



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

With the support of the Lifelong Learning Programme of the European Union

DORIANNE GRAVINA
MIHA LOVŠIN

Vještine upravljanja karijerom

FAKTORI USPJEŠNE PROVEDBE POLITIKA CJELOŽIVOTNOG
PROFESIONALNOG USMJERAVANJA



EUROPEAN LIFELONG
GUIDANCE POLICY
NETWORK

Vještine upravljanja karijerom – Faktori uspješne provedbe politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja

Pregledni članak pripremila je ELGPN mreža

Dorianne Gravina & Miha Lovšin



Ovo je neovisan pregledni članak koji je pripremila Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (ELGPN), mreža država članica koja u Programu za cjeloživotno učenje uživa financijsku potporu EU a. Dokument je nastao na temelju rasprave unutar Mreže. Izneseni stavovi su stavovi mreže ELGPN-a, te ne predstavljaju nužno službeni stav Europske komisije ili bilo koje osobe koja djeluje u ime Komisije.

Autori ovog dokumenta su Dorianne Gravina (Direkcija za usluge u obrazovanju – engl. Directorate for Educational Services, Malta) i Miha Lovšin (Institut za strukovno obrazovanje i osposobljavanje – engl. Vocational Education and Training, Slovenija). Njihovo pripremanje ovog dokumenta podržao je profesor Roland G. Sultana i referentna skupina koja se sastoji od država članica ELGPN-a.

© Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (ELGPN)

Koordinator za razdoblje 2011. – 2012.:
Finski institut za istraživanja u obrazovanju (FIER),
Sveučilište Jyväskylä, Finska
<http://elgpn.eu>
elgpn@jyu.fi

Dizajn naslovnice i grafički dizajn: Martti Minkkinen / Finski institut za istraživanja u obrazovanju (FIER)
Izgled: Kaija Mannström / Finski institut za istraživanja u obrazovanju (FIER)

ISBN 978-953-7688-36-3 (tiskana verzija)
ISBN 978-953-7688-37-0 (pdf verzija)

Tisak: Recedo
Zagreb, 2013.

Vještine upravljanja karijerom – Faktori uspješne provedbe politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja

Uvod

Ovaj pregledni članak ocrtava brojna pitanja vezana uz proces provedbe politike Vještine upravljanja karijerom (engl. Career Management Skills – skr. CMS) u šest sektora – osnovnom obrazovanju, strukovnom obrazovanju i osposobljavanju, visokoškolskom obrazovanju, obrazovanju odraslih, zapošljavanju i socijalnoj uključenosti. Preciznije rečeno, nastoji odrediti činitelje koji podržavaju razvoj i provedbu politike i odnose se na CMS, te one koji dokazano predstavljaju smetnju provedbi politike. Istaknute teme podržane su teorijom i praksama uočenima u državama članicama ELGPN-a, o čemu su prikupljene informacije putem distribuiranog anketnog upitnika 'Uspjeh i ometajući činitelji u provedbi politike CMS-a' na koji je odgovorilo jedanaest država (AT, CZ, DE, DK, HU, LT, MT, PT, SE, SI, SK). Odgovori u upitniku razlikuju se po kvaliteti i detaljima. Treba uzeti u obzir kako možda i druge države imaju zanimljive prakse provedbe politike CMS-a, a iste nisu uključene u ovaj pregledni članak. Kraća verzija ovog rada uključena je u Izvješće o napretku ELGPN-a za razdoblje 2011. – 2012.

Uvođenje nove politike, poput CMS-a, sa sobom donosi i izazove u provedbi. To je stoga što, kako Ball¹ navodi, promjena često podrazumijeva procese koji su složeni i neuređeni. Kako navodi, većina politika je oronula, kompromisna, nagađaju poslove koje znatno mijenjaju, površne, protkane i u sprezi kompleksnih procesa utjecaja, proizvode tekstove, šire se, te u konačnici, ponovno stvaraju u kontekstu prakse' (str. 126). Odgovori na pitanja iz anketnog upitnika analizirana su korištenjem okvira, koji je razvio Honig² i razradio Sultana³, a fokusiran je na četiri ključna aspekta koji utječu na proces provedbe politike:

- (1) Politika koja će se provoditi.
- (2) Osobe uključene u provedbu.

¹ Ball, S. (1998.) Big policies/small world: An introduction to international perspectives in education policy. *Comparative Education*, 34 (2), 119–130.

² Honig, M. I. (ur.) (2006.) *New directions in education policy implementation: Confronting complexity*. Albany: SUNY Press.

³ Sultana, R. G. (2008.) *The challenge of policy implementation: A comparative analysis of vocational school reforms in Albania, Kosovo and Turkey: Peer Learning 2007*. European Training Foundation. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, str. 15.

- (3) Mjesto provedbe.
- (4) Tempo provedbe.

1 Politika koja će se provoditi

Vrsta politike koja će se provoditi ima odlučujući utjecaj na oblikovanje procesa provedbe politike. To se odnosi na ciljeve koje politika teži postići, povezanost koju ima s drugim politikama, te način provedbe:

- **Ciljevi politike** trebaju biti jasni i usklađeni kako bi bili razumljivi svim uključenim dionicima.
- **Opravdati važnost i značaj nove politike i njezinih ciljeva** prvi je korak u procesu provedbe. U našem se slučaju donositelje politike treba uvjeriti kako je stjecanje vještina upravljanja karijerom (CMS) iznimno važno, kako bi podržali njezinu provedbu. Odvojiti vrijeme kako bi se objasnili i opravdali ciljevi politike (primjerice, što uključuje CMS, vrijednost poučavanja mladih ili/i odraslih nužnosti CMS-a kako bi se suočili s današnjim težim uvjetima na tržištu rada) može pomoći pri uvjeravanju donositelja politika u vrijednost podržavanja takve politike. To je samo po sebi izazov, budući da su izmjene politike općenito prihvatljivije ako su očigledni opipljivi i brzi rezultati, a vjerojatnost da će tako biti u slučaju stjecanja CMS-a je malena. Nije lako dokazati učinkovitost razvoja CMS-a, što može biti jedna od prepreka uspješnoj provedbi politike. Prema odgovorima iz anketnog upitnika, pokazalo se kako su donositelji politike najčešće svjesni važnosti politike CMS-a u sektoru obrazovanja (škole i/ili strukovno obrazovanje i osposobljavanje i/ili visoko obrazovanje) (npr. DE, HU, LT, MT, PT). U sektoru zapošljavanja politika CMS-a je manje zastupljena (iako postoji, npr. DE, SI).

