазе који би иначе били запостављени или скупи, као што су прелаз из школе, факултета или високе школе у свет рада, промене послова или промене каријере, укључујући активно пензионисање. Они могу да учине учење ефективнијим тако што ће обезбедити да појединци буду и остану мотивисани да уче јер су њихови изабрани курсеви у складу са њиховим тежњама и личним плановима развоја.

Исплативост за појединце назначена је у *Оквиру ELGPN мреже за обезбеђење квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења* (ELGPN, 2012, 103), који садржи примере критеријума и показатеља исплативости. Ти критеријуми, показатељи и примери могућих података могу се искористити као корисне почетне тачке за прибављање информација за потребе дијалога о политици и пракси обезбеђења квалитета и заснованости на доказима целоживотног вођења.

Критеријуми:

- повећање прихода домаћинства.

Показатељи:

- смањење зависности од примања социјалне помоћи захваљујући запошљавању и/или обуци; информације о вишим зарадама/платама које остварују каријерни саветници, саветници за запошљавање и каријерни практичари.

Примери ових и других могућих прикупљених података наведени су у *Пакету ресурса ELGPN мреже – Прилог Г*. Они могу да се прилагоде и прошире како би задовољили потребе одређених земаља.

Буцети домаћинства широм Европе постају скромнији, због чега ће се јавити још већи притисак на појединце и породице да оцене своју спремност да преузму ризик у образовању и учењу на послу. Приступ услугама целоживотног вођења и даље треба у довољној мери развити за шири спектар одређених група грађана. У *Пакету ресурса ELGPN* (2012, 35) истакнуте су следеће групе: млади људи који су изложени ризику од раног прекида школовања⁷³, стручно образовање и обуке (COO) и студенти у високом образовању, запослени одрасли и особе са инвалидитетом. Неопходни су свеобухватнији политички оквири да би се обезбедиле адекватније услуге и мотивисали и инспирисали појединци да их употребе у различитим фазама свог живота (*ibid.*, 35).

Из угла појединца треба размислити коју корист може да оствари од целоживотног вођења.

- Ко је она или он? Шта она/он ради и шта јој/му је потребно?
- Које су његове/њене друштвене и економске околности?
- Које су његове/њене тежње и циљеви у учењу и раду?
- Како целоживотно вођење може да им помогне у сопственом остварењу?
- Које проблеме она/он треба да реши?
- Која побољшања она/он очекује?
- Шта она/он вреднује?

У контексту целоживотног вођења, како услуга или производ решава проблем или нуди побољшање и коју вредност и резултате нуди појединцу? Главни изазов за кориснике – потенцијалне кориснике услуге целоживотног вођења јесте да размеју разлоге због којих треба да улажу баш у образовање и обуке ако се узме у обзир сложеност и непредвидљивост било којег загарантованог повраћаја. И „млади људи и одрасли често нису свесни квалификација и могућности које су им доступне и могу да имају ограничен преглед сопствених вештина и знања. Улога услуге вођења има највећи значај и у процесу одобравања неформалног и информалног учења“ (Пакет ресурса ELGPN мреже, 2012, 42).

Приручник ELGPN мреже о ефектима целоживотног вођења (2014) показује да је утицај каријерног вођења у школама добро истражен. Истраживачи су идентификовали многобројне утицаје каријерног вођења које је извођено у школама. Вођење може да: повећа ангажовање и успех ученика у школама, да подржи њихов прелазак из школе и да им помогне да започну успешне животе и каријере (*ibid.*, 34). Кључно је питање како се ти (и други релевантни) закључци ефективно саопштавају младим људима, родитељима, наставницима, послодавцима и доносиоцима политике. Постоји још најмање девет других представљених закључака студија истраживања који су посебно усмерени на исплативост за појединце.

Они показују, на пример:

- да су ученици у школама у којима су програми вођења потпуније спроведени чешће пријављивали следеће: да су добили више оцене, да их је образовање спремило за будућност, да им је школа пружила више информација о каријери и високом образовању и да је њихова школа имала позитивнију климу (*ibid.*, 35);
- да каријерни дијалог у школама доприноси мотивацији појединаца, њиховом доношењу одлука, вештинама управљања каријером и каријерним исходима (*ibid.*, 37);
- да је квалитет радног искуства релевантан за стручни развој ученика и студената (*ibid.*, 35);
- да унапређене вештине управљања каријером смањују симптоме депресије одраслих и намеру да се превремено пензионишу (*ibid.*, 29) и
- да се континуирано смањује неодлучност у вези са каријером и да се, дугорочно посматрано, уочава одређени степен стабилности и задовољства клијента својим животом (*ibid.*, 29).

