

## Osmišljavanje i provedba politika povezanih s vještinama upravljanja karijerom (CMS)



EUROPEAN LIFELONG  
GUIDANCE POLICY  
NETWORK

# Osmišljavanje i provedba politika povezanih s vještinama upravljanja karijerom (CMS)



Ovo je neovisno izvješće koje je pripremila Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (ELGPN), mreža država članica koja prima financijsku potporu EU-a u sklopu Programa cjeloživotnog učenja i programa Erasmus+. Iskazani su stavovi ELGPN-a koji nužno ne odražavaju službeni stav Europske komisije ili bilo koje osobe koja djeluje u ime Komisije.

Alat su u razdoblju od 2009. do 2015. godine razvijali članovi ELGPN-a radeći u klasteru za reviziju radnog paketa / politike o vještinama upravljanja karijerom, uz potporu konzultanata Annemarie Oomen 2013. – 2015. (Nizozemska) i prof. Ronald Sultana 2009. – 2012. (Malta) te vodećih predstavnika država Lene Nicolaou 2013. – 2015. (Cipar), Anne Froberg i Jørgena Brocka 2014. – 2015. (Danska), Jasmina Muhiča 2009. – 2012. (Češka Republika) kao i partnere ELGPN-a, uključujući Međunarodnu organizaciju za školsko i profesionalno usmjeravanje (IAEVG), Europski forum za profesionalno usmjeravanje studena (Fedora) (sada spojen s Europskom asocijacijom za međunarodno obrazovanje – EAIE), Europski centar za razvoj strukovne izobrazbe (Cedefop), Europsku zakladu za izobrazbu (ETF), Međunarodni centar za profesionalni razvoj i javnu politiku (ICCDPP), Mrežu javnih službi za zapošljavanje (PES), mrežu Euroguidance, Europsku konfederaciju obrtničkih sindikata (ETUC) i Europski forum mladih.

© Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (ELGPN)

Koordinator za razdoblje  
2007. – 2015.: Sveučilište  
Jyväskylän, Finska  
Finski institut za istraživanja u obrazovanju (FIER)  
<http://elgpn.eu>  
[elgpn@jyu.fi](mailto:elgpn@jyu.fi)

Naslovnica i grafički dizajn: Martti Minkkinen / Finski institut za istraživanja u obrazovanju (FIER)  
Izgled: Taittopalvelu Yliveto Oy

ISBN 978-951-39-6338-5 (tiskana verzija) ISBN  
978-951-39-6339-2 (pdf dokument)

Tisak: Kariteam  
Jyväskylän, Finska 2015.



## Sadržaj

Šifre zemalja .....	6
Izvršni sažetak .....	7
Uvod .....	13
Cjeloživotno usmjeravanje i CMS .....	13
Izvori i ciljevi alata .....	15
Struktura alata .....	15
<b>1 VJEŠTINE UPRAVLJANJA KARIJEROM .....</b>	<b>17</b>
Koje kompetencije trebaju građani svih dobi kako bi učinkovito upravljali svojom karijerom u cjeloživotnoj perspektivi? Kako se te kompetencije mogu organizirati u okviru koji je značajan i u osnovi i u razvojnom pogledu? .....	17
Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?).....	17
Primjeri.....	18
Zaključci i preporuke .....	19
<b>2 STJECANJE I RAZVOJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA KARIJEROM .....</b>	<b>21</b>
Kako se takvim kompetencijama može poučiti u obrazovnom i ostalim kontekstima na načine koji istodobno učinkovito zadovoljavaju sve građane, ali su i osjetljivi na različite razvojne izazove u životu te na specifična zanimanja skupina i pojedinaca različitih socijalnih, gospodarskih, kulturnih i drugih potreba? Koje su pedagoške/andragoške strategije i resursi najučinkovitiji u omogućivanju svladavanja kompetencija upravljanja karijerom? .....	21
Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?).....	21
Primjeri.....	22
Zaključci i preporuke .....	23
<b>3 UČINKOVITA SURADNJA DIONIKA .....</b>	<b>25</b>
Kako različiti pružatelji mogu zajednički surađivati kako bi učinkovitije pružali programe CMS-a na načine koji omogućuju najbolje iskorištavanje njihova specijaliziranog znanja iz sfere obrazovanja,	

osposobljavanja i zapošljavanja?.....	25
Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?).....	25
Primjeri.....	25
Zaključci i preporuke .....	27
<b>4 TRENERI I PRUŽATELJI.....</b>	<b>29</b>
Tko bi trebao pružati osposobljavanje za CMS i koju bi ulogu trebalo imati osoblje za usmjeravanje u razvoju i pružanju osposobljavanja za CMS u različitim kontekstima i okruženjima? Kako se osoblje za CMS može osposobiti na načine koji ih čine učinkovitijima u pomaganju građanima da razviju CMS? .....	29
Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?).....	29
Primjeri.....	30
Zaključci i preporuke .....	30
<b>5 STRATEŠKE POLITIČKE ODLUKE .....</b>	<b>33</b>
Koje je strateške političke odluke potrebno donijeti kako bi se proširio pristup pružanja CMS- a, kako bi se zajamčila njegova kvaliteta te kako bi se osiguralo d svi građani imaju mogućnost učinkovito svladati ključne kompetencije za upravljanje karijerom? .....	33
Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?).....	33
Primjeri.....	34
Zaključci i preporuke .....	34
<b>6 PROCJENA I AKREDITACIJA.....</b>	<b>37</b>
Kako se savladavanje kompetencija za upravljanje karijerom može procjenjivati i akreditirati na načine koji podržavaju razvoj karijere za različite ciljane skupine i u različitim fazama života? .....	37
Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?).....	37
Primjeri.....	38
Zaključci i preporuke .....	38
<b>7 PROMICANJE GRAĐANSKE AGENCIJE .....</b>	<b>39</b>
Kako možemo osigurati da su svi građani sposobni dešifrirati svijet oko sebe kako bi, dok se osnažuju za razvoj ključnih kompetencija koje podržavaju razvoj karijere, također bili kritički svjesni gospodarskih ograničenja koja ograničavaju njihove mogućnosti i kapacitete te kako ne bi pretpostavljali da su pojedinačno odgovorni za strukturne i sustavne neuspjehe? .....	39
Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?).....	39
Primjeri.....	40
Zaključci i preporuke .....	40
<b>8 VJEŠTINE UPRAVLJANJA KARIJEROM U PRIJELAZIMA .....</b>	<b>41</b>
Kako zaposlene i nezaposlene osobe mogu steći CMS u kontekstima PES-a, na načine koji podržavaju različite prijelaze te specifične potrebe i zanimanja skupina i pojedinaca različite dobi, socijalnih, gospodarskih, kulturnih i drugih pozadina? .....	41

Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?).....	41
Primjeri.....	42
Zaključci i preporuke .....	42
<b>9 ULOGA SOCIJALNIH PARTNERA.....</b>	<b>45</b>
Koju bi ulogu trebali imati socijalni partneri (poslodavci i sindikati) u pomaganju građanima da razviju kompetencije upravljanja karijerom, olakšavajući im prijelaze tijekom života? .....	45
Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?).....	45
Primjeri.....	45
Zaključci i preporuke .....	46
<b>10 KVALITETA PROGRAMA CMS-a .....</b>	<b>47</b>
Koje kriterije bi trebalo primjenjivati kako bi se evaluirala kvaliteta programa CMS-a? .....	47
Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?).....	47
Primjeri.....	48
Zaključci i preporuke .....	49
<b>11 PRAĆENJE UTJECAJA.....</b>	<b>51</b>
Koju vrstu podataka treba generirati kako bi se mjerio utjecaj programa CMS-a? .....	51
Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?).....	51
Primjeri.....	51
Zaključci i preporuke .....	52
Pogled u budućnost.....	53
Referentni dokumenti .....	55

## Šifre zemalja

AT	Austrija	IT	Italija
BE	Belgija	LT	Litva
BG	Bugarska	LU	Luksemburg
CH	Švicarska	LV	Latvija
CY	Cipar	MT	Malta
CZ	Češka Republika	NL	Nizozemska
DK	Danska	NE	Norveška
DE	Njemačka	PL	Poljska
EE	Estonija	PT	Portugal
EL	Grčka	RO	Rumunjska
ES	Španjolska	RS	Srbija
HU	Mađarska	SE	Švedska
FI	Finska	SI	Slovenija
FR	Francuska	SK	Slovačka
HR	Hrvatska	TR	Turska
IE	Irska	UK	Ujedinjena Kraljevina
IS	Island		

## Izvršni sažetak

Vještine upravljanja karijerom (CMS) omogućuju građanima da upravljaju svojim pojedinačnim životnim putovima u obrazovanju, osposobljavanju i radu tijekom cijelog života. Ključni cilj pružanja cjeloživotnog usmjeravanja trebalo bi biti stjecanje CMS-a. Cjeloživotno usmjeravanje odnosi se na raspon aktivnosti koje pojedinačno i kolektivno podržavaju građane, a koje mogu pružiti organizacije za obrazovanje i osposobljavanje, javne službe za zapošljavanje, neovisne službe za razvoj karijere, socijalni partneri ili organizacije u lokalnoj zajednici. Razvoj CMS-a čini važan cilj usluga cjeloživotnog usmjeravanja. Cjeloživotno usmjeravanje predmetom je dviju rezolucija Vijeća (obrazovanje, mladi) Europske unije iz 2004. i 2008. godine. Svaka od njih referirala se na važnost razvoja CMS-a za građane. Kad je riječ o ciljevima strategije Europa 2020., razvoj CMS-a građana ključan je alat za zapošljavanje, obrazovanje i osposobljavanje, politike mladih i socijalne politike (Europska komisija, 2011.).

Opsežna baza istraživanja pruža dokaze o utjecaju cjeloživotnog usmjeravanja u sektorima školstva, strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (SOO), visokog obrazovanja (VO), obrazovanja odraslih, zapošljavanja i socijalne inkluzije. (Hooley, 2014.). Savjeti i informacije o razvoju politika i sustava za cjeloživotno usmjeravanje, uključujući CMS, u svakom pojedinačnom sektoru i među sektorima navode se u ELGPN-ovu alatu br. 6.: *Smjernice za razvoj politika i sustava cjeloživotnog usmjeravanja: referentni okvir za EU i Komisiju*, koji također uključuje primjere „dobre prakse” (ELGPN, 2015.).

Trenutačni je alat organiziran oko 11 „Pitanja na koja politike trebaju odgovoriti” u razvijanju politika povezanih s razvojem CMS-a (ELGPN, 2012.a).

Ovaj alat jedan je od rezultata suradnje na razini EU-a u sklopu Europske mreže politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (ELGPN). Cilj je ELGPN-a pomoći državama članicama EU-a, susjednim zemljama i Europskoj komisiji u razvoju europske suradnje na cjeloživotnom usmjeravanju i u sektoru obrazovanja i u sektoru zapošljavanja. Njegova je svrha promicati suradnju i razvoj sustava na razini države članice u provedbi prioriteta utvrđenih u Rezolucijama EU-a o cjeloživotnom usmjeravanju (2004., 2008.).