Nakon predstavljanja politike CMS-a, važno je **povezati se s općim okvirom politika** spomenutih šest sektora (osnovno obrazovanje, strukovno obrazovanje i osposobljavanje, visokoškolsko obrazovanje, obrazovanje

odraslih, zapošljavanje i socijalna uključenost). Na taj će način osobe unutar institucija razumjeti vrijednost takvih politika i biti će spremnije surađivati u procesu provedbe. Prema odgovorima na anketni upitnik, ovo je bilo očigledno, u nekoliko sektora u barem dvije zemlje (CZ, PT): u Češkoj Republici je, primjerice, predstavljanje CMS-a u sektoru obrazovanja bilo usklađeno s općom obrazovnom politikom. Osim toga, kada je vidljivo da politika CMS-a reagira na potrebe institucijskih skupina klijenata, općenito će biti lakše prihvaćena.

Sljedeće što pomaže prilikom provedbe politike CMS-a jest postojanje različitih sektora koji vode ka **zajedničkim ciljevima politike**, stoga treba osigurati da politika CMS-a bude u skladu s ostalima. Izgradnja konsenzusa može pridonijeti uspješnoj provedbi politike CMS-a, ako se ima u vidu kako nedostatak zajedničke vizije između različitih sektora vodi fragmentaciji usluga i rasipanju resursa. U Češkoj Republici su to konzultacije između različitih dionika, odnosno predstavnika dvaju ključnih ministarstava (Ministarstvo obrazovanja, mladih i sporta; Ministarstvo rada i socijalne skrbi), profesionalnih udruga i nevladinih organizacija (NVO) kako bi se osiguralo da se unutar tih šest sektora povodi zajedničkim ciljevima. To naglašava važnost međusektorske suradnje između svih šest sektora. Razvoj CMS-a tijekom života je uvelike olakšan suradnjom i koordinacijom između navedenih sektora u području profesionalnog usmjeravanja.

Neki aspekti politike CMS-a lakše će biti provedeni korištenjem pristupa odozgo dok će drugi vjerojatnije biti uspješnije provedeni korištenjem pristupa **odozdo**⁴:

- Povećanje izgradnje kapaciteta kako bi se izdržala promjena politike će, primjerice, vjerojatnije provoditi visokopozicionirani donositelji odluka.
- S druge strane, neke promjene mogu imati veći utjecaj kada započnu na lokalnoj razini. Takav je slučaj s odlukama trebana koji način učiti CMS, da li npr. kao poseban predmet ili uključen u obliku

⁴ Sultana, R. G. (2008.) *The challenge of policy implementation: A comparative analysis of vocational school reforms in Albania, Kosovo and Turkey: Peer Learning 2007*. European Training Foundation. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, str. 19.

tema u kontekstu različitih učenja / rada. To je stoga što su praktičari (savjetnici za profesionalno usmjeravanje) u najboljoj poziciji da pozitivno utječu, jer su najbliži skupinama svojih klijenata, te institucijskim ciljevima i sustavu vrijednosti.

- Unatoč nabrojanom, u mnogim će situacijama oba pristupa pomoći u procesu provedbe, što je vidljivo u Njemačkoj (osnovno obrazovanje, strukovno obrazovanje i osposobljavanje, zapošljavanje), Malti (osnovno obrazovanje), Portugalu (visoko obrazovanje) i Sloveniji (zapošljavanje).

Postupna/brza reforma. Teško je odrediti razlike između opredjeljenja za holistički, sustavni pristup reformi i postupni/”korak po korak” pristup reformi, budući da svaka odluka ima svoje kompromise i implikacije na proces provedbe:

- Odgovori ispitanika iz Litve i Portugala odnosili su se na postupni proces. Naglasili su činjenicu kako promjena politike vezano za politiku uključivanja CMS-a zahtijeva dogovor i velike promjene na različitim razinama obrazovnog sustava.
- Što su promjene politike radikalnije, to je i njihova provedba teža. Kada je riječ o vještinama upravljanja karijerom (CMS), u nekim ih slučajevima može biti teže uvesti kao novi predmet u kurikulum, negoli ih integrirati u njega. Ta je situacija vidljiva u Malti gdje su, iako je sugestija politike za podučavanje CMS-a bila podvođenje programa uključivanjem u Osobni i društveni razvoj (predmet koji se trenutačno predaje i u osnovnim i srednjim školama) i suženi kurikulum, borba za prostor unutar kurikuluma i njegova reforma (trenutno u tijeku) izazovi s kojima se treba suočiti tijekom provedbe.

Zakonodavstvo. Države s viskom razinom predanosti razvoju i provedbi politike CMS-a sklone su pokazati svoju predanost proglašavanjem relevantnih zakona. Dobar primjer je Njemačka. Države bez takvog zakonodavstva, poput Austrije ili Češke Republike, izvještavaju o brojnim primjerima dobre prakse, ali u mnogim

slučajevima oni nisu integrirani na sustavan način i ne mogu biti održivi na dulji rok.

2 Osobe uključene u provedbu

Provedba na više razina. Provedba politike dotiče osobe u različitim ulogama – npr. visoki menadžment, srednji menadžment, osobe u izravnom kontaktu s klijentima. Ako politiku CMS-a prihvate različiti sudionici, veća je i vjerojatnost njezine provedbe. Za proces provedbe ključan je način na koji će provoditelji koji su u izravnom kontaktu s klijentima odgovoriti zahtjevima politike. Otpor promjenama je štetan za provedbu politike i može ometati cijeli proces. Dakle, kao što će biti naglašeno u nastavku, iznimno je važno uključiti osobe u izravnom kontaktu s klijentima u proces oblikovanja kako bi se osigurala njihova usklađenost s promjenama politike. Također je važno osiguravanje povratnih informacija tijekom razdoblja provedbe, jer, u konačnici, ono što osobe u izravnom kontaktu s klijentima rade, to je ono što politika postaje.⁵

Konzultacije i komunikacije. Tijekom oblikovanja politike CMS-a su najvažnije konzultacije sa svim dionicima. Osiguranje mogućnosti da svi dionici iznesu svoje mišljenje, jača u uključenim osobama osjećaj kako pridonose općem nacionalnom cilju:

- Važno je da niti jedna skupina djelatnika ne bude isključena iz konzultacija, te da tijekom oblikovanja politike CMS-a svoje mjesto nađu konzultacije između donositelja odluka i stručnjaka pojedinih područja. To je bilo vidljivo u Malti gdje su tijekom oblikovanja politike vještina upravljanja karijerom u obrazovnom sektoru bili konzultirani studenti, školski savjetnici, zaposlenici javnih službi, sveučilišno osoblje, sindikati učitelja i ključno osoblje Uprave za obrazovanje. U vezi pružanja profesio-

⁵ Sultana, R. G. (2008.) *The challenge of policy implementation: A comparative analysis of vocational school reforms in Albania, Kosovo and Turkey: Peer Learning 2007.* European Training Foundation. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, str. 35.

nalnog usmjeravanja koje se tada nudilo učenicima malteških škola, razgovaralo se sa savjetnicima za profesionalno usmjeravanje kako bi se dobio kvalitativni uvid, te kako bi se ispitala njihova percepcija, mišljenja i stavovi u vezi profesionalnog usmjeravanja. Sukladno tome, što je veća mogućnost da politika u vlasništvu svih zainteresiranih dionika bude jača, veća je vjerojatnost njene uspješnije primjene na terenu.