Донносиоци одлука и друге заинтересоване стране подстичу се да размишљају о три кључна питања:

1. *Шта је додатна вредност за појединце за њихово улагање у целоживотно вођење?*
2. *На који начин доносиоци политика и организације у којима раде каријерни саветници, саветници за запошљавање и каријерни практичари могу на најбољи начин да предоче додатне вредности целоживотног вођења за појединце?*
3. *Шта још треба урадити да би се унапредиле и промовисале користи и друге додатне вредности које појединци могу да имају од целоживотног вођења?*

Шта је додатна вредност за појединце за њихово улагање у целоживотно учење?

Приручник ELGPN мреже о ефектима целоживотног вођења (2014) указује на то да је „целоживотно вођење најделотворније када на смислен начин остварује везу са

ширим искуством и животом појединаца који учествују у њему. У учењу то подразумева и изградњу смислене везе са наставним планом и програмом; у послу везе са ширим процесима управљања људским ресурсима. Међутим, вредност повезивања контекста појединца шира је од поменутих и може да обухвати многе друге контекстуалне факторе (заједница, породица, хобији и интересовања)", (*ibid.*, 57). Такође, он истиче неке додатне закључке истраживања који предлажу образовну, социјалну и/или економску додатну вредност за појединце за њихово улагање у целоживотно вођење, на пример:

- У Немачкој су у истраживачком пројекту Универзитета примењених студија о раду Савезне агенције за запошљавање (HdBA) испитани појединачни исходи стручног вођења за младе људе млађе од 25 година у агенцијама за запошљавање. Исходи су укључивали: мотивацију, самопроцену стручних знања, информисаност, доношење одлука и активитет. Циљ пројекта је да исходи вођења буду видљиви за појединце, као и за практичаре и организације целоживног вођења. Погледати пример у Немачкој: <http://www.hdba.de/forschung/projekte/bet-u25/>.
- У једној студији у Португалу истраживано је како вођење утиче на ангажовање ученика у школи и њихову способност да се ангажују у истраживању каријере. У студији су испитивани ученици који су користили услугу вођења и они који нису, при чему су коришћене четвородимензионална скала ангажовања ученика у школи и скала за истраживање каријере. Закључак студије је да је вођење у позитивној корелацији и са ангажовањем у школи и са истраживањем каријере (*Приручник ELGPN мреже о ефектима целоживног вођења* 29).
- У Данској, квалитативним приступом истраживања испитано је како вођење може да пружи подршку групи радника у фабрици који су остали без посла. Закључци су указали на то да је каријерни практичар морао да напусти свој угао вођења и да се активно посвети радницима из њихових перспектива. То је врло значајно у контексту рада са појединцима како би се проценила корисност каријерног вођења за појединце (*Приручник ELGPN мреже о ефектима целоживног вођења*, 31).
- Студија о услугама вођења за одрасле, која је спроведена у Ирској применом комбиноване методе, показала је да је огромна већина клијената изјавила да има користи од коришћења услуга вођења.⁷⁴
- Студија о вођењу за старије људе у Шкотској показала је да су они ценили то како им је вођење помогло да преброде непредвидљивост и промене у тренутном радном окружењу. Нивои ангажовања појединаца у целоживотном вођењу били су различити и повезани са пореклом и претходним образовним способностима. Каријерно вођење је допринело да се постигну циљеви друштвене једнакости у вези са целоживотним учењем и старијим људима (*Приручник ELGPN мреже о ефектима целоживног вођења*, 51).
- У Немачкој Аустрији, Холандији и Португалу школе сарађују са националним службама за запошљавање (НСЗ) како би подржале каријерни развој ученика (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 38).
- У Србији је у школској 2013/2014. години спроведена експертска провера и евалуација услуга каријерног вођења и професионалне оријентације и тада су идентификовани примери добре праксе укључујући исплативост за појединце у основним школама. Погледати пример у Србији: <http://profesionalnaorijentacija.org/>.