ELGPN jest jedinstvena europska platforma za predstavljanje i razmjenu rezultata pružanja cjeloživotnog usmjeravanja u državama članicama i susjednim zemljama te za raspravljanje o njima. Jednako tako, utječe na povezane jedinice, radne skupine i mreže za koje je cjeloživotno usmjeravanje važno kako bi dalo impuls za budući razvoj (npr. škole, Europska mreža javnih službi za zapošljavanje). Ova suradnja rezultira proizvodima kao što su Prijedlozi i Alati, poput trenutnog alata, kako bi se poduprle buduće rasprave u državama članicama u njihovu kontinuiranu ulaganju napora u razvoj cjeloživotnog usmjeravanja. Podržavaju ELGPN-ove delegate u pružanju relevantnih impulsa drugim mrežama i radnim skupinama, u širenju, raspravama, trenutačnom i informiranom razvoju.

Potpuna verzija ovog alata dostupna je u: ELGPN (2015.). *Osmišljavanje i provedba politika povezanih s vještinama upravljanja karijerom (CMS) ELGPN-ovi alati br.*

4 Mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja. Jyväskylä: ELGPN. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications>

**1. tablica:** Sažetak lekcija politike koje su naučile države članice u provedbi CMS-a

Pitanja kojima se politika treba baviti (ELGPN, 2012.)	Lekcije koje su države članice naučile u politikama povezanim s CSM-om
1. Što CMS znači u vašoj zemlji?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U jednostavnom, doslovnom prijevodu engleskih pojmova i definicija cjeloživotnog usmjeravanja i CMS-a može se izgubiti bit tih koncepata.</li> <li>• Skup CMS-a u vašoj zemlji treba definirati i temeljiti na nacionalnom kontekstu te ga postaviti u nacionalni okvir CMS-a.</li> </ul>
2. Kako će građani razvijati CMS tijekom svojeg života?	<p>Okvir CMS-a, detaljno navodeći razvoj CMS-a svih građana tijekom života, odgovara na sljedeća pitanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koji CMS (znanje, vještine i stavove) treba učiti?</li> <li>• Kako naučiti CMS?</li> <li>• Kada se i gdje / u kojem kontekstu uči CMS?</li> <li>• Kako će se evaluirati okvir CMS-a?</li> </ul>
3. Kakve su koordinacija i suradnja potrebne za specijalizirani ulaz (input) u razvoju i ponudi programa CMS-a?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pri izradi nacрта nacionalnog okvira CMS-a koordinirani bi pristup trebao uključivati dionike iz različitih sektora politike, npr. obrazovanja i zapošljavanja. Isto se primjenjuje i na programe CMS-a koji nastaju na regionalnoj, lokalnoj i institucionalnoj razini ili su pokrenuti na tim razinama.</li> </ul>
4. Tko će poučavati i osposobljavati građane u razvoju CMS-a? Kako se (polu)stručnjaci za usmjeravanje osposobljavaju za poučavanje i osposobljavanje CMS-a?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj CMS-a trebaju podržavati vješti, dobro osposobljeni i motivirani stručnjaci i polustručnjaci.</li> <li>• Trenutačno je za 42 % europskih učitelja potrebna viša ili umjerena razina profesionalnog razvoja za profesionalno usmjeravanje za razvoj karijere, kako je navedeno u OECD-ovu <i>Međunarodnom istraživanju o poučavanju i učenju TALIS 2013.</i> (u: Europska komisija / EACEA / Eurydice / Cedefop, 2014., str. 95.).</li> </ul>
5. Koje je strateške odluke potrebno donijeti kako bi se osigurao širok pristup CMS-u i praćenju njegove kvalitete?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da bi se potaknulo širenje pristupa razvoju CMS-a za građane u bilo kojoj zemlji, usmjeravanje mora postati obaveznim elementom kurikuluma u školama, SOO-u i VO-u.</li> <li>• Treba napomenuti da je 45 % ispitanika u državama članicama EU-a naznačilo nepostojanje pristupa uslugama usmjeravanja (Europski 2014.).</li> </ul>
6. Kako bi trebalo procjenjivati CMS tijekom života građana?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usporedno s razvojem nacionalnog okvira CMS-a potrebno je razvijati alate za procjenjivanje razvoja osobnog CMS-a.</li> </ul>
7. Kako osigurati da su građani osposobljeni razvijati CMS i razumjeti vanjske utjecaje, poput utjecaja društva na njihove karijerne putove?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ključ učinkovitog razvoja CMS-a građana, što ih osnažuje za razvoj CMS-a i razumijevanje vanjskih utjecaja, leži u vještom, dobro osposobljenom i motiviranom osoblju holističkog pristupa usmjeravanju (cjeloživotnom, tijekom života) koje razumije što je CMS i koje ga može stručno prenijeti.</li> </ul>
8. Kako zaposleni i nezaposleni građani mogu naučiti i steći CMS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Za odrasle, neovisno o tome jesu li zaposleni ili nezaposleni, razvoj CMS-a trebao bi se temeljiti na razmatranju i ocjenjivanju karijernih kompetencija koje su već stekli.</li> <li>• Usmjeravanje odraslih trebalo bi se temeljiti na njihovim utvrđenim potrebama te se nastavljati na njihove postojeće</li> </ul>

Primjer kako se zemlja članica nosila s pitanjima politike povezane sa CMS-om	Zaključci i preporuke delegata ELGPN-a
Razvijen je sažetak CMS-a u nacionalnom kontekstu u kojemu se istražuje značenje CMS-a u zemlji, usvaja pojam za CMS u nacionalnom jeziku te predlaže koncept „učenja za razvoj karijere“ za daljnji razvoj u zemlji (DK, FI, IS, NO, SE).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Okupite skupinu dionika iz različitih sektora i stručnjaka kako bi istražili koncept cjeloživotnog usmjeravanja, CMS-a, kako bi se riješili problemi s jezikom povezani s definicijom CMS-a, kako bi se istražila „pitanja na koja politike trebaju odgovoriti“ te kako bi se predložio program i početni plan za olakšavanje zajedničkog razumijevanja CMS-a.</li> </ul>
Provedba cjeloživotnog usmjeravanja i nacionalni razvoj CMS-a usustavljena je u školama, SOO-u, javnoj službi za zapošljavanje (PES) i centrima za cjeloživotno profesionalno usmjeravanje za razvoj karijere (HR).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razvoj CMS-a treba se smatrati „radom u tijeku“: građani će razviti CMS u različitim stupnjevima, a stjecanje CMS-s se ne bi trebalo pretpostaviti.</li> <li>Radi konzistentnosti upotrebljavajte iste koncepte i metode za razvoj CMS-a u različitim sektorima.</li> </ul>
Ministarstvo obrazovanja i kulture, Ministarstvo rada, socijalne skrbi i osiguranja te Tijelo za razvoj ljudskih resursa surađivali su kako bi promovirali i dijelili znanje iz svijeta obrazovanja, osposobljavanja i zapošljavanja. Tijekom svoje su suradnje školski savjetnici i savjetnici za profesionalno usmjeravanje pohađali seminare o CMS-u (CY).	Preporučeni način suradnje o politikama povezanim s CMS-om i o koordiniranju zajedničkog pružanja usmjeravanja građanima jest osnivanje Nacionalnog foruma za usmjeravanje. Taj bi Forum trebao predstavljati sve ključne dionike, imati jasnu ovlast za razvoj okvira CMS-a te savjetovati o politikama povezanim s CMS-om. U izravnom je kontaktu s ministarstvima.
Savjetnici za profesionalno usmjeravanje stručno su osposobljeni da im pruže potporu pri osmišljavanju, provedbi i reviziji aktivnosti učenja CMS-a za građane (AT).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sve inicijalno osposobljavanje učitelja trebalo bi uključivati modul obaveznog „usmjeravanja“ i razvoja CMS-a, s teorijskom pozadinom i metodologijama za razvoj i procjenu CMS-a, o tome kako integrirati učenje CMS-a u (školske) predmete i kako saznati prava iskustva u poduzećima.</li> <li>Svi polustručnjaci trebali bi imati priliku kvalificirati se u usmjeravanju te imati potporu/surađivati s stručnjacima za usmjeravanja kako bi razvili i održali perspektivu</li> </ul>
Razvoj CMS-a nacionalno je utemeljen u upravljačkim dokumentima i kurikulumu različitih razina obrazovanja. U visokom obrazovanju, kao dijelu Europskog prostora visokog obrazovanja (SE), pozornost se pridaje pitanju zapošljivosti studenata.	Političke odluke o razvoju CMS-a za građane trebaju biti odobrene na visokoj razini među različitim ministrima te ratificirane zakonima, aktima ili mjerama koje se posebice odnose na nacionalne/regionalne kurikulume, odgovarajuće financiranje, koordinirane nacionalne strategije, slične miljkaze i zajedničke daljnje korake implementacije.
Razvoj CMS-a procijenjen je primjenom referentnih vrijednosti (definirani kriteriji uspjeha) (IE), dokazima koje navode studenti (MT) te putem studentskog portfelja (AT, DE, DK, EL, FI, FR, HR, LU, UK).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treba poduzeti mjere za razvoj formativnog i sumativnog ocjenjivanja CMS-a.</li> <li>Nagrade i ostali mehanizmi priznavanja i akreditiranja iskustava povezanih s razvojem CMS-a značajke su učinkovitog pružanja usmjeravanja.</li> </ul>
Tečajevi za tržište rada koje nudi PES često uključuju informacije o trenutnoj situaciji na tržištu rada s ciljem pružanja realnog pogleda sudionicima na prilike i zahtjeve za dobivanje posla i ostajanja na njemu te kako strukturni (i gospodarski) mehanizmi utječu n mogućnosti pojedinca (NO).	Procjena savladanosti razvoja CMS-a ne bi trebala biti ograničena samo na samoprocjenu. Trebalo bi je povezati i usporediti s društvenim izazovima: upravljanjem zahtjevnim životnim okolnostima i okolnostima na tržištu rada te pozitivnim reagiranjem na promjene.
Budući da su usluge razvoja CMS-a implementirane u sektoru zapošljavanja, građani tijekom određenog broja sati godišnje mogu dobiti: usluge: vođenje karijere i/ili traženje posla u malim skupinama ili pojedinačno vođenje i potpora u traženju posla / angažiranju (FI).	Okvir CMS-a pruža osnovu za procjenu postignutog CMS-a među zaposlenim i nezaposlenim osobama te pruža načela koja usmjeravaju buduće učenje CMS-a.

Pitanja kojima se politika treba baviti (ELGPN, 2012.)	Lekcije koje su države članice naučile u politikama povezanim s CSM-om
9. Koja je uloga socijalnih partnera u razvijanju CMS-a među građanima?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poslodavci iskazuju svoj interes za razvoj mekih vještina građana, a da pritom nisu svjesni da vrlo često misle upravo na razvoj CMS-a.</li> <li>• Sindikati obavješćuju svoje članove o njihovim pravima, stvaraju osviještenost o pitanjima povezanim s CMS-om i mogu pružiti vodstvo i osposobljavati u razvoju CMS-a.</li> </ul>
10. Koje kriterije bi trebalo primjenjivati kako bi se evaluirala kvaliteta pružanja CMS-a?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Za evaluaciju kvalitete pružanja CMS-a potrebno je primjenjivati sljedeće kriterije: „pružanje i unaprjeđenje usluge“, „kompetencija pružatelja“, „uključenost građana/korisnika“, „koristi i troškovi za vladu“ i „koristi i troškovi za pojedince“.</li> <li>• Da biste evaluirali pružanje usluga, odlučite o prirodni evaluacije: procjeni potreba, teorije, provedbe, utjecaja ili učinkovitosti.</li> </ul>
11. Kako mjeriti utjecaj programa CMS-a?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razina, vrsta i mogući korisnici utjecaja mogu se i trebaju razlikovati ako se razmatra mjerenje utjecaja programa CMS-a.</li> <li>• U mjerenjima utjecaja CMS-a uspješno su primijenjeni i kvalitativni i kvantitativni pristupi evaluaciji.</li> </ul>

## Referentni dokumenti

Vijeće Europske unije (2004). *Strengthening Policies, Systems and Practices on Guidance throughout Life*. 9286/04 EDUC 109 SOC 234.