- Također su važne učinkovite komunikacijske mreže između donositelja i provoditelja politike, te između različitih odjela/ministarstava (npr. između zapošljavanja/rada i obrazovanja). Primjeri odvijanja takve suradnje mogu se pronaći u Nacionalnom forumu za profesionalno usmjeravanje (NGF) u Češkoj Republici. No, kako će biti vidljivo u Dodatku iz detaljne analize razvoja NGF-a u Češkoj Republici, takvi forumi nisu bez svojih teškoća.
- Komunikacija će i dalje ostati presudna tijekom faze provedbe politike. Uočena je vertikalna i horizontalna komunikacija tijekom provedbe politike unutar država koje su odgovorile na anketni upitnik:
 - Češka Republika: osnovno obrazovanje.
 - Njemačka: osnovno obrazovanje, strukovno obrazovanje i osposobljavanje, zapošljavanje i socijalna uključenost.
 - Mađarska: osnovno obrazovanje, strukovno obrazovanje i osposobljavanje, visokoškolsko obrazovanje, obrazovanje odraslih, socijalna uključenost.
 - Litva: osnovno obrazovanje, strukovno obrazovanje i osposobljavanje, visokoškolsko obrazovanje.
 - Malta: osnovno obrazovanje.
 - Portugal: zapošljavanje.
 - Slovenija: strukovno obrazovanje i osposobljavanje, zapošljavanje.

Ključni pokretači politike. Oni koji promiču reforme mogu imati utjecaj na to hoće li se i kako provedba odvi-

jati. Primjerice, u političkom okruženju “odozgo prema dolje”, ključni pokretač(i) iz Ministarstva nužni su za provedbu politike CMS-a u šest sektora – osnovnom obrazovanju, strukovnom obrazovanju i osposobljavanju, visokoškolskom obrazovanju, obrazovanju odraslih, zapošljavanju i socijalnoj uključenosti. U ostale ključne sudionike ubrajamo donositelje politike, provoditelje politike, stručnjake i istraživače. Provedba politike moguća je samo određivanjem osoba koje mogu odrediti prioritete CMS-a, te smjer i tempo provedbe. Nepotrebno je reći kako to nije dovoljno. Nužno je pratiti proces provedbe politike kako bi se uvjerali da je politika CMS-a operativna/funkcionalna. Sukladno tome, jasno upravljanje politikom u većini slučajeva zahtjeva posvećeni koordinacijski odjel koji će razvijati jasnu strategiju za osiguravanje napretka u određenom području. Dobar primjer predstavlja Nacionalni forum za profesionalno usmjeravanje u Njemačkoj. Upravni odbor za kontinuirani razvoj Foruma pruža podršku većini dionika i sudionika u području profesionalnog usmjeravanja, uključujući i potporu ministarstava.

Provedba politike mora biti podržana jasno razvijenim sadržajem, profesionalnim pružanjem usluge i dobro obučanim osobljem. Na kraju krajeva, test uspješnosti razvoja politike je uspješna provedba. U slučaju CMS-a, treba pažljivo razmotriti barem tri stajališta: sadržaj CMS-a, pružanje usluga i osoblje. Nepotrebno je reći kako će načini pružanja CMS-a varirati u ovisnosti o kontekstu i sektoru. Na primjer, postavke sadržaja CMS-a u obrazovanju, mogu biti poučavane putem kurikuluma ili kao poseban predmet; mogu biti pružene uz pomoć vanjskih savjetnika za profesionalno usmjeravanje, školskih savjetnika i/ili učitelja. Međutim, bez obzira na način pružanja, važno je da savjetnici za profesionalno usmjeravanje imaju stručna/pouzdana znanja o temi, te da su pravilno obučeni. Također je važno da su programi CMS-a razvijeni/temeljeni na pomnom istraživanju. Države koje su izvjestile o uspješnoj provedbi politike CMS-a potvrdile su kako taj uspjeh ovisi o postojanju sva tri ključna elementa: jasan sadržaj, profesionalno pružanje usluga i dobro obučeno osoblje.

3 Mjesto provedbe

Mjesto provedbe odnosi se na kontekst u kojem se provodi politika CMS-a: drugim riječima, organizacijski kontekst u čijem će se poučavati kurikulum CMS-a – osnovne škole, institucije strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, fakulteti, javne službe za zapošljavanje, centri za obrazovanje odraslih, radna mjesta, itd.

Organizacijski konteksti. Konteksti su različiti, pa predstavljaju i različite izazove procesu provedbe politike. Spomenut ćemo nekoliko primjera kako bi naglasili razlike: u raspodjeli resursa; u financiranju; između javnih i privatnih subjekata; u organizacijskim ciljevima i svrsi; u percepciji onih koji uče CMS; na mjestima organizacije – ruralno ili urbano, itd. Uslijed nepostojanja slične razine jednakih uvjeta za provedbu politike CMS-a, ove razlike povećavaju ključna pitanja u postupku provedbe. Unatoč zajedničkom smjeru politike, različiti konteksti predstavljaju različite izazove. To zahtijeva usmjeravanje pozornosti ka strategiji koja zajedničke čimbenike spaja u ciljeve politike, te prilagodljivu provedbu tijekom realizacije.

Ovi konteksti sadrže brojne mikro-sustave u kojima se odvija konkretno ostvarivanje. Uvođenje politike CMS-a će u nekim slučajevima utjecati na brojne pod-sustave same organizacije, pogotovo tamo gdje je nova politika izazov postojećem funkcioniranju organizacije, utječe na pojedine sudionike, remeti ustaljene prakse i norme izvođenja ili se sukobljava s profesionalnim identitetom. Ponavljamo, ovi činitelji mogu ometati proces provedbe politike CMS-a. U ovom slučaju za uspjeh je potrebna usredotočenost na osobe u posredničkoj ulozi – npr. školski ravnatelj, direktor javne službe za zapošljavanje, koordinator kolegija sveučilišta, itd. To povezuje dimenziju prostora i ljudi, potvrđujući time međusobnu povezanost tih različitih dimenzija.

Organizacijske strukture također mogu usporiti proces provedbe politike. To se događa onda kada se čelnici na strateškim pozicijama ne uspijevaju usredotočiti na jedan aspekt (u našem slučaju provedu politike CMS-a), odnosno kada imaju široko područje odgovornosti.

Održivo financiranje aktivnosti CMS-a. Raspodjelu sredstava općenito prate usvojene zakonske odredbe koje reguliraju provedbu politike. Istraživanje je potvrdilo kako općenito postoji bliska povezanost između raspodjele budžeta i sektorske provedbe CMS-a. Sve države koje imaju neku donesenu politiku izvješćuju kako postoji i neka vrsta financiranja. U mnogim je slučajevima riječ o privremenom financiranju (CZ, LZ, SI), dok je u drugim slučajevima financiranje trajno, ali nedovoljno (CZ, HU, SI). Njemačka je jedina država koja je izjavila kako je financiranje trajno i dovoljno. Ispitanici su u anketi istaknuli važnost pitanja financiranja, te kako nestabilno financiranje štetno djeluje na provedbu aktivnosti CMS-a.