У *Пакету ресурса ELGPN мреже* (ELGPN, 2012) наведено је шест ширих области у којима каријерно вођење може да помогне **доносиоцима политике** да сагледају велики број циљева политике: (i) успешно инвестирање у образовање и обуке; (ii) делотворност тржишта рада; (iii) целоживотно учење; (iv) социјална инклузија; (v) социјална правда и (vi) привредни развој (*ibid.*, 9–10). Како ти циљеви могу да се примене у контексту политичког дијалога о исплативости за појединце?

Владе очекују од оних који раде у целоживотном вођењу да допринесу и пруже подршку за остварење политичке стратегије и циљева као што су: циљана смањења броја оних који нису у образовању, који нису запослени и/или који се не обучавају; повећање броја оних који учествују у високом образовању и/или стручном образовању и обукама; смањење зависности од социјалне помоћи.

Појединци очекују да их целоживотно вођење на смислен начин повеже са релевантним образовањем и могућностима у свету рада.

Таква очекивања доводе до следећег питања:

На који начин доносиоци политика и организације у којима раде каријерни саветници, саветници за запошљавање и каријерни практичари могу на најбољи начин да предоче додатне вредности целоживотног вођења за појединце?

Да би се одговорило на то питање, често је корисно да се размотри како организације или људи који блиско сарађују унапређују начин ангажовања са појединцима. То укључује проналажење начина да се прикупе корисније и квалитетније информације. Треба предузети кораке како би се „грађанима омогућило да дешифришу свет око себе тако да буду критички свесни привредних препрека које ограничавају њихове могућности и способности али да не осећају личну одговорност за структурне и системске пропусте“ (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 23).

Закључци истраживања указују на то да је повећана тражња за каријерном подршком међу разноврсним групама становништва, као и да се појавио велики број нових тржишних играча и међусекторских партнерстава у јавном, приватном и трећем сектору.⁷⁵ Имајући у виду притиске на владине расходе, друштво које стари и потребу да се стимулишу већа улагања и повраћаји у виду додатних вредности за учешће у учењу и раду, неопходни су нови приступи, укључујући исплативост за појединце (*ibid.*, 50).

У *Приручнику ELGPN мреже о ефектима целоживотног вођења* (2014) утврђен је петостепени опсег корисника услуга каријерног вођења (слика 2). Истиче се да је „важно потврдити утицаје на породицу и различите нивое заједнице“. Такође је показано како услуга која нуди корисност за појединце може да пружи подршку за шире заједнице, организационе и друштвене циљеве. Врло је важно сагледати циљане кориснике и током планирања услуга и током њихове евалуације (*ibid.*, 17).

Развој web 2.0 и 3.0 алата, паметни телефони и већа употреба „хибридних мрежних апликација“ у личном и каријерном обавештавању у сектору образовања и запошљавања и изван њега (обавештавање и информације о тржишту рада) трансформишу подучавање вештинама управљања каријером и њихово савладавање у школама у Европи (и шире). Такве вештине се могу применити у различитим контекстима. Честе промене у привреди и све већа неизвесност уговора о раду потврђују став да све већи број појединаца треба да развије вештине управљања каријером (ВУК) и да то учини у целоживотној перспективи. То захтева и лидерство и постојање визије.

- Практичари и руководиоци морају да буду вођени јаким лидерством које их подстиче да науче нове вештине, укључујући вештине грађења партнерстава и самоувереног извештавања о додатним вредностима целоживотног вођења за друге (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 53). Вештине, обуке и тежње практичара који пружају услугу целоживотног вођења кључне су за његов успех.

Који покретачи могу да утичу на појединце у процесу доношења одлуке о каријери?

Неки од кључних покретача који могу да утичу на појединце у процесу доношења одлуке о њиховој каријери у блиској су вези са демографијом, неизвесним примањима, све већом различитошћу и повећаном мобилношћу радника. Сваки од наведених покретача доводи до спајања различитих, а некада и сукобљених култура, вероисповести, раса и језика.