Vijeće Europske unije (2008). *Council Resolution on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies. 2905th Education, Youth and Culture Council meeting, Bruxelles, 21. studenoga 2008.* [na internetu]. Dostupno na: [http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf](http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf)

Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (2012.) *Lifelong Guidance Policy Development: A European Resource Kit*. Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja. Jyväskylä: ELGPN. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no1-resource-kit>

ELGPN/Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (2015.) *Guidelines for Policies and Systems Development for Lifelong Guidance: A Reference Framework for the EU and for the Commission*. Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja. Jyväskylä: ELGPN. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications>

Europska komisija (2011.). *Ciljevi Europe 2020*. [na internetu]. Dostupno na: <http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/> Hooley, T. (2014.). *The Evidence-Base on Lifelong Guidance*.

*A guide to key findings for effective policy and practice.*

ELGPN-ovi alati br. 3 Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja. Jyväskylä: ELGPN. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no-3-the-evidence-base-on-lifelong-guidance>

ELGPN (2015.). *Strengthening the Quality Assurance and Evidence Base for Lifelong Guidance* ELGPN-ovi alati br. 5 Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja. Jyväskylä: ELGPN. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications>

Europska komisija (2014.). *Posebno izvješće Eurobarometra br. 417.: Euro-pean Area of Skills and Qualifications*. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_417\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_417_en.pdf)

OECD (2014.). *Rezultati TALISA 2013.: Međunarodna perspektiva o poučavanju i učenju*, TALIS, OECD Publishing. [na internetu].

Dostupno na: <http://www.oecd.org/edu/school/talis-2013-results.htm> In: Europska komisija / EACEA / Eurydice / Cedefop (2014.). *Rješavanje problema ranog napuštanja učenja i osposobljavanja u Europi: strategije, politike i mjere*. Izvješće Eurydice i Cedefopa. Luksemburg: Ured za publikacije Europske unije, str. 95. [na internetu]. Dostupno NA: [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/175EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/175EN.pdf)

Primjer kako se zemlja članica nosila s pitanjima politike povezane sa CMS-	Zaključci i preporuke delegata ELGPN-a
<p>Poslodavci su svoje poslovanje otvorili za posjete s učiteljem / savjetnikom / mentorom iz škole (MT) na kojima se predstavlja karijera ili su doprinijeli tjednima karijere u školama (IE). Učiteljima je ponuđena mogućnost pripravništva u poduzećima izvan školskog sustava kako bi razvili i proširili svoje znanje o različitim poslovnim okruženjima (AT).</p>	<p>Budući da većina građana radi u malim i srednjim poduzećima koja nemaju odjele za upravljanje ljudskim resursima, razvoj njihova CMS-a jest strateško političko pitanje koje vlada dijeli sa socijalnim partnerima. Pristup kvaliteti pružanja i mogućnosti svladavanja CMS-a vjerojatno će se pružati kroz PES, nacionalne ili specijalističke službe za razvoj karijere, kao aktivnost sindikata ili putem privatnih pružatelja.</p>
<p>Nacionalni projekt rezultirao je razvojem „Međusektorskih smjernica za osiguranje kvalitete u usmjeravanju”, uključujući razvoj CMS-a (HR).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Može se primjenjivati okvir „ulaz (input) – proces – ishodi evaluacije”.</li> <li>• Preporučuje se upotreba pokazatelja, kriterija i mogućih podataka naznačenih u ELGPN QAE okviru (ELGPN, 2012.). ELGPN QAE obrasci sadržavaju primjere o tome što i kako evaluirati kad je riječ o kvaliteti u pružanju CMS-a (ELGPN, 2015.).</li> </ul>
<p>Razvoj CMS-a kao dio usmjeravanja utjecao je na politike usmjerene (u: Hooley, 2014.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rješavanju problema ranog napuštanja škole i NEET-a</li> <li>• zadržavanju, postizanju, prijelazima iz škole u školu ili na posao</li> <li>• zapošljivosti diplomiranih osoba</li> <li>• promjeni situacije za učenike u odrasloj dobi</li> <li>• unaprjeđenju ključnih kompetencija zaposlenih građana koristeći kao što su ekonomski ishodi za poduzeća i karijerni ishodi</li> <li>• vraćanja građana na posao nakon nezaposlenosti ili (neplanirane) pauze u karijeri</li> <li>• smanjenju stopa ranog umirovljenja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preporučuje se pri odlučivanju o prirodi utjecaja koji će se mjeriti uzeti u obzir postojeća istraživanja.</li> <li>• Postoje kvantitativni i različiti kvalitativni pristupi istraživanju koji su učinkovito primijenjeni u mjerenju utjecaja usmjeravanja čiji bi glavni cilj i ishod učenja trebao biti razvoj CMS-a. U priručniku „<i>The Evidence-Base on Lifelong Guidance: A guide to key findings for effective policy and practice</i>’ (Hooley, 2014.) (Hooley, 2014.) navodi se nekoliko primjera.</li> </ul>





## Uvod

### Cjeloživotno usmjeravanje i CMS

Cjeloživotno usmjeravanje predmetom je dviju rezolucija Vijeća (obrazovanje, mladi) Europske unije u 2004. i 2008. godini. Vijeće je 2008. godine Rezolucijom reafirmiralo definiciju cjeloživotnog usmjeravanja kao:

„kontinuirani proces koji građanima bilo koje dobi u bilo kojoj točki njihova života omogućuje da utvrde svoje kapacitete, kompetencije i interese, da donesu odluke u vezi s obrazovanjem, osposobljavanjem i profesijom te da upravljaju vlastitim pojedinačnim životnim putovima u učenju, radu i ostalim okruženjima u kojima se takvu kapaciteti i kompetencije uče i/ili upotrebljavaju. Usmjeravanje uključuje cijeli niz aktivnosti na pojedinačnoj ili grupnoj razini koje se odnose na pružanje informacija, savjetovanje, procjenu sposobnosti, pružanje potpore te poučavanje donošenja odluka i vještina upravljanja karijerom” (2008., str. 2.)

Objektive rezolucije skrenule su pozornost na važnost razvoja vještina upravljanja karijerom (CMS) za građane. One se odnose na

„niz su kompetencija koje pojedincima i skupinama omogućavaju strukturirane načine prikupljanja, analiziranja, sintetiziranja i organiziranja znanja o sebi, informacija vezanih uz obrazovanje i zanimanje kao i vještina donošenja i provedbe odluka te promjena” (ELGPN, 2012.a, str. 21).

Poučavanje vještinama donošenja odluka u vezi s karijerom i vještinama upravljanja karijerom čini jedan od niza aktivnosti cjeloživotnog usmjeravanja koje uključuju: informiranje, savjetovanje, procjenjivanje, omogućivanje, zagovaranje, umrežavanje, pružanje povratnih informacija, upravljanje, uvođenje inovacija u promjene sustava, naznačivanje smjera, mentoriranje, uzorkovanje i praćenje (Ford, 2002., u: Oomen i Plant, 2014.). U različitim se zemljama koriste različitim terminima za opisivanje navedenih aktivnosti. Ti pojmovi uključuju obrazovno, strukovno ili profesionalno usmjeravanje za razvoj karijere, profesionalno usmjeravanje i savjetovanje za razvoj karijere, strukovno usmjeravanje i savjetovanje za razvoj karijere. Da bi se izbjegla dvosmislenost, pojmom „usmjeravanje” u ovom se alatu koristi za utvrđivanje bilo kojeg od sljedećih pojmova. Pojam „cjeloživotno usmjeravanje”, uspoređan s pojmom „cjeloživotno učenje”, naznačuje težnju da se takvo usmjeravanje učini dostupnim tijekom cijeloga života.

Aktivnosti usmjeravanja mogu obavljati stručnjaci poput savjetnika za profesionalno usmjeravanje ili savjetnika za razvoj karijere, ili polustručnjaci. Polustručnjaci se mogu razlikovati od tutora ili predmetnog nastavnika do savjetnika za zapošljavanje (Zelloth, 2009.) te nisu nužno prošli specijalizirano osposobljavanje u usmjeravanju. Plaćeni su za aktivnosti usmjeravanja koje provode, no to nije njihova glavna profesionalna aktivnost.

Ključni cilj cjeloživotnog usmjeravanja jest pomoći pojedincima da upravljaju svojim karijerama, dok bi ishodi učenja trebali biti stjecanje i razvoj CMS-a. CMS omogućuje građanima bilo koje dobi ili razvojne faze da upravljaju svojim putem učenja i radnim putem. CMS jest predmetom 1. smjernice *Smjernica za razvoj politika i sustava cjeloživotnog usmjeravanja: referentni okvir za EU i Komisiju* (ELGPN, 2015.b). Smjernicom se definira CMS, objašnjava njegova važnost te se navode prijedlozi za dobre politike.

## Zašto je CMS važan?

Građani moraju naučiti CMS kako bi im to omogućilo da se nose s različitim izazovima tijekom svojih života, uključujući češće promjene karijera i intenziviranu nesigurnost u pogledu radnih mjesta (vidjeti: Sultana, 2012.a).

Cjeloživotno usmjeravanje i razvoj CMS-a blisko su povezani s trenutačnim nacionalnim i europskim politikama za postizanje ciljeva strategije Europa 2020. Cjeloživotno usmjeravanje i razvoj CMS-a doprinose:

- preporukama Vijeća Europske unije o novim vještinama (2007.), ranom napuštanju škole (2011.), Jamstvu za mlade (2013.a), pripravnštvu (2013.b) i ponovnom promišljanju obrazovanja (2013.c)
- rezolucijama Europskom parlamenta o ranom napuštanju škole (2011.), obrazovanju i osposobljavanju 2020. (2012.), rodnim stereotipovima (2013.a), ponovnom promišljanju obrazovanja (2013.b) i zapošljavanju mladih (2014.)
- nacionalnim politikama za borbu protiv nezaposlenosti mladih, rješavanje problema ranog napuštanja škole, poboljšanja propusnosti obrazovnih putova i unaprjeđenju podudaranja potražnje za vještinama i ponude na tržištu rada. CMS osnažuje europske građane da razviju individualizirana rješenja

za razvoj, prijelaze i (ne)planirane izazove s kojima se susreću te je stoga alat za provedbu koncepta fleksigurnosti u različitim državama članicama.