Politička pitanja. Političko uvjerenje može utjecati na to hoće li ili ne doći do provedbe politike:

- Političke situacije su vezane uz specifični kontekst te se tijekom neke promjene, recimo pri uvođenju CMS-a, mogu razlikovati uslijed različitih specifičnih uvjeta unutar države (socijalnih, političkih, gospodarskih). Usto, unatoč zajedničkim ciljevima CMS-a, postoji prioritet aktivnosti na nacionalnoj/regionalnoj razini u skladu s razlikama u kontekstu/uvjetima i raspoloživim sredstvima.
- Pojedini političari mogu 'gurati' u smjeru deklariranih ciljeva provedbe politike. Na taj način provedba u nekim državama ovisi o ključnim upravljačima politike koji u prvi plan stavljaju politiku CMS-a, kao što je prije spomenuto. S druge strane, politički ciklusi mogu ometati provedbu politike. Nakon promjena donositelja političkih odluka, napor uložen u uvjeravanje i promoviranje određenih politika, u našem slučaju politika CMS-a, morat će biti ponovljen s novim čelnicima.
- Tu je također i snažna potpora međunarodnih organizacija poput EU-a. Primjerice, ključan prioritet EU politike obrazovanja i osposobljavanja je poboljšanje kvalitete i privlačnosti strukovnog obrazovanja i osposobljavanja. Uz takvu potporu, veća je vjerojatnost ostvarenja političkih namjera.

Nažalost, situacija nije uvijek tako jednostavna⁶, ponekad političku retoriku ne slijedi konkretna podrška.

Također se razlikuje i mjesto provedbe u šest država (od deset) koje posjeduju politiku CMS-a, a koje su odgovorile na anketni upitnik (za više detalja vidjeti Dodatak).

Mađarska ima koncept politike CMS-a u obveznom obrazovanju:

- Prema prvom razvojnom planu EU-a za razdoblje 2004. – 2008., razvoj CMS-a, kao temeljne kompetencije od 1. do 12. razreda, razvijen je i djelomično testiran, ali nikada nije uveden u sve škole. Novoizabrana vlada 2010. godine donosi novi Zakon o javnom obrazovanju i novi Temeljni nacionalni kurikulum u ožujku 2012. godine. Ovi se dokumenti temelje na znanju, za razliku od vještina i sposobnosti. Novi kurikulum naglašava važnost profesionalnog usmjeravanja, vezan za razvoj karijere, kao znanje za rani izbor karijere (u 8. razredu, u dobi od 14 godina).
- U sustavu strukovnog obrazovanja i osposobljavanja donesen je novi zakon 2011. godine. Članak 85. posvećen je profesionalnom usmjeravanju, ali u praksi djelotvoran samo za trogodišnje strukovne škole (od 9. do 11. razreda) bez položenog završnog ispita (državne mature) i za srednje strukovne škole (od 9. do 12. razreda).
- Novi zakon o visokom obrazovanju ograničio je broj studenata i ne spominje izričito profesionalno usmjeravanje.
- Stari Zakon o zapošljavanju (1991.) je popisao različite usluge profesionalnog usmjeravanja za sve odrasle, a ne samo za registrirane tražitelje posla. Iako je Nacionalno vijeće za cjeloživotno profesionalno usmjeravanje snažno izrazilo svoje stajalište

(2008.)⁷ o razvoju međusektorskog nacionalnog sustava cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja, ono ima vrlo ograničeni utjecaj na nove propise.

Nadalje:

- **Češka Republika**, sudeći prema pristiglim odgovorima, ne posjeduje politiku CMS-a. Međutim, Nacionalni forum za profesionalno usmjeravanje se koristi kao komunikacijska platforma među različitim dionicima.
- **Njemačka** ima politiku CMS-a u sljedećim sektorima: osnovnom obrazovanju, strukovnom obrazovanju i osposobljavanju, visokoškolskom obrazovanju, zapošljavanju i socijalnoj uključenosti.
- **Litva** posjeduje politiku CMS-a u sektoru osnovnog obrazovanja. Zakon o odgoju i obrazovanju poziva se na stjecanje znanja za profesionalni razvoj i razvoj CMS-a.
- U **Malti** je u sektoru osnovnog obrazovanja napredovala provedba politike CMS-a.
- **Portugal** posjeduje politiku CMS-a u sektorima visokoškolskog obrazovanja i zapošljavanja, no ove su politike često nesistematične, umjesto da su strukturirane i planirane.
- **Slovenija** posjeduje politiku CMS-a u sektoru zapošljavanja.

4 Tempo provedbe

Tempo provedbe. Jedno od postavljenih pitanja odnosilo se na provedbu politike CMS-a: je li reforma (bila) postupna ili brza? Odgovori iz Češke Republike, Litve, Malte i Portugala iskazivali su kako je tempo provedbe CMS-a bio postupan. U odgovoru iz Portugala, u vezi provedbe CMS-a u sektoru visokog obrazovanja, istaknuta je činjenica kako 'promjena politike ne zahtijeva

⁶ Sultana, R. G. (2008.) *The challenge of policy implementation: A comparative analysis of vocational school reforms in Albania, Kosovo and Turkey: Peer Learning 2007*. European Training Foundation. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, str. 20.

⁷ NPT (2008.) *Policy statement concerning the development of a national system of lifelong guidance/ counselling harmonised with EU requirements*.

samo promjenu mentaliteta o tome kako ljudi razmišljaju i ponašaju se u smislu donošenja odluka u vezi karijere i razvoja karijere, nego i promjenu načina učenja. Treba izbjegavati iskušenja da se polazi za brzo improviziranim rješenjima umjesto ulaganja u učinkovitije, dugoročnije i sustavnije promjene. Ovaj se pojam povezuje s važnom fazom formuliranja politike CMS-a u kojoj treba odvojiti vrijeme za konzultacije sa svim dionicima, kako bi se osjetili uključeni. Rokovi trebaju biti postavljeni u okvir u kojemu su kratkoročni, srednjoročni i dugoročni ciljevi politike CMS-a jasni i određeni.

Praćenje procesa. Ruku pod ruku s pojmom (dimenzijom) tempa provedbe i rokovima je i praćenje procesa provedbe politike, tj. osiguravanje kako proces politike protječe. Ovaj pojam ponovo se povezuje s pojmom ljudi. Jedna od odgovornosti ranije spomenutog koordinacijskog odjela za provedbu politike treba uključivati ne samo praćenje procesa provedbe CMS-a, nego i komu-

niciranje i suradnju s različitim institucijama koje prolaze tu promjenu, te pružiti svu potrebnu pomoć. Što se tiče praćenja, Njemačka, Litva, Malta, Portugal i Slovenija su izvijestile o provođenju te aktivnosti u sektorima gdje postoji politika CMS-a.