У *Пакету ресурса ELGPN мреже* (2012) наводи се да се „често погрешно претпоставља да су ученици који прате стручне курсеве донели одлуку засновану на информацијама о томе коју би каријеру желели да наставе и да су развили вештине управљања каријером на основу искуства стечених приликом формалних стручних пракси или током распуста или у раду после школе“ (*ibid.*, 27). И успех и потешкоће могу бити кључни покретачи који утичу на појединце када доносе одлуке о својој каријери.

Концепти ELGPN мреже (2014)⁷⁶ експлицитно наводе већи број кључних покретача који утичу на образовне исходе појединаца, исходе у области привреде и запошљавања и друштвене исходе (*ibid.*, 7). Ти покретачи се у великој мери разликују од интервенција намењених за сагледавање проблематичних прелазака младих људи, до студије у Португалу, у којој су истакнути позитивни утицаји каријерног вођења на висококвалификоване раднике на универзитету (*Приручник ELGPN мреже о ефектима целоживотног вођења*, 2014, 49).

Општи тренд широм Европе је већа заштита појединаца и социјална једнакост у целоживотном учењу и вођењу. Очигледно је да су политике чврсто усмерене на стратегије за сагледавање економских и социјалних давања за решавање недостатака вештина, непостојања вештина и неподударана вештина (*Европа 2020*).⁷⁷ Незапосленост младих људи упорно остаје висока, а доношење одлуке о каријери у овом контексту може бити под утицајем структурних проблема у привреди (*Концепти ELGPN мреже 2, 4 и 6*).⁷⁸

Ти трендови доводе до следећег питања:

Шта још треба урадити да би се унапредиле и промовисале користи и друге додатне вредности које појединци могу да имају од целоживотног вођења?

Приступ услугама целоживотног вођења и даље треба да се развија тако да може да обухвати велики број група грађана. У *Бази доказа о ефектима целоживотног*

вођења: Водич кроз кључне налазе за делотворну политику и праксу истакнуте су импликације за обезбеђење ефикасности (Hooley, 2014, 58–60). У одељку 7, Табела 2, наведено је десет начела заснованости на доказима за планирање услуга целоживотног вођења (*ibid.*, 56).

Примери онога шта још може да се учини за развој и подстицање исплативости и других повраћаја инвестиције у виду додатне вредности за појединце наведени су у наставку овог извештаја, а још детаљније у *Пакету ресурса ELGPN мреже (2012)*, *Приручнику ELGPN мреже о ефектима целоживотног вођења (2014)* и *Смерницама за развој политика и система за целоживотно вођење: референтни оквир за Европску унију и Европску комисију (ELGPN, 2015)*. То су:

- потреба да се унапреди приступ сагледавању питања социјалне једнакости на радном месту и изван њега (*Приручник ELGPN мреже о ефектима целоживотног вођења*, 48);
- усресређеност на учење засновано на доказима и облици политике који комбинују ефикасно коришћење ИКТ и разумевање тржишта рада у приступању угроженим појединцима (*Пакет ресурса ELGPN мреже*, 63);
- увођење вештина управљања каријером у наставни план и програм, при чему политике и праксе воде рачуна о томе да појединци препознају улазне податке за ВУК (укључујући информације о тржишту рада и платама) из различитих предмета и да користе такво учење да одговоре на различите животне изазове (*ibid.*, 22).



Закључак

Неопходно је остварити систематску размену и заједничко учење о корацима за развој и спровођење политике и стратегије развоја система обезбеђења квалитета и заснованости на доказима јер у пружању услуга целоживотног вођења и даље постоје празнине. Заједничка сарадња и подршка државе чланице ЕУ и партнерске агенције нуде узбудљиву могућност да се усредсреде на поменутих пет елемената Оквира система за обезбеђење квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења. Они представљају упориште за ефективан политички дијалог и трансформацију политика у области целоживотног вођења у различитим секторима и изван њих.

ELGPN је осмислио овај и друге алате како би информисао доносиоце политика и друге заинтересоване стране и пружио им подршку у сталним напорима да развију политику, системе и праксе у области целоживотног вођења. Ти други алати су: *Смернице за развој политике и система у области целоживотног вођења: референтни оквир за Европску унију и Европску комисију* (ELGPN, 2015), Пакети Ресурса, Речник термина, Концепти са резимеима политике ЕУ и истраживачки чланци.