Strategijom Europa 2020. (Europska komisija, 2011.), predviđa se obnovljeni „sustav javnog zapošljavanja” (Europska komisija, 2013.) uz „pružanje (internetskih) alata i primarnih usluga koje podupiru upravljanje pojedinačnom karijerom” (ibid., str. 4.). Razvoj CMS-a važan je element u europskim (Europska komisija, 2015.a) i nacionalnim politikama zapošljavanja kako bi se poboljšala ponuda radne snage i vještina, poboljšalo funkcioniranje tržišta rada, povećali zahtjevi za radom, osiguralo poštenje, borilo protiv siromaštva i promicale jednake mogućnosti. Migranti i oni na koje su nepovoljno utjecali gospodarska kriza, socijalno isključivanje i nesigurne karijere (Cedefop, 2015.) također mogu imati koristi od usmjeravanja i razvoja CMS-a.

Podaci istraživanja (Hooley, 2014.) sugeriraju da usmjeravanje i sustavni razvoj CMS-a utječu na obrazovne, ekonomske, socijalne i ishode zapošljavanja.

U obrazovnom sustavu:

- angažiraju pojedince učenjem
- razjašnjaju putove kroz učenje i rad. U

sustavu zapošljavanja:

- podržavaju pojedince u prijelazu u sektor zapošljavanja
- povećavaju fleksibilnost tržišta rada
- pomažu osigurati učinkovitu primjenu vještina
- podupiru pojedince kako bili otporni kad se suočavaju s promjenom.

Međutim, kako je navedeno u Posebnom izvješću Eurobarometra (Europska komisija, 2014.) potrebe građana za usmjeravanjem nisu zadovoljene 2004. (OECD) i 2014. jer je pružanje usmjeravanja fragmentirano na nacionalne, regionalne i lokalne razine te nastavlja pokazivati ozbiljne nerazmjere diljem Europe (Kraatz, 2015.).

CMS bi se posebno trebao isticati u

kurikulumima obrazovanja i osposobljavanja te u aktivnostima usmjeravanja koje pružaju obrazovni sektor i sektor zapošljavanja. Građani se mogu suočiti s različitim zahtjevima u obrazovanju, poslu i životu te im može trebati pružanje CMS-a

prilagođeno njihovim potrebama. Razvoj CMS-a treba pružati vješto, dobro osposobljeno i motivirano osoblje koje razumije što je CMS te koje ga može profesionalno prenijeti.

<sup>1</sup> BE, BG, CY, CZ, DK, EL, HR, IE, IT, LT, LU, MT, NO, PT, RO, SE, SI, TR i CH kao promatrač.

## Izvori i ciljevi alata

Tijekom Radnog programa ELGPN-a 2013.–2014. 18 država članica <sup>1</sup> usredotočilo se na testiranje, prilagođavanje, razvoj i provedbu CMS-a na nacionalnoj razini objavljenoga u Skupu podataka (ELGPN, 2012.a, str. 21.–33., str. 85.–95.) te u Prijedlogu br.3 (Gravina i Lovšin, 2012.).

Sadržaj ovog alata dobiven je iz niza izvora:

- ishoda sastanaka 18 država članica usredotočenih na testiranje, prilagođavanje, razvoj i provedbu CMS-a na nacionalnoj razini tijekom Radnog programa 2013.–2014.
- dvije opsežne runde prikupljanja podataka o napretku postignutom u razvoju politika povezanih s CMS-om među nacionalnim ELGPN delegacijama 2013.–2014. među sastancima
- rasprava na sektorskim okruglim stolovima tijekom Plenarnog zasjedanja ELGPN-a održanog 3. ožujka 2015. u Rigi
- publikacija o pitanjima politike povezane s CMS-om koja se odnose na iskustva s ELGPN-om
- političkih instrumenata EU-a, poput rezolucija i preporuka Europskog vijeća
- znanja stečenog kroz studije politika i revizije (usmjeravanja) koje su izvršili ili naložili Europska komisija, Europski parlament, Cedefop, ETF, Eurydice, OECD, Europska mreža javnih službi za zapošljavanje, a u kojima je sudjelovala nekoliko članova ELGPN-a.

Ravoj CMS-a nije sam po sebi politika u državama članicama. Koncept CMS-a upotrebljava se i/ili primjenjuje na bilo koje trenutačne nacionalne politike usmjeravanja ili

na politiku koja sadržava usmjeravanje u sektorima i među njima: u školama, strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (SOO), visokom obrazovanju (VO), obrazovanju odraslih, zapošljavanju i socijalnoj inkluziji. Stoga se upotrebljava pojam „politika povezana s CMS-om”.

Alat ELGPN-a namijenjen je donositeljima politika koji žele (dodatno) razviti sveouhvatnu nacionalnu politiku usmjeravanja usmjerenu na stjecanje CMS-a. Ta se potreba može pojaviti u svjetlu različitih politika (cjeloživotnog) usmjeravanja koje postoje u Europi, poništavanja postojećih nesrazmjera u nacionalnim pružanjima te u zadovoljenju budućih pristupa (cjeloživotnom) usmjeravanju.

Namjena ovog alata jest pružiti potporu donositeljima politika pri razmatranju tih važnih pitanja dijeljenjem uvida, dobrih praksi i zaključaka među državama članicama ELGPN-a.

Budući da su zemlje na različitim stupnjevima napretka u razvoju politika povezanih s ELGPN-om, obuhvaćenost u poglavljima o ovom alatu razlikuje se ovisno o mjeri u kojoj se pružaju zadovoljavajući „odgovori”. Međutim, ne postoje rješenja koja se samo mogu kopirati i primijeniti jer se pri razvoju nacionalne politike u obzir trebaju uzeti nacionalni kontekst i praksa usmjeravanja.

## Struktura alata

Pri razvijanju politika povezanih s CMS-om, u Skupu podataka utvrđeno je 11 pitanja na koja politike trebaju odgovoriti (ELGPN, 2012.a, str. 22.–23.). Ta pitanja, navedena u nastavku, pružaju okvir za organizaciju ovog alata:

„1. Koje kompetencije trebaju građani svih dobi kako bi učinkovito upravljali svojom karijerom u cjeloživotnoj perspektivi? Kako se te kompetencije mogu organizirati u okviru koji je značajan i u osnovi i u razvojnom pogledu?

- Kako se takvim kompetencijama može poučiti u obrazovnom i ostalim kontekstima na načine koji istodobno učinkovito zadovoljavaju sve građane, ali su i osjetljivi na različite razvojne izazove u životu te na specifična zanimanja skupina i pojedinaca različitih socijalnih, gospodarskih, kulturnih i drugih potreba? Koje su pedagoške/andragoške strategije i resursi najučinkovitiji u omogućivanju svladavanja kompetencija upravljanja karijerom?
- Kako različiti pružatelji mogu zajednički surađivati kako bi učinkovitije pružali programe CMS-a na načine koji omogućuju najbolje iskorištavanje njihova specijaliziranog znanja iz sfere obrazovanja, osposobljavanja i zapošljavanja?
- Tko bi trebao pružati osposobljavanje i koju bi ulogu trebalo imati osoblje za usmjeravanje u razvoju i pružanju osposobljavanja za CMS u različitim kontekstima i okruženjima? Kako se osoblje za CMS može osposobiti na načine koji ih čine učinkovitijima u pomaganju građanima da razviju CMS?
- Koje je strateške političke odluke potrebno donijeti kako bi se proširio pristup pružanja CMS-a, kako bi se zajamčila njegova kvaliteta te kako bi se osiguralo da svi građani imaju mogućnost učinkovito svladati ključne kompetencije za razvoj karijere?
- Kako se svladavanje kompetencija za upravljanje karijerom može procjenjivati i akreditirati na načine koji podržavaju razvoj karijere za različite ciljane skupine i u različitim fazama života?
- Kako možemo osigurati da su svi građani sposobni dešifrirati svijet oko sebe kako bi, dok se osnažuju za razvoj ključnih kompetencija koje podržavaju razvoj karijere, također bili kritički svjesni gospodarskih ograničenja koja ograničavaju njihove mogućnosti i kapacitete te kako ne bi pretpostavljali da su pojedinačno odgovorni za strukturne i sustavne neuspjehe?

- Kako zaposlene i nezaposlene osobe mogu steći takav CMS u kontekstima PES-a, na načine koji podržavaju različite prijelaze te specifične potrebe i zanimanja skupina i pojedinaca različite dobi, socijalnih, gospodarskih, kulturnih i drugih pozadina?
- Koju bi ulogu trebali imati socijalni partneri (poslodavci i sindikati) u pomaganju građanima da razviju kompetencije upravljanja karijerom, olakšavajući im prijelaze tijekom života?
- Koje kriterije bi trebalo primjenjivati kako bi se evaluirala kvaliteta programa CMS-a?
- Koju vrstu podataka treba generirati kako bi se mjerio utjecaj programa CMS-a?"

Svako poglavlje posvećeno je jednom od ovih 11 pitanja. Svako poglavlje započinje glavnim „naučenim lekcijama o tome što funkcionira / ne funkcionira” u razvoju politika povezanih s CMS-om, za što su zaduženi delegati ELGPN-a na razini države članice. Potom slijedi nekoliko primjerima u kojima je prikazano kako su države članice i susjedne države riješile to pitanje politike povezane s CMS-om. Na kraju se za svako pitanje mogu pronaći zaključci i preporuke delegata ELGPN-a.

Kad je riječ o posljednjim dvama pitanjima koja se odnose na evaluaciju i mjerenje utjecaja, ELGPN je razvio dva posebna alata od izdavanja Skupa podataka 2012. Na pitanje br. 10 o evaluaciji kvalitete programa CMS-a djelomično je odgovoreno u *Okviru za osiguranje kvalitete i prikupljanje i praćenje podataka (QAE)* (ELGPN, 2012.b, str. 29.–32. i str. 7.–78.). U ELGPN-ovu alatu br. 5. (ELGPN-ov alat br. 5., 2015.c) o CMS-u se govori u *QAE obrascima* na temelju inputa i povratnih informacija države članice, uz navođenje različitih nacionalnih primjera.

Postojeći podaci o utjecaju cjeloživotnog usmjeravanja, koji uključuju informacije o mjerenju utjecaja, opsežno su obrađeni u ELGPN-ovu alatu br. 3 *Prikupljanje i praćenje podataka o*

*cjeloživotnom usmjeravanju: vodič za ključne zaključke za učinkovitu politiku i praksu”* (Hooley, 2014.). Ovi specifični ELGPN-ovi alati bit će objašnjeni u odgovorima na 10. i 11. pitanje.

Izvršni sažetak koji prethodi poglavljima posebno je usmjeren donositeljima politika koji nemaju mnogo vremena za čitanje. Tablica u izvršnom sažetku slijedi strukturu poglavlja. U prvom stupcu navode se ključna pitanja politika na koja treba odgovoriti. U svakom redu istaknute su najvažnije lekcije koje su države članice naučile za to ključno pitanje politike u politikama povezanim s CMS-om. Slijedi ilustrativni primjer, a na kraju se navode genetički zaključci i preporuke.

Upućivanja na specifična izvješća ograničena su na osnovne publikacije predstavljene u izvršnom sažetku.



## Vještine upravljanja karijerom

Koje kompetencije trebaju građani svih dobi kako bi učinkovito upravljali svojom karijerom u cjeloživotnoj perspektivi? Kako se te kompetencije mogu organizirati u okviru koji je značajan i u osnovi i u razvojnom pogledu?

### Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?)

- Engleski pojam i definicija CMS-a ne mogu se doslovno prevesti u drugi jezik jer se bit koncepta cjeloživotnog usmjeravanja i CMS-a mogu izgubiti iz semantičkih razloga, što se dogodilo u nekoliko država članica. Doslovne jednako značane riječi poput „karijera” i „upravljanje” možda neće imati smisla, mogu se različito razumjeti ili imati donekle negativnu konotaciju.
- Kako bi se riješio problem s jezikom, imajući pritom na umu moguće semantičke izmjene, definicija CMS-a može se prilagoditi u jeziku zemlje kako bi odražavala relevantne postojeće nacionalne dokumente i strategije, rječnik građana i poslodavaca te kako bi usmjeravanju

i CMS-u dala širu perspektivu koja proizlazi iz novijih teorija o karijeri.

- Treba definirati sam pojam CMS-a, dok se raspon CMS-a treba elaborirati u nacionalnom kontekstu. Među državama članicama pokazalo se korisnim organizirati komplet CMS-a koji će se razviti u okviru kako bi se poduprle i strukturirale opće i sektorske politike povezane s CMS-om. Nacionalni okvir CMS-a odražava trenutačne izazove i prioritete sektora obrazovanja i tržišta rada te je značajno povezan s ostalim vještinama, npr. osnovnim vještinama 21. stoljeća, ključnim kompetencijama poput poduzetništva, europskog i/ili nacionalnog kvalifikacijskog okvira te kurikularnih vrijednosti i pedagoških filozofija stoljeća (Sultana, 2012.b).
- Opći i specifični ciljevi okvira trebali bi biti jasni prije razvijanja nacionalnog okvira CMS-a.

Nacionalni okvir CMS-a trebao bi obuhvaćati četiri dimenzije:

1. CMS: Što učiti? Područja učenja CMS-a mogu biti „osobno upravljanje, istraživanje učenja i rada, izgradnja života/rada” ili „znanje o sebi povezano s razvojem karijere,

istraživanje putova učenja i svijeta rada, odlučivanje i provedba” ili dio „općih vještina zapošljivosti”. Dimenzija „Što učiti” u obzir bi trebala uzeti da napredak u život i radu nisu linearni te da bi građani svoj CMS (ponovno) mogli razvijati u neočekivanim trenucima zbog događaja i promjenjivih životnih okolnosti koje ne mogu kontrolirati.

2. Kako se uči CMS? Ova dimenzija odnosi se na modele, ishode i napredak učenja. Ovo je pedagoško pitanje na koje često utječu očekivanja politike koja odražavaju i kulturne razlike i razlike u nacionalnim sustavima u pogledu pružanja usmjeravanja, primjerice CMS u učenju za razvoj karijere ili razvoju karijere.
3. „Kada treba učiti CMS?” ili „Kada se, u kojem kontekstu, uči CMS?” Ovo se područje doživljava ključnim aspektom okvira CMS-a. Uključuje definiranje razina napretka CMS-a od osnovnog do naprednijeg i specifičnijeg (npr. logika europskih jezičnih razina A1–C2). To je povezano sa šestim pitanjem o procjeni CMS-a. Ova dimenzija u obzir uzima da pojedinačni proces razvoja CMS-a može ponovno započeti u bilo kojem trenutku i da službe za osposobljavanje trebaju imati dostupne kapacitete za pomaganje pojedincima u upravljanju različitim situacijama.
4. Kako će se evaluirati okvir CMS-a? Razmotrite perspektive procjenjivanja kao što su:
  - Potrebe: Postoji li potreba za ovim okvirom?
  - Teorija: Je li ovaj okvir konceptualiziran na način da bi trebao raditi?
  - Provedba: Je li ovaj okvir proveden odgovarajuće i u skladu s planom?
  - Utjecaj: Je li ovaj okvir utjecao na svoje namjeravane ciljeve / ciljane skupine?

- Učinkovitost: Je li ovaj okvir isplativ?

Tko će biti uključen u evaluaciju: stručnjaci, treneri, praktičari, krajnji korisnici?

- Važno je prethodno definirati opseg namjeravanog nacionalnog okvira CMS-a. Ako je njegov nacrt, primjerice, izrađen samo za obrazovni sektor (škole, strukovno osposobljavanje, visoko obrazovanje, obrazovanje odraslih), treba postaviti pitanje kako će se osigurati kontinuitet razvoja CMS-a u sektoru zapošljavanja, i u perspektivi razvoja budućih politika povezanih s CMS-om i za pojedinačne građane.
- Pitanje „Koji CMS učiti?” u okviru nacionalnog CMS-a može biti formulirano kao „blisko”, „udaljeno” ili „izazovno” u usporedbi s postojećom praksom u pružanju usmjeravanja u ciljanom(im) sektoru(ima). Taj izbor ima značajne posljedice za strategiju provedbe razvoja CMS-a.
- Neovisno o tome radi li se o akademskom ili pragmatičnijem pristupu stvaranju okvira CMS-a, osobe koje izrađuju nacrt okvira trebale bi biti vrlo svjesne stručnjaka ili polustručnjaka koji će provoditi okvir CMS-a. Ta ciljana skupina ili te ciljane skupine trebaju razumjeti okvir CMS-a te on stoga treba biti objašnjen na jeziku koji razumiju te mora biti značajan za njihove pojedinačne kontekste. Zauzvrat, oni koji provode koncept moraju biti svjesni jezika koji je u procesu provedbe primjeren i odgovarajući za njihovu ciljnu skupinu ili ciljne skupine ili moraju postati toga svjesni u sklopu svojega profesionalnog razvoja. Međutim, takvo „ponovno pisanje” i „pojednostavnjivanje” jezika kako bi se olakšalo razumijevanje na nacionalnoj razini neizbježno uključuje gubitak značenjskih nijansi tijekom procesa.

## Primjeri

- Litvansko Ministarstvo obrazovanja i znanosti, uz potporu savjetnika za politiku, imalo je ključnu ulogu u razvoju politike povezane s CMS-om. Suradnja stručnjaka, istraživača, praktičara, pružatelja usluga rezultirala je razvojem kompleta pravnih akata i metodologija povezanih s CMS-om, uključujući Program za stjecanje znanja za profesionalni razvoj za srednje škole i škole za strukovno obrazovanje i osposobljavanje. Program uključuje Matricu kompetencija za razvoj karijere.
- Na Malti je važnost poučavanja učenika CMS-u u obaveznom obrazovanju prepoznata već niz godina. To je rezultiralo odlukom Ministarstva o uključivanju stjecanja znanja za profesionalni razvoj u kurikulum. Ministarstvo obrazovanja i zapošljavanja osnovalo je radnu skupinu kojoj je povjeren zadatak pisanja „Obrazloženja i okvira za stjecanje znanja za profesionalni razvoj u malteškim školama i na malteškim fakultetima”. Tu su radnu skupinu činila dva službenika za obrazovanje za osobni i socijalni te razvoj karijere (PSCD) te fakultetski savjetnik za razvoj karijere pod nadzorom voditelja službe s Odjela za studentske službe, Uprava za obrazovne službe i savjetnika Ministra. Ova radna skupina bila je ključni pokretač u procesu razvoja i provedbe politike.
- Nacionalna jedinica za cjeloživotno usmjeravanje u VOX-u (vladino tijelo) surađivala je s norveškom Upravom za obrazovanje i osposobljavanje i norveškom Upravom za rad i socijalnu skrb pri provedbi perspektive CMS-a u norveškom kontekstu. U procesu se uglavnom koristilo pristupom „od dna prema vrhu”, a uključivao je praktičare i stručnjake/istraživače. Vlada / ostala vladina tijela više razine još se nisu pretjerano uključili. Fokus je tijekom 2012.–2014 bio na postavljanju programa, a strategija je bila informirati i započeti rasprave o važnosti perspektive CMS-a u norveškom kontekstu.

što skreće pozornost na četiri ključna aspekta koja utječu na proces provedbe politike:

1) politika koja će se provesti; 2) ljudi uključeni u provedbu; 3) mjesto

## Zaključci i preporuke

- Preporučuje se okupiti/sazvati skupinu različitih dionika koji uključuju stručnjake kao bi se istražio koncept cjeloživotnog usmjeravanja i CMS-a, postigao konsenzus o obrazloženju za uvođenje tih koncepata, njegovoj prirodi, vrijednosti i primjerenosti za daljnji nacionalni ili regionalni razvoj, da bi se riješila jezična pitanja povezana s definicijom CMS-a, da bi se raspravilo o „Pitanjima na koja politike trebaju odgovoriti” u poglavlju o CMS-u u Skupu podataka (ELGPN, 2012.a, str. 22.–23.), kako bi se predložio program, izradio nacrt početnog plana za olakšavanje zajedničkog razumijevanja CMS-a te kako bi se osigurala redovita revizija plana.
- Preporučuje se u materijalima, uz nacionalni prijevod ili prilagodbu, citirati i definiciju cjeloživotnog usmjeravanja i CMS-a na engleskome jeziku kako bi se čitatelje odmah moglo uputiti na izvornik te kako bi mogli uočiti razliku.
- Preporučeni drugi korak za (daljnji) razvoj politika za pružanje usmjeravanja usmjerenih na razvoj CMS-a jest izrada nacrta nacionalnog okvira CMS-a u kojemu se artikulira obrazloženje na kojemu se temelji razvoj CMS-a te sadržaj programa CMS-a za različite dobne i ciljane skupine (ELGPN, 2012.a).
- Preporučuje se primjenjivati Okvir CMS-a (ELGPN, 2012.a, str. 94.), ELGPN QAE okvir (ELGPN, 2012.a, str.96.–105.) te *Smjernice za razvoj politika i sustava cjeloživotnog usmjeravanja: referentni okvir za EU i Komisiju* (ELGPN, 2015.b) u razvoju nacionalnih politika povezanih s CMS-om. Koristan alat može biti ELGPN-ov *Pojmovnik*(ELGPN, 2012.c) u kojem se navodi niz definicija u vezi s razvojem politike usmjeravanja i povezane terminologije o usmjeravanju.
- Preporučuje se primjena vrijednih prijedloga u vezi s razvojem politike i provedbom CMS-a u različitim sektorima (Gravina i Lovšin, 2012.),

ili kontekst provedbe; 4) brzina provedbe.

- Vrijedi ispitati postojeće okvire CMS-a. To pomaže u utvrđivanju zajedničkih tema koje se pojavljuju, a koje se mogu pronaći u različitim okvirima. Općenito, ne razlikuju se pitanja „Što se treba naučiti?“, „Kada?“ ili „Gdje?“, već se razlikuje pitanje „Kako?“, i to zbog različitih kurikularnih tradicija. Postoji nekoliko nacionalnih okvira CMS-a:

- kanadski<sup>2</sup>, australski<sup>3</sup> i SAD-ov<sup>4</sup>: Nacrti za razvoj karijere.