Zaključak

Ovo istraživanje nagovijestilo je kako uspjeh provedbe politike CMS-a ovisi o brojnim međusobno povezanim činiteljima. Međutim, način provedbe politika CMS-a i kako se one isporučuju građanima, ovisi o kulturološkom i sociološkom kontekstu, te tradiciji pojedine zemlje. Ovdje vrijedi ponoviti izrečeno na početku, a to je da šest činitelja identificiranih u ovoj istraživačkoj tematskoj studiji služe kao okvirni izvor spoznaja i tema za razmišljanje o razvoju i provedbi politike CMS-a.

Dodatak: Zanimljivi/uspješni primjeri upotrebe vještina upravljanja karijerom

Austrija

Portfelj talenata/karijera u školama. Pomoću portfelja talenata/karijera učenici otkrivaju i razvijaju svoje sposobnosti i talente. Nastavnici ih potiču na prikupljanje dokaza o svojim sposobnostima i interesima, uključujući sve potvrde i diplome koje su primili u i izvan škole, koje zatim prezentiraju u bazi portfelja talenata temeljenom na 'modelu obogaćivanja diljem škole' (engl. – school-wide enrichment model – skr. SEM) (<http://www.gifted.uconn.edu/>).

Usredotočenost nije na takozvane 'visoko potencijalne', iznimno talentirane učenike u specifičnim područjima. Portfelj je alat koji se koristi za sustavno prikupljanje i pohranu podataka o sposobnostima i interesima. Studenti ga samostalno razvijaju, dok su nastavnici pri tome savjetnici/podupiratelji u procesu revizije portfelja. Učenici sami odlučuju što žele uključiti u portfelj. Dokazi sposobnosti mogu se usredotočiti na vještine, sport, povijest, matematiku/logiku, jezike, prirodne znanosti, računala, poslovanje, glazbene izvođače i glazbu, razredne tečajeve i procjenu proizvoda. Također mogu u njega staviti diplome, povratne informacije iz interakcija s drugima, primjere uspješnih postignuća, te opažanja i procjene nastalih pri izvedbi.

Tijekom tog procesa učenici uče vrijedne vještine kao što su reflektiranje i vrednovanje. Glavni je cilj, temeljem toga rada u školi, svakog učenika potaknuti da odabere svoj prvi posao ili studij na temelju svjesnosti o vlastitim sposobnostima. U slučaju ekonomske krize osoba je izučena da ne odustaje, već da radije samouvjerenom razmisli o vlastitim potencijalima i krene dalje na svom životnom putu.

Češka Republika

Nacionalni forum za profesionalno usmjeravanje (engl. National Guidance Forum – skr. NGF). Forum je prvotno utemeljen 2007. godine u sklopu inicijative

Instituta za obrazovno i psihološko savjetovanje Češke Republike. Od 2010. godine djelovao je kao formalno osnovano savjetodavno tijelo Ministarstva obrazovanja, mladih i sporta i Ministarstva rada i socijalne skrbi. Glavni ciljevi NGF-a, određeni statutom politike, su koordinacija cjeloživotnog profesionalnog umjeravanja na nacionalnoj razini, kao i informiranje donositelja politika u područjima profesionalnog usmjeravanja, obrazovanja i zapošljavanja.

Otkako je osnovan, ovi su ciljevi uglavnom postignuti jačanjem zajedničkog informiranja između članica NGF-a, posebice dvaju ključnih ministarstava, ali i ostalih ključnih članica, poput stručnih udruga za profesionalno usmjeravanje i savjetovanje, te nevladinih organizacija. Ovaj je proces doveo do izgradnje ad-hoc partnerstava između nevladinih organizacija, koje su provele brojne projekte na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. Primjer ovakve suradnje je Državna nagrada profesionalnog usmjeravanja, projekt Češkog Euroguidance centra, koji uključuje brojne članice NGF-a koje su značajno pridonijele ažuriranju informacija o odredbama nacionalnog profesionalnog usmjeravanja, a prethodno su bile obilježene fragmentacijom i nedostatkom jasnoga stručnog identiteta. Uglavnom se doprinos NGF-a pri integriranju politike profesionalnog usmjeravanja može najbolje vidjeti u kontinuiranom dijalogu između dva ključna ministarstva i ostalih nevladinih članica, što je dovelo do zajedničkog razumijevanja ključnih pojmova i tema.

Godine 2011. je Ministarstvo obrazovanja, mladih i sporta pozvalo članice NGF-a da doprinesu pripremi velikog ESF projekta usmjerenog strateškom razvoju usluga profesionalnog usmjeravanja u svim administrativnim jedinicama zemlje. Zadaća stvaranja prijedloga projekta dodijeljena je Državnom institutu za obrazovanje, jednom od temeljnih članova NGF-a, a ostale temeljne članice NGF-a pozvane su da pridoesu komentarima na nacrt. Proces je okončan do kraja 2011. godine i predstavljao je prvu stratešku inicijativu u profesion-

alnom usmjeravanju sa snažnim potencijalom utjecaja na strateški razvoj profesionalnog usmjeravanja u cijeloj zemlji. Glavni ciljevi i ključne aktivnosti projekta bile su pod snažnim utjecajem rezultata i odražavanja temeljnih prioriteta ELGPN-a, uokvireni s četiri ključna aspekta profesionalnog usmjeravanja: razvoj vještina upravljanja karijerom, pristup uslugama, koordinacija i suradnja, te osiguranje kvalitete.

Međutim, nakon što je doprinijeo stvaranju projekta, NGF je efektno isključen iz daljnjeg tijeka pripreme projekta. U trenutku pisanja ovog teksta prijedlog projekta obrađuje odjel Ministarstva obrazovanja, mladih i sporta, koji je odgovoran za administriranje ESF projekta, bez uključivanja NGF-a u taj proces. Budući da NGF ima jedinstvenu sposobnost osiguravanja kvalitete provedbe projekta na nacionalnoj razini, njegovo isključivanje iz ovog procesa nosi brojna pitanja koja treba razmotriti na razini nacionalne politike, posebice transparentnost, zasluge i osiguranje kvalitete kroz suradnju organizacija s odgovarajućim kapacitetom za provedbu projekta.

Njemačka

Obrazovanje odraslih: Putovnica dojmova (ProfilPASS®). Putovnica dojmova je portfelj-instrument za sustavno praćenje nečijeg života. Na taj se način bilježe i ocjenjuju nečije kompetencije i sposobnosti, čime se povećava svjesnost o vlastitim slabostima i prednostima. Putovnica dojmova procjenjuje i ocjenjuje kompetencije i sposobnosti stečene u svim aspektima života: stručno osposobljavanje, dobrovoljni rad, posao, slobodno vrijeme, obiteljski rad, itd. Alat se posebno fokusira na kompetencije stečene u kontekstu informalnog i neformalnog učenja. Podržava stjecanje i razvoj vještina upravljanja karijerom (CMS) i samoprocjenu kroz intenzivno promišljanje i procjenu vlastitih prednosti, kompetencija i interesa, te postavljanjem ciljeva. Poseban se dio odnosi na vještine podnošenja zahtjeva i pisanja zamolbi.