Можда би било корисно да се дискусија започне у националним и регионалним мрежама тако што ће се установити кључни покретачи и могући будући захтеви за новим приступима целоживотног вођењу у контексту политике која се брзо мења.

Завршне напомене

- 1 European Commission (2004). *Maastricht Communiqué on the Future Priorities of Enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training (VET)*. (Review of the Copenhagen Declaration of 30 November 2002).
- 2 European Commission (2008) *Council Resolution on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies*, Brussels: Council of the European Union, 20th November 2008. Погледати: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf
- 3 *Ibid.*
- 4 *Ibid.*
- 5 European Lifelong Guidance Policy Network (2010). *Lifelong guidance Policies: Work in Progress*. Annex 5. Jyväskylä: ELGPN
- 6 European Lifelong Guidance Policy Network (2012). *Lifelong guidance Policies: Progress Report 2011-12*. Annex 5. Jyväskylä: ELGPN
- 7 Hooley (2014) *The Evidence Base on Lifelong Guidance: A Guide to Key Findings for Effective Policy and Practice*. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. Доступно на: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-tools-no-3.-the-evidence-base-on-lifelong-guidance/>
- 8 ELGPN (2015) *Guidelines for Policies and Systems Development for Lifelong Guidance: A Reference Framework for the EU and for the Commission*. Доступно на: <http://www.elgpn.eu/publications>
- 9 Mc Kinsey Global Institute (2013) *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business and the global economy*, May 2013. Погледати: <http://visual.ly/mckinsey-global-institute-12-disruptive-technologies>
- 10 *ibid* CEDEFOP (2009). Доступно на: <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5193>
- 11 www.berufsberatung.ch
- 12 Доступно на: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/a-report-on-the-work-of-the-euro-pean-lifelong-guidance-policy-network-2011201312/> (pp. 85-87).
- 13 IAEVG (2014) *The Education and Vocational Guidance Practitioner Credential's Framework*. Available at: <http://www.cce-global.org/Downloads/EVGP/app-en.pdf>
- 14 Погледати: http://www.corep.it/eas/output/HB_cop_piu_interno_final.pdf
- 15 The Quality Manual for Education and Vocational Counseling. Available at: http://mevoc.net/EN/htm/fs_standards.htm
- 16 UK Career Development Institute (CDI). Доступно на: <http://www.thecdi.net/Professional-Register->
- 17 Погледати: <http://www.cminl.nl/index.php/en.html>
- 18 Погледати: <http://www.menon.org>
- 19 ELGPN Concept Note No. 7. *Addressing career guidance in teacher education and/or training*. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications>
- 20 *Ibid.*
- 21 Видети такође: http://www.nice-network.eu/fileadmin/erasmus/inhalte/bilder/meine_Dateien/NICE_Handbook/NICE_Handbook_full_version_online.pdf
- 22 Видети такође: <http://www.iaevg.org/iaevg/nav.cfm?lang=2&menu=1&submenu=5>
- 23 Словеначки израз за „Међусекторске смернице за квалитет у целоживотном вођењу” је „Medresorske smernice kakovosti vseživljenjske karierne orientacije”.
- 24 Грчка такође учествује у пројекту „Leonardo da Vinci TOI” и пројекту INNO-CAREER за развој програма обуке о вештинама за каријерне практичаре које се тренутно развијају. Нови пробни програм обуке који се састоји из шест модула (вештине управљања каријером, вођење за мобилност, повезивање са тржиштем рада, АПЕЛ и вођење за имигранте) тренутно се уводи у Грчкој, Италији, Чешкој и на Кипру. Погледати: http://www.adam-europe.eu/adam/project/view.htm?prj=11732#.Vlq_t-KTvvY.