Ti su okviri razvijeni prije više od desetljeća. Postoji kritično istraživanje tih verzija nacrti, uključujući i neka iskustva u ELGPN-u (vidjeti: Hooley, *et al.*, 2013.). U okruženju profesionalnog usmjeravanja ti se nacrti smatraju korisnima i primjenjivima. Međutim, kako je izvijestila Norveška, u poluprofesionalnom se okruženju čine presloženima. Ostali postojeći nacionalni okviri CMS-a uključuju:

- Škotsku: Okvir CMS-a<sup>5</sup>.
- Novi Zeland: Referentne vrijednosti za stjecanje znanja za profesionalni razvoj za primarno, sekundarno i tercijarno obrazovanje<sup>6</sup>. Ove se referentne vrijednosti razlikuju od ostalih okvira jer, usto što opisuju ishode učenika, uključuju i referentne vrijednosti za ulaz (input) i proces (vodstvo, organizacija, uključenost poslodavca).
- Portugalski okvir CMS-a koji je kao primjer uključen u Skup podataka (ELGPN, 2012.a, str. 94.).
- Irska je nacionalni okvir predložila u izvješću o nacionalnim usmjeravanju.

Forum iz 2007., *Usmjeravanje za život*<sup>7</sup>, no ono nije usvojeno na nacionalnoj razini.

Okvir nacionalnog CMS-a također može nastati na temelju:

- Vještina 21. stoljeća<sup>8</sup>.
- Ključnih vještina za cjeloživotno učenje (Parlament i Vijeće EU-a, 2006.)
- Okvira DOTS (Law i Watts, 1977.) i ažurirane verzije: Se-Si-F-U model (Law, 2007.).

- Preporučuje se da okvir kompetencija nacionalnog CMS-a razvijaju stručnjaci, profesionalci, socijalni partneri i ostali dionici, te da se navedenome, u idealnome slučaju, pridruže opisi standarda za ulaz (input) i proces (vodstvo, organizacijski, uključenost poslodavca itd.). Jednostavno mapiranje CMS-a, a da se pritom ne pridržava prethodno odabranog (ili prethodno dogovorenog) modela neće postići značajne rezultate.
- Pristup politici i usmjerenost na politike povezane s CMS-om značajno se razlikuju među zemljama članicama ELGPN-a, kao što je prikazano u trima primjerima iz Litve, s Malte i iz Norveške u prethodnom odlomku „Primjeri“. Danas se politika doživljava kao „igra na ploči s više igrača“. Ti se igrači mogu pronaći unutar vlade i izvan nje. Implikacija višestrukih agenata u radu na politici leži u prebacivanju pozornosti s hijerarhijskog i instrumentalnog fokusa usmjerenoga na ishod (savjetovanje donositelja odluka o odgovarajućim ciljevima) na interaktivni fokus orijentiran na proces (koji uključuje dionike i rezultira dogovorenim ishodima). Preporučuje se da donositelji politikama u različitim fazama odluče o tome žele li i koje dionike/agente uključiti u razvoj politike te je li fokus zadatka usmjeren na ishod ili na proces.

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

<sup>3</sup> Australija: <http://www.blueprint.edu.au/>

<sup>4</sup> SAD: [http://associationdatabase.com/aws/NCDA/asset\\_manager/get\\_file/3384/ncdguidelines2007.pdf](http://associationdatabase.com/aws/NCDA/asset_manager/get_file/3384/ncdguidelines2007.pdf)

<sup>5</sup> Škotska: [http://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/media/752669/career\\_management\\_skills\\_framework\\_scotland.pdf](http://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/media/752669/career_management_skills_framework_scotland.pdf)

<sup>6</sup> Novi Zeland: <http://www.careers.govt.nz/educators-practitioners/planning/career-education-benchmarks>

---

<sup>7</sup> Irska: [http://www.nationalguidanceforum.ie/documents/NGF\\_Guidance\\_for\\_Life%20final.pdf](http://www.nationalguidanceforum.ie/documents/NGF_Guidance_for_Life%20final.pdf)

<sup>8</sup> Vještine 21. stoljeća: <http://atc21s.org/wp-content/uploads/2011/11/1-Defining-21st-Century-Skills.pdf> p.32



## Stjecanje i razvoj vještina upravljanja karijerom

Kako se takvim kompetencijama može poučiti u obrazovnom i ostalim kontekstima na načine koji istodobno učinkovito zadovoljavaju sve građane, ali su i osjetljivi na različite razvojne izazove u životu te na specifična zanimanja skupina i pojedinaca različitih socijalnih, gospodarskih, kulturnih i drugih potreba? Koje su pedagoške/andragoške strategije i resursi najučinkovitiji u omogućivanju svladavanja kompetencija upravljanja karijerom?

### Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?)

- Kao što je utvrđeno u prethodnim pitanjima, okvir CMS-a, u kojem se detaljno navodi razvoj CMS-a svih građana tijekom njihova životnog vijeka, odgovara na sljedeća pitanja:
  - Koji CMS (znanje, vještine i stavove) treba učiti?
  - Kako naučiti CMS?
  - Kada se i gdje / u kojem kontekstu uči CMS?
  - Kako će se evaluirati okvir CMS-a?Nacrt takva okvira CMS-a može se izraditi za jedan sektor ili više njih. Okvir CMS-a,

u kojem se detaljno navodi razvoj CMS-a svih učenika, trebao bi biti obvezan (u kurikulumu) za škole te ustanove za osposobljavanje i obrazovanje.

- Za odrasle, neovisno o tome jesu li zaposleni ili nezaposleni, razvoj CMS-a trebao bi se temeljiti na razmatranju i ocjenjivanju kompetencija za karijeru koje su već stekli. Okvir CMS-a pruža osnovu za ovu procjenu i pruža načela koja usmjeravaju za budući razvoj. Usmjeravanje odraslih trebalo bi se temeljiti na njihovim utvrđenim potrebama te se nastavljati na njihove postojeće snage i kapacitete CMS-a.
- Pedagoška/andragoška strategija u razvoju CMS-a trebala bi biti nadahnuta, kontinuirano informirana i pogonjena (najnovijim) teorijama i metodologijama razvoja karijere te obrazovnim pedagoškim inovacijama. Pristup bi trebao biti prilagođen specifičnim interesima skupina i pojedinaca s njihovim različitim socijalnim, ekonomskim, kulturnim i ostalim potrebama.
- U obrazovnom okruženju iskustveno se učenje preferira za razvoj CMS-a. Učenje o povratnim informacijama drugih ljudi o vlastitu ponašanju te prihvaćanje tih

povratnih informacija važan je dio razvoja CMS-a i onaj koji može doprinijeti politikama socijalne inkluzije. Iskustveno

učenje treba kombinirati s aktivnostima izvan obrazovnih institucija (npr. posjeti radnim mjestima, pripravništva, promatranje rada (engl. job shadowing), događaji povezani s karijerom, sastanci s poslodavcima) kako bi se učilo o svijetu rada.

- Uz pojedinačnu potporu, učinkovite su i skupne sesije jer se na njima prilagođava pružanje te se usredotočuju na specifična pitanja ciljane skupine, njihov kontekst i njihov raspon pozornosti.
- Među zemljama se sve više prihvaća povezivanje visokog obrazovanja sa svijetom rada i društva općenito, kako je opisano u Skupu podataka (ELGPN, 2012.a, str. 22. i 28.). Pojam „zapošljivosti studenata”, koji je uvelike povezan s CMS-om, postao je široko prihvaćen, dok je potraga za poboljšanjem zapošljivosti postala temeljna karakteristika institucija visokog obrazovanja i Europskog prostora visokog obrazovanja. Postizanje visokokvalitetnih standarda u akademskom učenju i istodobno poboljšanje zapošljivosti poticanjem CMS-a nisu kontradiktorni. Oboje može voditi do aktivnog angažmana studenata u akademskoj studiji njihova visoka obrazovanja te u procesu karijere (Rott, 2015.a).
- IKT može predstavljati (dodatno) sredstvo dopiranja do specifičnih ciljanih skupina. Neke zemlje upotrebljavaju instrumente IKT-a kako bi poduprle razvoj CMS-a građana.
- Neke vještine, osposobljavanje i stavovi (polu)stručnih praktičara koji pružaju razvoj CMS-a ključni su za uspjeh razvoja CMS-a građana tijekom njihova života.

za CMS te predlažu koncept „učenja za karijeru” za daljnji razvoj u svakoj od uključenih zemalja (Thomsen, 2014.).

## Primjeri

- Nordijske zemlje pripremile su Prijedlog o CMS-u u nordijskom kontekstu 2013.–2014. te su prihvatile pojam „kompetencija za karijeru”

- Na Cipru je Služba za savjetovanje i obrazovanje za razvoj karijere (CCES) Ministarstva obrazovanja i kulture općenito odgovorna za stjecanje znanja za profesionalni razvoj tijekom sekundarnog obrazovanja (u dobi od 12 do 18 godina). Predavanja o karijeri nude se tijekom prvog semestra treće godine (9. razred) gimnazije za sve učenike u državnim školama. One također nude savjetovanje za razvoj karijere i usmjeravanje za studente u terciarnom obrazovanju kao i za učenike u odrasloj dobi. Ciljevi ovakve edukacije jesu promicanje samosvijesti te vještina upravljanja karijerom i odlučivanja. Dodatno, učenici imaju potporu u obliku savjetovanja za osobna pitanja kao i usmjeravanja u obrazovnim i strukovnim pitanjima.
- U Hrvatskoj primjeri dobre prakse koji se odnose na usmjeravanje i razvoj CMS-a mogu se naći u školama, centrima za SOO i centrima službe za zapošljavanje za cjeloživotno usmjeravanje za razvoj karijere.
- Nacionalni kurikulum u Češkoj Republici temelji se na ključnim kompetencijama. Uz specifično znanje i vještine vezane uz specifičan predmet, učenicima je potrebno pružiti znanje, vještine, stavove i vrijednosti od kojih mogu imati koristi i u inicijalnom i u daljnjem obrazovanju, ali i u svojim osobnim životima i profesionalnim karijerama. Svi učenici mogu se služiti njima i primjenjivati ih neovisno o školi, interesima i onome što bi mogli željeti raditi u budućnosti. Ovakav pristup trenutačnim životnim vještinama u obrazovanju može se usporediti s onim CMS-a. Međutim, očigledne su neke razlike koje se mogu dodatno razvijati, posebice u kontekstu obrazovnog područja „Svijet rada”. Ovo je obavezna tema za učenike 8. i 9. godine (često samostalni predmet) te međukurikularni predmet koji se uči tijekom više razine srednje škole.
- U Finskoj se stjecanje znanja za profesionalni razvoj u nacionalnom kurikulumu za sveobuhvatnu i opće obrazovanje više razine opisuje kao strategija glavnog toga i odgovornost sveg osoblja. Osnovni ciljevi

usmjeravanje i savjetovanje jesu: 1) podržati osobni rast i razvoj učenika:

2) promicati razvoj vještina učenja i pomoći u poteškoćama s učenjem i 3) savjetovati i usmjeravati učenike u obrazovnoj i strukovnoj orijentaciji.