Obrazovanje: Putovnica za odabir zanimanja (Berufswahlpass) i Putovnica dojmova (ProfilPASS®). U Njemačkoj profesionalno usmjeravanje ima dugu tradiciju i zauzima važan dio kurikuluma srednje škole. U svim federalnim jedinicama se sustavno, stručno

pripremanje i usmjeravanje podučava unutar posebnog predmeta različitog naziva (npr. poduka o poslu, posao-gospodarstvo-tehnologija) ili je ugrađeno u druge predmete. Ovdje su profesionalno usmjeravanje i vještine upravljanja karijerom ključni sadržaji.

Kako bi ojačao, podržao i dokumentirao proces učenja u ovome području, portfelj Putovnica za odabir zanimanja je integriran u nastavni program u 12 od 16 saveznih jedinica. Alat obuhvaća ne samo različite ponude, partnere i informacije vezane uz profesionalno usmjeravanje, već pomaže procijeniti i ocijeniti vlastite prednosti i interese kroz samoprocjenu i vanjsku procjenu. Na temelju toga, alat također uključuje i liste za provjeru različitih tema poput podudaranja profesionalnog usmjeravanja i vlastitih prednosti. Dakle, nastoji procijeniti stjecanje znanja za profesionalni razvoj i ohrabriti kritičko promišljanje i razmjenu s drugim učenicima. Budući da je pristup portfelja Putovnice za odabir zanimanja temeljen na usmjerenosti ka mogućnosti, također jača samosvijest, samopouzdanje i osobnu djelotvornost.

Sam proces i planiranje profesionalnog usmjeravanja, te usvajanje vještina upravljanja karijerom, podržane su i utvrđene kroz profesionalno usmjeravanje, te kroz suradnju sa službama za profesionalno usmjeravanje javnih službi za zapošljavanje (PES). Nadalje, Putovnica pomaže učenicima pri dokumentiranju koraka u procesu izbora karijere, te snalaženju s relevantnim dokumentima i njihovom vrednovanju.

Putovnica za odabir zanimanja razvijena je u sklopu programa "Škola/ekonomija i posao" (kojeg financira Savezno ministarstvo obrazovanja i istraživanja), te se široko primjenjuje od 2005. u gotovo 80% općih škola kao sastavni dio programa stjecanja znanja za profesionalni razvoj. Kontinuirani daljnji razvoj korištenja alata osiguran je od strane radne skupine savezne države, koja je također pokrenula internetsku stranicu te organizirala i ostale povezane aktivnosti. Vidjeti: www.Berufswahlpass.de i bazu podataka KSSLLL.

Mađarska

Obrazovanje. Prvi Nacionalni temeljni kurikulum (engl. National Core Curriculum – skr. mađarski NAT) objav-

ljen je 1995. godine (restrukturiran 2003. i 2007.) te opisuje pedagoški razvoj od 1. do 10. razreda kroz deset kulturalnih područja. Jedno od njih deset se odnosi na podučavanje ponašanja i praktičnih vještina, uključujući profesionalno usmjeravanje. Prvi Nacionalni temeljni kurikulum je definirao i postotke koje podučavanje ponašanja i praktičnih vještina zauzima u kurikulumu: 4–7% od 1. do 4. razreda, 5–9% u 5. i 6. razredu, 6–10% u 7. i 8. razredu, te 5–9% u 9. i 10. razredu.

Paralelno s objavljivanjem temeljnog kurikuluma, nastavno se osoblje suočilo s novim izazovom: izrada odgovarajućih lokalnih kurikuluma. Riječ je o područjima kulture koja objedinjuju tri predmeta: tehnologiju, domaćinstvo i profesionalno usmjeravanje. Fraza 'vođenje (za profesionalni razvoj)' se koristila prije službenog uvođenja fraze '(profesionalno) usmjeravanje'. Prema važećim propisima, temeljni je cilj bio pomoći učenicima/studentima pri izboru karijere. Preciznije rečeno, to uključuje sljedeće: razvoj samospoznaje temeljene na identificiranju vlastitih sposobnosti i vještina; iskustveno upoznavanje sa sadržajem, zahtjevima i pristupnim putovima, mogućnostima i alternativama najvažnijih zanimanja i grana profesija; pomirenje želja i mogućnosti s realnošću. Učenici trebaju postati svjesni mogućnosti ponovnog biranja karijere tijekom svoga radnog vijeka. Škole trebaju pružiti sveobuhvatni pregled svijeta rada, prilagođen dobi učenika i njihovim mogućnostima. Stoga je potrebno osigurati takve uvjete i aktivnosti koje će pomoći učenicima pri testiranju vlastitih sposobnosti i uključivanju u područja koja zauzimaju njihovi interesi, kako bi razvili samospoznaju i znanja za profesionalni razvoj. Profesionalno usmjeravanje može biti uspješno samo ako se provodi kroz dulje vremensko razdoblje, te ako usklađeno koristi mogućnosti svojstvene različitim predmetima, lekcijama, te izvannastavnim područjima i aktivnostima.

Strukovno obrazovanje i osposobljavanje (VET). Nacionalni institut strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (engl. National Institute of Vocational Education, mađ. Nemzeti Szakképzési Intézet) proveo je prvi i drugi Razvojni program strukovnih škola (engl. Vocational School Development Programmes, mađ. Szakiskolai Fejlesztési Programme, skr. SZFP). U prvoj je fazi SZFP-a

bilo uključeno 90 strukovnih škola, a u drugoj dodatnih 70. Osposobljeno je i 100 nastavnika strukovnih škola. U 9. razredu strukovnih škola, prema važećem zakonu o javnom obrazovanju, škole su birale hoće li ili neće podučavati profesionalno usmjeravanje dva puta tjedno (74 puta u školskoj godini).

Administracija je željela projekt poticanja razvoja strukovnih škola dovesti u vrlo neravnopravan položaj spram proširenja obveznog školovanja do dobi od 18 godina. Unutar SZFP-a je razvoju profesionalnog usmjeravanja u strukovnim školama dodijeljen Modul G. Ovo je napravljeno reduciranjem sadržaja ab ovo, s obzirom na činjenicu da ova vrsta škole ne daje nikakvu završnu (maturalnu) potvrdu učenicima na kraju školovanja. Slijedom toga su učenicima opcije daljnjeg obrazovanja i zapošljavanja limitirane na radna mjesta i usavršavanje koja ne zahtijevaju standardizirani ispit na državnoj razini (General Certificate of Secondary Education – GCSE).