- 25 Канадски Стандарди и смернице за каријерне практичаре дефинишу компетенције потребне каријерним практичарима како би поступали ефикасно и етички. Погледати: www.ccca.org.
- 26 Аустралијски план за каријерни развој је оквир за планирање, спровођење и процену каријерног развоја у програмима намењеним младим људима и одраслима. Погледати: www.cica.org.au.
- 27 Међународни савез тренера (ICF) утврђује једанаест основних компетенција за тренере, које се групишу у четири кластера: постављање основе, стварање односа, ефективна комуникација, омогућавање учења и резултата у вези са акредитацијом. Погледати: www.coachfederation.org.
- 28 Krötzl Gerhard (2011) Grundsatzpapier Ausbau der Beruforientierung und Bildungsberatung, bmukk
- 29 Видети такође: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=964>
- 30 Видети: Criteria, indicators and possible data 3.4 in the *ELGPN Resource Kit*, p.70.
- 31 Soresi, S., Nota, L. & Lent, R.W. (2004) Relation of type and amount of training to career counseling self-efficacy in Italy. *Career Development Quarterly*, 52 (3): pp.194-201. Резултати истраживања наводе на то да добро обучени практичар има веће самопоуздање када треба да концептуализује стручне проблеме, када решава питање неодлучности у избору каријере и када пружа услуге саветовања.
- 32 Интервизија је термин који се у неким државама користи да би се описала вршњачка супервизија.
- 33 Видети: *ELGPN QAE Framework: Practitioner Competence*. 1.
- 34 <http://capacity4dev.ec.europa.eu/topic/public-sector-reform-decentralisation>.
- 35 <http://www.behaviouralinsights.co.uk/publications/better-choices-better-deals-behavioural-insights-team-paper>.
- 36 Видети: *ELGPN Resource Kit*, p.98.
- 37 *ELGPN Concept Note 3* истиче факторе који су у примењеној политици били успешни за вештине управљања каријером. Погледати: http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/Gravina_and_Lovsin_cms_concept_note_web.pdf.
- 38 *ELGPN Concept Notes 2.4 and 6* приказују детаље и анализу of EU trends. Доступно на: <http://www.elgpn.eu/publications>.
- 39 Видети такође: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-no.-6-early-school-leaving-and-lifelong-guidance>
- 40 Vilhjálmsdóttir, G., Dofradóttir, A.G. & Kjartansdóttir, G.B. (2011) *Voice of the Users – Promoting quality of guidance for adults in the Nordic countries*. Oriveden Kirjapaino, Finland: Nordic Network of Adult Learning.
- 41 Rammo. M. (2013) *How successful are career centres and schools in supporting Estonian young people taking steps in their career paths?* Poster presentation to the Euroguidance meeting, Dublin, 25-26 February 2013. Погледати: <http://www.innove.ee/en/lifelong-guidance>.
- 42 *ELGPN CMS Framework*. Доступно на: <http://www.elgpn.eu/publications>.
- 43 Видети: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-tools-no-3.-the-evidence-base-on-lifelong-guidance/> - Ten evidence-based principles for the design of lifelong guidance services
- 44 Такође, погледати: http://www.arbeitsagentur.de/apps/faces/home/search?ba.l=de&ba.q=Kundenbefragungen&_afLoop=133178296305539&_afWindowMode=0&_afWindowId=null%40%3Fba.q%3DKundenbefragungen%26_afWindowId%3Dnull%26_afLoop%3D133178296305539%26ba.l%3Dde%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Dnta9t5bmr_4.
- 45 Видети такође: : *ELGPN QAE Framework: Cost Benefits to Individuals and Cost Benefits to Governments*.
- 46 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*. Guideline 6: Improving Careers Information. Jyväskylä: ELGPN.
- 47 OECD (2010) *Public Governance Committee, Working Party of Senior Budget Officials: Restoring Fiscal Stability – Lessons for the Public Sector*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development
- 48 http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/24_public_employment_services_02.pdf.
- 49 See: *ELGPN Resource Kit*, (2012), p.52. Table 6.1. Quality Elements of a national lifelong guidance system and para.6.5.
- 50 Видети: *ELGPN Resource Kit* (2012), p. 49, para. 6.2.
- 51 Видети: *ELGPN Evidence Base Handbook* (Hooley, 2014), p. 57, para. 7.1.1.
- 52 Видети: *ELGPN Resource Kit* (2012), pp. 21–33.
- 53 Видети: *ELGPN Resource Kit*, (2012) Table 5.1 *Descriptors for key features of widening access*, pp. 37-38.
- 54 Видети : *ELGPN Resource Kit* (2012) - Sections 5 & 6.
- 55 OECD (2004). *Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap*, p. 144. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- 56 Видети *ELGPN*: Hooley, T. (2014), p. 29 footnote 60.
- 57 CIMO (2012) *Guidance: Lifelong Guidance in Finland*. Доступно на: http://cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/26710_Life-long_Guidance_in_Finland_booklet.pdf.
- 58 У Правилима о португалским SPE у вези са вођењем, која су објављена у мају 2013. године, структуришу се услуге вођења у SPE у вези са вештинама управљања каријером, дефинишу се интервенције уживо и интервенције на даљину, принципи на којима треба да буду засноване те интервенције, као и методе и технике које треба користити. Један од циљева овог документа је и унапређење услуге каријерног вођења
- 59 *ELGPN Case Study 5.8* приказује су детаљнија објашњења Видети пример који је представила Пољска, стр. 43
- 60 *ELGPN Concept Note 5* (2014) *Lifelong guidance and work-based learning practices*, p.23, para.56.
- 61 Видети: Критеријуми, индикатори и врсте података 3.4 у *ELGPN Пакет ресурса*, 70.
- 62 Видети: *ELGPN Resource Kit*, pp. 100-101.
- 63 Постоје примери националних студија праћења ученика у обавезном образовању и стручном образовању и обукама. Тиме се, међутим, не процењују