- U Grčkoj je Nacionalna organizacija za certificiranje kvalifikacija i profesionalno usmjeravanje (EOPPEP) razvila alate za samoevaluaciju IKT-a za adolescente i odrasle osobe kako bi mogle razvijati svoje vještine i pristupati im. Alat za razvoj e-portfelja nudi se adolescentima na internetskom portalu za usmjeravanje<sup>9</sup>. Digitalni alat omogućuje popunjavanje portfelja i na engleskome jeziku. Portal pokazuje pravi primjer e-portfelja koji je ispunio učenik srednje škole.<sup>10</sup> Također, Prava igra (Real Game) za adolescente u dobi od 12 do 15 i od 15 do 18 godina, prevedena i prilagođena grčkom kontekstu, uskoro će biti na portalu kako bi pomogla adolescentima da razviju životne i vještine za razvoj karijere te da im pristupe. Portal za cjeloživotni razvoj karijere za odrasle odraslima nudi alat za razvoj e-portfelja.<sup>11</sup> E-portfelj se može popunjavati i na engleskome jeziku. Dodatno, odraslima se nudi dio CMS, uključujući interaktivne aktivnosti CMS-a i materijal za učenje CMS-a, kako bi im pomogao da razumiju nekoliko aspekata razvoja vlastite karijere i pristupe im.
- Na Islandu je CMS u nižim i višim srednjim školama dio Životnih vještina u sklopu socijalnih studija.
- Malta je razvila kurikulum s ishodima učenja za stjecanje znanja za profesionalni razvoj za učenje stjecanja znanja za profesionalni razvoj u sklopu osobnog, socijalnog i karijernog razvoja za obavezno školovanje. Taj se okvir trenutačno

<http://www.eoppep.gr/teens>

<sup>10</sup> Primjer popunjenog e-portfelja: <http://www.eoppep.gr/teens/index.php/digital-folder>

<sup>11</sup> EOPPEP-ov Portal za cjeloživotni karijerni razvoj za odrasle <http://e-stadiodromia.eoppep.gr>

<sup>9</sup> EOPPEP-ov internetski portal za usmjeravanje za tinejdžere:

revidira kao dio sustava revizije nacionalnog kurikula. Uz učenje bazirano u razredu, niz inicijativa za usmjeravanje za profesionalno usmjeravanje za razvoj karijere također se održava i izvan škola kako bi nadopunilo učenje u razredu. Potonje inicijative održavaju brojni kvalificirani savjetnici za karijeru koji su od listopada 2009. zaposleni u Upravi za obrazovne usluge.

- Rumunjska ima nacionalni kurikulum „Osobni razvoj” za šestogodišnjake koji još ne idu u školu te za prvi i drugi razred. Ministarstvo obrazovanja planira ga razviti za sve razrede obuhvaćajući CMS kroz aktivnosti usmjeravanja. Kurikulum savjetovanja i usmjeravanja za 9., 10. i 11. razred SOO-a razrađen je u kolovozu 2014. te integrira CMS i naglašava ulogu savjetovanja i usmjeravanja pri pripremanju učenika SOO-a za tržište rada, pružajući im potrebne vještine.
- Škotska primjenjuje CMS kao okvir za instrumente usmjeravanja temeljene na internetu.
- U Strategiji Švicarske konferencije kantonskih ministara obrazovanja (EDK) za razdoblje 2015.–2019. ističe se važnost CMS-a, posebice u informiranju svih mladih ljudi i odraslih građana o velikim mogućnostima koje stvara fleksibilan obrazovni sustav u Švicarskoj. To bi trebalo poduprijeti integraciju gotovo cijele populacije u obrazovanje sekundarne razine kako bi se osnažile snalažljive osobe te kako bi se spriječio nedostatak stručnjaka.

- Zbog ujednačenosti se preporučuje primjena istih (teorijskih) koncepata koji

## Zaključci i preporuke

- CMS bi se trebao smatrati „radom u tijeku” za svakog pojedinog građanina. Građani će razviti CMS do različitih stupnjeva, dok se stjecanje CMS-a ne bi trebalo pretpostaviti među djecom, mladima i odraslima.

podupiru politike povezane s CMS-om među različitim sektorima.

- U praksi bi se metodologija programa CMS-a trebala razlikovati ovisno o potrebama korisnika. Međutim, imajte na umu da populacije mogu imati vrlo različite potrebe. Osobe koje rano napuštaju školu i NEET-ovi (osobe koje nisu uključene u obrazovanje, zapošljavanje ili osposobljavanje) možda će trebati drugačiji pristup. Nekoliko primjera za te skupine diljem Europe može se pronaći u *ELGPN-ovom Sažetku br. 6. Rano napuštanje škole i cjeloživotno usmjeravanje* (Oomen i Plant, 2014.) te u *PES-ovim praksama za doseganje i aktiviranje NEET-ova* (Europska komisija, 2015.b).
- Nezaposlenost mladih ima značajne implikacije za pojedince, zajednice, ekonomije i društva. Preporučuje se uzeti u obzir zanimljive prakse usmjeravanja, uključujući razvoj CMS-a, koje se pojavljuju u različitim državama članicama EU-a kao odgovor na nezaposlenost mladih (Hughes i Bors Borbély-Pecze, 2012.),

te mogućnosti u okviru inicijativa Jamstva za mlade (Borbély-Pecze i Hutchinson, 2014.a).

- Učenje temeljeno na radu ima različite funkcije u odnosu na sustave vještina europskih zemalja. Mladim ljudima nudi način učenja o poslovima i radu kako bi im pomogao da njihovi izbori budu informirani. No, pruža i vještine, znanje i akreditaciju koji ljudima daju pristup mogućnostima (Borbély-Pecze i Hutchinson, 2014.b). Razvoj CMS-a trebalo bi ugraditi u učenje temeljeno na radu.
- Razvoj CMS-a, na internetu ili u stvarnosti, morat će postati dostupniji svim građanima (Hooley, 2014.).
- Budući da su učenje i osposobljavanje za CMS ključni za uspjeh razvoja CMS-a svih građana, preporučuje se pružiti potporu savjetnicima za usmjeravanje i polustručnjacima profesionalnim razvojem, resursima i mentoriranjem.



## Učinkovita suradnja dionika

Kako različiti pružatelji mogu zajednički surađivati kako bi učinkovitije pužali programe CMS-a na načine koji omogućuju najbolje iskorištavanje njihova specijaliziranog znanja iz sfere obrazovanja, osposobljavanja i zapošljavanja?

### Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?)

- U izradi nacrtu nacionalnog okvira CMS-a koordinirani pristup trebao bi uključivati dionike iz različitih sektora politike: škola, SOO, visokog obrazovanja, obrazovanja odraslih, zapošljavanja i socijalne inkluzije. Isto se odnosi i na programe CMS-a koji nastaju na regionalnoj i lokalnoj razini ili su pokrenuti na tim razinama. Radna metodologija u ovoj suradnji uključuje raspravu s općim ciljem i specifičnim ciljevima intervencije koju treba poduzeti kao i opći koncept i sadržaj, i to na takav način da svaki od pružatelja usluge navedeno shvaća na jednak način te da preuzima svoju određenu odgovornost.
- Roditelji učenika neiskorišteni su resursi zajednice sa specijaliziranim znanjem o svijetu rada u različitim industrijama.

### Primjeri

- Na Cipru različiti pružatelji surađuju kroz Nacionalni forum za usmjeravanje u kojemu Ministarstvo obrazovanja i kulture, Ministarstvo rada, socijalne skrbi i osiguranja te Tijelo za razvoj ljudskih resursa surađuju su kako bi promovirali i dijelili znanje svijeta obrazovanja, osposobljavanja i zapošljavanja. Zahvaljujući njihovoj suradnji s Euroguidanceom iz Grčke i Cipra, školski su savjetnici pohađali seminare o CMS-u.
- Trenutačni nacionalni plan (2014.–2016.) Nacionalnog foruma za usmjeravanje u Češkoj Republici promiče pripremu specifičnih koraka i obveza aktera u usmjeravanju za profesionalno usmjeravanje za razvoj karijere, što omogućuje provedbu integriranog sustava usmjeravanja za razvoj karijere u cjeloživotnoj perspektivi.
- Kao dio školske reforme u Danskoj, revidiran je obavezni predmet „Obrazovanje i radno mjesto” u obaveznom obrazovanju, što znači da će između škola i lokalnih centara za usmjeravanje postojati snažnija suradnja. Promjene se jasnije fokusiraju na razvoj CMS-a / učenja za razvoj karijere na različitim

razinama u školi. Namjera je poboljšati samosvijest učenika u vezi s obrazovnim i mogućnostima tržišta rada.

- Škole u Finskoj moraju izraditi plan učenja i usmjeravanja za stjecanje znanja za profesionalni razvoj te raspodijeliti zadatke različitim članovima osoblja. Lokalni kurikulum mora uključivati opis kako se suradnja s lokalnim tržištem rada i poslovnom zajednicom provodi unutar škole. Posjeti predstavnika tržišta rada razredima, posjeti radnim mjestima, rad na projektu, upotreba informativnih materijala različitih sektora i razdoblja uvođenja u radni život središnji su dio ove suradnje. Sadržaj različitih predmeta strukturiran je tako da uključi module koji povezuju znanje i vještine koje pruža predmet sa zahtjevima i mogućnostima poslovnog života. Učenici i njihovi roditelji trebali bi imati mogućnost primanja informacija o pristupima i mogućnostima rada, o različitim izborima unutar osnovnog obrazovanja te o njegovim implikacijama za obrazovanje i budućnost učenika. Roditelju/skrbniku moraju biti pružene mogućnosti raspravljanja o pitanjima povezanim s obrazovanjem učenika i izborima koje ima na raspolaganju na zajedničkim sastancima s učiteljem, studijskim savjetnikom i učenikom.
- U Njemačkoj se općim sporazumom između Stalne konferencije ministara obrazovanja 16 saveznih pokrajina i Federalne agencije za zapošljavanje, uz dodatne sporazume na regionalnim razinama, definira institucionalizirana suradnja između škola i savjetnika za usmjeravanja u lokalnim uredima za zapošljavanje u obrazovanju o CMS-u (KMK/BA, 2004.). Postoji okvir CMS-a kojim se definiraju ciljevi i ishodi učenja ove zajedničke odgovornosti. Uz

Dodatak je Mreži škola i poduzeća,

projekata za stjecanje znanja za profesionalni razvoj, radno iskustvo i ostale aktivnosti CMS-a za učenike<sup>12</sup>.