Mnogi su kritizirali kako je razvoj profesionalnog usmjeravanja namijenjen strukovnim školama zapao u slijepu ulicu. Ipak, rezultat razvojnog projekta jest što je stotinama strukovnih škola i njihovom nastavnom osoblju omogućio daljnje usavršavanje u profesionalnom usmjeravanju za razvoj karijere. Institucije i nastavno osoblje koje je sudjelovalo je osnovalo mrežu. Također su pripremili i elektronički paket profesionalnog usmjeravanja koji je sada dostupan na DVD-u pod nazivom "SzakmaInfo".

Zapošljavanje. Mjera 3.1.1. Operativnog programa za razvoj ljudskih potencijala (HEFOP), sufinanciranoga od Europske unije, uključuje razvoj kurikuluma od 1. do 12. razreda u nadležnosti područja zvanog 'građenje karijere' umjesto 'profesionalno usmjeravanje'. Proces je dovršen u ožujku 2008. Do danas je 600 škola, 105.000 učenika i 8.000 učitelja sudjelovalo u navedenom projektu pod vođenjem bivše Sulinova Kht (pravni slijednik: Educatio Kht). Temelj profesionalnog razvoja je aplikacija pod imenom 'Prava igra', prethodno uvezena iz Kanade. Područje kompetencija pri razvoju karijere definirano je sljedećim natuknicama:

Načelo procesa. Ako su aktivnosti koje predstavljaju životni put definirane kao kreativne, tada očito, njihov

slijed ima vremensku dimenziju i ta se dimenzija pojavljuje, u konačnici, kao proces životnog puta. Učenici su u suštini, upoznati s tim aspektom socijalizacijskog procesa koji se manifestira u obliku aktivnosti. Nastavnici rade sa svojim učenicima tijekom određenoga vremenskog razdoblja, 'smrznutog trenutka' (koji, međutim, može trajati kao godina). Ovo je kratko razdoblje u terminima razvoja osobnosti i osobnog razvoja. Stoga se susreću u specifičnoj fazi životnog puta. Iz tog razloga aktivnosti koje predstavljaju polaznu točku, od koje će se u budućem razdoblju definirati naredni koraci, trebaju imati procesni karakter.

Načelo razvoja. I individualni i pedagoški pristup povezuju promjene koje su često definirane kao nova kvaliteta u konceptu životnog puta. Tipičan biološki razvoj u školskoj dobi priželjkuje povezanost s psihološkim razvojem. Odnosno, u kontekstu razvoja karijere, uzima se u obzir kvalitetan razvoj osobnosti pojedinca, odnosno način na koji on pridonosi osobnom razvoju, razvoju karijere i uspjehu.

Načelo periodičnosti. Periodičnost tj. ponavljanje je dio procesa kreativne aktivnosti. Ponavljati će se ista iskustva, događaji i okolnosti, ali uz različitu kvalitetu doživljenoga. Ponavljanje može biti karakterizirano izrazito povezanim ili jasno odvojenim fazama. Ponavljanje je bitna komponenta motivirana željom za ostvarivanjem naprednijih zahtjeva ili ciljeva.

Načelo integracije (konsolidacije). Preduvjet je aktivnosti koje osiguravaju da osobine ličnosti doprinose i osiguravaju kontinuirane ishode. Osobine ličnosti integriraju se postupno tijekom vremena. Aktivnost je sama po sebi definirana ili pod utjecajem isključivo integriranih osobina ličnosti.

Načelo ubrajanja pozitivnih prilika. Razvoj karijere stavlja manji naglasak na razvoj emocionalno pozitivnih sadržaja, osobina ličnosti i znanja: umjesto toga fokusira se na ono postojeće. Naglašavanje nečije

snage temelj je ispravne samoprocjene te prave razine i kvalitete samopouzdanja.

Načelo podrške. Razvoj karijere je podržavajuća aktivnost: ne podrazumijeva naređivanje ili preuzimanje odgovornosti. Pružanje podrške pomaže klijentu odabrati ono što je najbolje za njega/nju. Ovo načelo pretpostavlja da jedna osoba ne može odlučivati za drugu; jedino može predstaviti otvorene mogućnosti izbora i učiniti osobe svjesnima mogućnosti podudaranja osobina ličnosti i promjenljivih mogućnosti.

Međusektorski. Jedan od najvažnijih rezultata SROP-a 2.2.2, započetog 2008. godine, je izgradnja temeljne mreže savjetnika za profesionalno usmjeravanje, koji rade prema usuglašenom protokolu i novo razvijenoj nacionalnoj matrici kompetencija. Matrica sadrži najvažnije kompetencije za cjeloživotno profesionalno usmjeravanje, koje se očekuju od svakog relevantnog stručnjaka u Mađarskoj.

Litva

Vještine upravljanja karijerom (CMS) u visokoškolskom obrazovanju. Model usluga za upravljanje karijerom za studente u visokoškolskom obrazovanju je odobrilo Ministarstvo obrazovanja i znanosti, te preporučilo za primjenu u području visokoškolskog obrazovanja. Razvijen kao dio projekta financiranog od EU, primijenjen na Sveučilištu Vilnius, u partnerstvu s 27 drugih visokoškolskih institucija u Litvi, Model je primjer sporazuma između ministarstva, sveučilišnih nadležnosti, te savjetnika i stručnjaka za profesionalno usmjeravanje. Model predstavlja zajedničko shvaćanje načela i principa usluga upravljanja karijerom koje bi trebale biti dostupne studentima u visokoškolskog obrazovanja.

Zakon o visokoškolskom obrazovanju i istraživanju (2009.) se odnosi samo na obvezu ustanova visokoškolskog obrazovanja da 'omoguće studentima savjetovanje za razvoj karijere', dok Model opisuje cjelokupni sustav usluga upravljanja karijerom u ustanovama

visokoškolskog obrazovanja: njihovu misiju, viziju, ciljeve, zadatke i kriterij vrednovanja, kao i skupinu glavnih usluga upravljanja karijerom. Model također uključuje opis načela usluga upravljanja karijerom, te organizacijska i financijska pitanja.

Važnu ulogu u sustavu usluga upravljanja karijerom za studente u visokoškolskom obrazovanju imaju praćenje karijere studenata te usluge upravljanja karijerom. Sustav praćenja upotpunjuje sustav usluga upravljanja karijerom.

Usluge upravljanja karijerom za studente u visokoškolskom obrazovanju uključuju:

1. Stjecanje znanja za profesionalni razvoj – razvoj studentovih kompetencija za upravljanje karijerom (znanja, vještina i stavova).
2. Evaluacija za karijeru – pomoć studentima u stjecanju i primjeni znanja o osobnim odlikama važnim za profesionalni razvoj.
3. Profesionalno savjetovanje za razvoj karijere – pomoć studentima u rješavanju problema vezanih uz karijeru.
4. Istraživanje mogućnosti za karijeru – pomoć studentima u stjecanju i primjeni znanja o mogućnostima tijekom procesa razvoja karijere.
5. Potraga za poslom – pomoć studentima u stjecanju vještina traženja posla te nalaženju zaposlenja koje odgovara njihovim osobnim potrebama.