- квалитет понуђених програма ВУК ни њихов утицај. Ако је доступно, оно обезбеђује вредне информације за потребе образовних установа о томе где и на којем нивоу се налазе студенти у високим школама или високом образовању и како напредују. Могуће је идентификовати обрасце у ситуацијама када се студенти сусретну са изазовима у високој школи – високом образовању или на радном месту. На тај начин руководство може да донесе одлуку о промени или прилагођавању школског програма (садржај, дидактички приступ) и/или понуђеног вођења (на пример, идентификација других активности, развој ВУК у одређеним областима).
- 64 Mayston, D. (2002). *Assessing the Benefits of Careers Guidance*. CeGS Occasional Paper, Derby: Centre for Guidance Studies, University of Derby.
- 65 Hughes, D. (2004) *Investing in Career: Prosperity for citizens, windfalls for government*. Winchester: The Guidance Council.
- 66 Видети: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no.-3-the-evidence-base-on-lifelong-guidance>
- 67 Видети: <http://doku.iab.de/externe/2015/k150306303.pdf>.
- 68 Best, A. and Holmes, B. (2010) Systems Thinking, Knowledge and Action: Towards Better Models and Methods. *Evidence and Policy*, 6, 145-159.
- 69 Исплата на основу резултата намењена је да унапреди квалитет услуга тако што нуди виши износ зарада за већу делотворност, да побољша транспарентност расхода тако што дефинише колики износ средстава ће бити исплаћен за различите резултате и да смањи притисак на јавну потрошњу распоређивањем исплата током дужих периода.
- 70 Погледати: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm.
- 71 Погледати: <http://www.elgpn.eu/publications>.
- 72 Soresi, S., Nota, L. & Lent, R.W. (2004) Relation of type and amount of training to career counseling self-efficacy in Italy. *Career Development Quarterly*, 52 (3): pp. 194-201. Резултати истраживања наводе на то да добро обучени практичар има веће самопоуздање када треба да концептуализује стручне проблеме, када решава питање неодлучности у избору кааријере и када пружа услуге саветовања.
- 73 Погледати: ELGPN Concept Note No. 6 'Early School Leaving and Lifelong Guidance'. Доступно на: <http://www.elgpn.eu/publications>.
- 74 Hearne, L. (2014) *Opening a Door: Evaluating the benefits of guidance for the adult client*. Limerick University. Видети: ELGPN Evidence-Base Handbook, p. 41.
- 75 Видети: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/372570/integrating-new-technologies-into-careers-practice.pdf.
- 76 Видети: <http://www.elgpn.eu/publications>.
- 77 Видети: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm.
- 78 Видети: <http://www.elgpn.eu/publications>.



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.

ЦИЉ ОВОГ АЛАТА је да стимулише дискусију и деловање заинтересованих страна за континуирано унапређење политика и пракси целоживотног вођења, са фокусом на развоју политика и система обезбеђења квалитета и заснованости на доказима о ефектима целоживотног вођења.

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.

Cover: Martti Minkinen