Stjecanje znanja za profesionalni razvoj se smatra temeljnom uslugom upravljanja karijerom za studente u visokoškolskom obrazovanju: glavni cilj svih usluga za razvoj karijere je razvijanje studentskih vještina upravljanja karijerom.

Malta

Stručna praksa tijekom obrazovanja. Iskustva stručne prakse u financijskom, zdravstvenom i IT sektoru se primjenjuju u obrazovanju na nacionalnoj razini. Organiziraju ih relevantna tijela i Odjel studentskih servisa unutar Uprave za usluge u obrazovanju. To znači da studenti jedan tjedan provode na poslu, promatrajući zaposlenike kako rade.

Sajmovi poslova studentima daju mogućnost konkretno razmisliti o putu svoje karijere. Istraživanje pokazuje da će studenti koji imaju profesionalni plan češće ostati u sustavu obrazovanja. Drugi cilj ovog iskustva je proširenje svijesti o putovima karijere. Često su studenti svjesni samo malog broja zanimanja unutar određene industrije. Takva promjena perspektive može značiti kako će studentu trebati određeni predmet koji trenutno ne uči. Na primjer, student shvati kako bi mu računovodstvo na O-radini pomoglo na profesionalnom putu: pohađa taj predmet u slobodno vrijeme, te ga na vrijeme stiže naučiti do kraja srednjoškolskog obrazovanja. Sajmovi poslova također žele motivirati studente sekundarnog sektora da više uče. Studenti to često čine kad postanu svjesni važnosti nekog predmeta ili samog obrazovanja. To iskustvo također pomaže studentima da shvate kako trebaju svladati velik broj mekih vještina, što zahtijeva određeno vrijeme.

Stručna praksa se provodi kroz određeno razdoblje, tijekom kojeg se svladavaju mnoge vještine traženja posla: pisanje motivacijskog pisma, popunjavanje životopisa, priprema za intervju (studente se potiče na traženje informacija o intervjuima), te pohađanje intervjua. Kroz ta pripremna iskustva, elektroničku poštu koju studenti dobivaju, te skupne i pojedinačne sastanke sa studentima koji sudjeluju na sajmu posla, kao i kroz dnevnik rada, studente se ohrabruje da prođu kroz internetske stranice poslodavca, razmisle o sebi i zatraže povratnu informaciju od poslodavca.

Program lekcija za profesionalno obrazovanje tijekom srednjoškolskog obrazovanja također daje studentima dobar temelj za vještine potrebne u svijetu posla. Studenti tako mogu povezati ono što su naučili tijekom lekcija za razvoj karijere s onim što su uočili na stručnoj praksi. Ovo razdoblje (4. godina) je odlično za izlaganje studenata takvom okruženju.

Sektor strukovnog obrazovanja i osposobljavanja. MQF programi razine 1 su uvedeni s dvotjednim blok satom, posvećenim osobnom razvoju. Aspekti karijere su također uključeni u kurikulum kroz ključne vještine i strukovne predmete. Usto su uvedeni sastanci osobnog razvoja za studente koji pohađaju programe MQF razine

3, s posebnim naglaskom na meke vještine koje su neophodne pri zapošljavanju.

Portugal

Vještine upravljanja karijerom u visokoškolskom obrazovanju. Seminar samostalnog upravljanja karijerom (CSMS, oblici A i B) su razvili i primijenili nastavnici psihologije te istraživači Centra za profesionalno usmjeravanje i savjetovanje Sveučilišta Minho. CSMS-A je namijenjen za pomoć samostalnog upravljanja karijerom dodiplomskih studenata (istraživanje karijere, postavljanje ciljeva, oblikovanje i provedba plana djelovanja, praćenje i povratne informacije). Sastoji se od osam sastanaka u trajanju od 120 minuta na tjednoj bazi u učionici Centra za profesionalno usmjeravanje, u malim grupama studenata različitih studija (od osam do deset studenata). CSMS-B je namijenjen za pomoć studentima doktorandima te istraživanjima stipendista te ustanove, kao i stjecanju ili razvoju strateških ponašanja za razvoj karijere. Sastoji se od sedam sastanaka u trajanju od 90 minuta, provedenih tjedno u Centru za profesionalno usmjeravanje, u malim grupama studenata razli-

čitih znanstvenih područja (od šest do osam studenata). Oba oblika SCMS-a su strukturirana u tri glavna bloka sastanaka, kao pokušaj razmatranja tri komponente procesa razvoja karijere: osobinama ličnosti povezanim uz profesionalni razvoj, prilagodljivosti karijere i životnim temama. Međutim, poseban se naglasak daje izvorima prilagodljivosti karijere.

Procesi i rezultati ovakvih modela intervencija u upravljanju karijerom se procjenjuju kroz liste za provjeru, upitnike i strukturirane intervjuje. Uspješni sudionici CSMS-A se mogu prijaviti za Mentora za samostalno upravljanje karijerom za mlađe studente sveučilišta. Program mentorstva za samostalno upravljanje karijerom je zajednička inicijativa razvijena od istog tima psihologa te uključuje neprekidan nadzor tima SCSM mentora. SCSM mentore je priznalo Sveučilište Minho za potrebe dopunske svjedodžbe o studiju (DS). DS je preporučena Bolonjskom deklaracijom, te je postala jednim od glavnih alata za omogućavanje pokretljivosti i zapošljivosti diplomaca. Cilj DS-a je omogućiti dovoljno nepristranih podataka u svrhu promicanja međunarodne transparentnosti, te pravednog akademskog i profesionalnog priznanja kvalifikacija (diploma, stupnjeva obrazovanja, svjedodžbi).



EUROPEAN LIFELONG GUIDANCE POLICY NETWORK (ELGPN) aims to assist the European Union Member States (and the neighbouring countries eligible for the Lifelong Learning 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 supports its activities under the Lifelong Learning Programme.

VJEŠTINE UPRAVLJANJA KARIJEROM (Career Management Skills –CMS) su vještine koje ljudima omogućavaju upravljanje razvojem vlastite karijere. Odnose se na načine prikupljanja i korištenja informacija o sebi, obrazovanju i svijetu rada kao i na vještine potrebne za donošenje i provođenje različitih odluka, uključujući i realizaciju prijelaza (iz obrazovnog sustava u svijet rada, s posla na posao i drugo).

Ovaj pregledni članak daje smjernice za razvoj politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja naglašavajući važnost vještina upravljanja karijerom, te navodi moguće prepreke pri provedbi navedenih politika. Ujedno su izneseni teorijski pristupi kao i primjeri dobre prakse zemalja članica ELGPN-a.

Pregledni članak pripremila je Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (ELGPN), te je podržan od strane država članica koje sačinjavaju referentnu skupinu unutar Mreže. Ovdje izneseni stavovi su stavovi autora i ne označavaju nužno službeni stav ELGPN mreže ili njezinih država članica.

Autori su Dorianne Gravina (Malta) i Miha Lovšin (Slovenija).