- Na nacionalnoj razini u Grčkoj Nacionalna organizacija za certificiranje kvalifikacija i profesionalno usmjeravanje (EOPPEP) uvela je CMS u praksu usmjeravanja. Pruža potporu razvoju CMS-a provedbom osposobljavanja za CMS koje je usmjereno na krajnjeg korisnika kako bi mu pomogla da stekne CMS. U sekundarnom obrazovanju „Programi za stjecanje znanja za profesionalni razvoj”, kojima potporu pruža 79 centara za profesionalno usmjeravanje za razvoj karijere (KESYP-ovi), cilj je razviti CMS u njegovoj ciljanoj skupini (studenti i mlade odrasle osobe do 25 godina). Uredi za stjecanje znanja za profesionalni razvoj na sveučilištima također podupiru CMS studenata održavajući seminare o tehnikama traženja posla, vještinama odlučivanja itd.
- Na Malti se Uprava za obrazovne usluge i Malteško udruženje za profesionalno usmjeravanje za razvoj karijere udružuju s velikim subjektima kao što su Korporacija za zapošljavanje i osposobljavanje (ETC), Agencija za programe Europske unije (EUPA) te ostala nacionalna tijela poput Malteškog tijela za pružanje financijskih usluga (MFSA), Malteškog tijela za turizam (MTA), Malteške agencije za informacijsku tehnologiju (MITA), Uprave nacionalnog zdravstvenog sektora te brojnih privatnih ustanova kako bi studentima pružile mogućnosti profesionalnog usmjeravanja za razvoj karijere kako bi oni stekli CMS u ranoj fazi tijekom obaveznog školovanja te kako bi pružili mogućnosti osposobljavanja za usmjeravanje u karijeri za praktičare koji rade i u polju obrazovanja, ali i u polju zapošljavanja.
- Norveški projekt „Vodiči kroz javne službe za zapošljavanje (PES) u višim sekundarnim školama” primjer je koji ilustrira teme i

*Arbeitsgemeinschaften Schule-Wirtschaft*, i  
sindikati su angažiranju u pružanju zajedničkih

<sup>12</sup> Među različitim odredbama posebice vidjeti: <http://jugend.dgb.de/schule/beratung/berufswahlhilfe> ja [http://www.schulewirtschaft.de/www/schulewirtschaft.nsf/id/PageOrganisation\\_DE?open](http://www.schulewirtschaft.de/www/schulewirtschaft.nsf/id/PageOrganisation_DE?open)

metoda relevantnih za promicanje / provedbu programa CMS-a. Ovaj projekt u nekim je zemljama organizirala Uprava za rad i socijalnu skrb (trenutačno je uključeno 12 ureda i škola PES-a, a projekt se kontinuirano razvija). Integriran je kao dio „Projekta novih mogućnosti” do 2016. Službenici za usmjeravanje PES-a locirani su u višim srednjim školama (npr. četiri dana u tjednu) kako bi osigurali da se učenicima suočenima s izazovima čim ranije pruža odgovarajuća pomoć (rana intervencija), kako bi pružili bolje znanje o lokalnom/regionalnom tržištu rada, ojačali motivaciju studenta da završe obrazovanje te pružili rane relevantne multidisciplinarnе usluge PES-a i ostalih relevantnih pružatelja u skladu s potrebama učenika.

- U Srbiji je inicijativa 500+ bila vrlo uspješna u angažiranju roditelja, modelirajući „umrežavanje” kao CMS kako bi se pronašla poduzeća voljna organizirati promatranje rada (engl. job shadowing) za učenike.
- U Švicarskoj svaki kanton ima specijalizirani tim s delegatima službi za usmjeravanje, zapošljavanje i socijalno osiguranje: interinstitucionalni timski rad (IIZ). Zadatak ovog tima jest surađivati kako bi se pronašlo najbolje rješenje za one ljude kojima nedostaje CMS te im pomoći da pronađu posao ili mogućnost osposobljavanja.

## Zaključci i preporuke

- Nacionalni forum za usmjeravanje ili sličan nacionalni mehanizam koordinacije pruža idealnu mogućnost za suradnju o politikama povezanima s CMS-om te za koordiniranje zajedničkog pružanja usmjeravanja građanima. Takav je Forum osnovan u različitim državama članicama kako bi se postigao integrirani sustav cjeloživotnog usmjeravanja. Nacionalni forum za usmjeravanje trebao bi predstavljati sve ključne dionike, imati jasnu ovlast za razvoj okvira CMS-a, savjetovati o politikama povezanima s CMS-om te biti u izravnom kontaktu s ministarstvima. U takvu Forumu različiti pružatelji mogu surađivati kako bi učinkovitije nudili program CMS-a.
- Potičite i suradnju, ali i razvoj obostranog povjerenja među pružateljima usluga u razvoju CMS-a među sektorima na nacionalnoj, regionalnoj i lokacijskoj razini.
- Preporučuje se razmotriti pružanje raznolikog raspona usluga – tj. usmjeravanja i razvoja CMS-a – tijekom životnog vijeka unutar jednog organizacijskog okvira, što se smatra potencijalno jeftinijim jer se izbjegava nepotrebno udvostručavanje resursa (OECD, 2004.).







## Treneri i pružatelji

Tko bi trebao pružati osposobljavanje i koju bi ulogu trebalo imati osoblje za usmjeravanje u razvoju i pružanju osposobljavanja za CMS u različitim kontekstima i okruženjima? Kako se osoblje za CMS može osposobiti na načine koji ih čine učinkovitijima u pomaganju građanima da razviju CMS?

### Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?)

- Učenje i osposobljavanje za CMS trebalo bi pružati vješto, dobro osposobljeno i motivirano osoblje, neovisno o tome je li riječ o stručnjacima ili polustručnjacima. Polustručne osobe, primjerice učitelji ili savjetnici za zapošljavanje, osobe su kojima usmjeravanje spada u posao, ali koje nisu nužno osposobljene za usmjeravanje. Osobe koje podupiru učenje u informalnom i neformalnom okruženju trebale bi biti sposobne za pružanje inicijalnih ili intermedijarnih intervencija u pružanju CMS-a.
- Stručnjaci za usmjeravanje, poput, primjerice, savjetnika za profesionalno usmjeravanje ili za razvoj karijere, psihologa specijaliziranog za obrazovanje ili specijaliziranog socijalnog radnika u PES-u, ne bi trebali imati ulogu u pružanju usmjeravanja i pomaganju građanima da steknu

CMS. Trebali bi surađivati i podržavati (npr. savjetima, osposobljavanjem, „nadgledanjem”) polustručnjake i posrednike za pružanje CMS-u kako bi razumjeli, razvili i ostvarili svoje zadaće u razvoju CMS-a s učenicima i klijentima.

- Polustručnjaci nisu nužno iznimno zainteresirani za dio svojeg posla koji se odnosi na usmjeravanje i razvoj CMS-a. Ako se raspoređuje među različitim institucijama (moguće različitih funkcija), ovaj model predstavlja visok rizik ili od fragmentacije ili od preklapanja usluga profesionalnog usmjeravanja za razvoj karijere (Zelloth, 2009.).
- U obrazovnim ustanovama u kojima su učitelji uključeni u razvoj CMS-a učenika, stručnjak(ci) za usmjeravanje i ravnatelj/uprava trebaju surađivati s učiteljima, roditeljima, pružateljima vanjskih usluga kako bi im pomogli da razumiju pružanje CMS-a te sudjelovanje koje se od njih očekuje.
- Učitelji trebaju biti dobro pripremljeni za svoj zadatak usmjeravanja koji im je dodijeljen, dok se razvoj CMS-a može podcijeniti na nacionalnoj razini. Trenutačno je za 42 % europskih učitelja potrebna viša ili umjerena razina profesionalnog razvoja u profesionalnom usmjeravanju za razvoj karijere, kako je navedeno u OECD-ovu Međunarodnom istraživanju o poučavanju i učenju

TALIS 2013. (OECD, 2014., u: Europska komisija / EACEA / Eurydice / Cedefop, 2014., str. 95.).

- Treba obratiti pozornost na zahtjev „praktičnog znanja o planiranju pojedinačnih mjera, uključujući promicanje vještina upravljanja karijerom/zapošljivosti” koji je dio nedavno objavljenog Europskog referentnog profila za PES-ove i EURES-ove savjetnike (Europska komisija, 2014., str. 2., 8. i 17.).
- I u početnom i u kontinuiranom stručnom osposobljavanju osobna karijera stručnjaka i polustručnjaka za pružanje usmjeravanja predstavlja važno sredstvo (npr. procjenjivanje vlastita razvoja CMS-a, izrada nacрта plana karijere) postizanja boljeg razumijevanja razvoja CMS-a među učenicima i klijentima.

profesionalni razvoj tijekom prvog polugodišta treće godine gimnazije (četnaestogodišnjaci i petnaestogodišnjaci). Škole su dužne izraditi institucionalni

## Primjeri

- U aktualnom pristupu provedbi u Austriji školski inspektor, koji predstavlja školski odbor, surađuje s predstavnikom fakulteta za osposobljavanje učitelja. Razrađuju sveobuhvatan pristup koji se potom distribuira i o kojemu se raspravlja unutar školskog odbora s ravnateljima. Učitelje se poziva da prisustvuju satovima osposobljavanja na kojim rade na CMS-u i metodama za pružanje potpore učenicima u razvoju CMS-a. Sljedeći korak za učitelje koji su posjetili satove osposobljavanja jest razraditi ih s kolegama u školi kroz pisani koncept o razvoju škole. Skupina predstavlja koncept školskom inspektoru, predstavljajući školski odbor, nakon čega slijedi prezentacija razvojnih planova škole ravnateljima kao važnog pitanja u procesu razvoja škole.
- Na Cipru Ministarstvo obrazovanja i kulture definira sadržaj obaveznog stjecanja znanja za

plan uz pomoć iskusnih nastavnika za razvoj karijere.

- U Češkoj Republici uveden je novi kvalifikacijski standard za praktičare u obrazovanju zadužene za usmjeravanje kako bi se promicala validacija neformalnog i informalnog učenja te kako bi se podigao standard u području profesionalnog usmjeravanja za razvoj karijere. Proveden je odgovarajući pilot-program osposobljavanje u koji je uključen i koncept CMS-a.
- U Njemačkoj su neke od 16 regionalnih vlada uvele obuhvatno stručno osposobljavanje za nastavnike čije dužnosti uključuju profesionalno usmjeravanje za razvoj karijere, npr. u Bavarskoj je uveden dvogododisnji sveučilišni program (Graf, 2010.).
- U Mađarskoj je razvoj CMS-a uključen u kurikulum početnog i kontinuiranog obrazovanja učitelja na nižoj primarnoj i višoj sekundarnoj razini kako bi CMS postao sastavna i obavezna značajka obrazovnih programa (formalno učenje) tijekom osposobljavanja učitelja.
- U Švicarskoj svaki centar za pružanje usluga usmjeravanja podupire i surađuje s učiteljima u obaveznim i sekundarnim školama kako bi se u školama provodilo osposobljavanje za CMS. Učitelji također mogu dobiti priliku specijaliziranog osposobljavanja u razvoju CMS-a na sveučilištu primijenjenih znanosti.

te imati potporu/surađivati s stručnjacima za usmjeravanja kako bi razvili i održali perspektivu cjeloživotnog usmjeravanja.

## Zaključci i preporuke

- Kad je riječ o polustručnjacima, kao što su razrednici ili predmetni učitelji te savjetnici za zapošljavanje, usmjeravanje i razvoj CMS-a među učenicima/klijentima može se smatrati dodanom vrijednosti njihovu strunom radu te se može promicati kao takvo
- Toplo se preporučuje svim polustručnjacima pružiti priliku kvalificirati se u usmjeravanju



- Ako je plan razvoja karijere pojedinca jedan od ishoda poučavanja i osposobljavanja za CMS, preporučuje se da praktičari u usmjeravanju razviju vlastite planove razvoja karijere i procijene vlastiti CMS tijekom svojeg osposobljavanja kako bi izbjegli rizik da rade nešto što sami ne razumiju ili u što sami ne vjeruju.
- Razmotrite revidiranje postojećih programa osposobljavanja i za stručnjake i za polustručnjake u usmjeravanju. Cjelokupno inicijalno osposobljavanje praktičara za osposobljavanje trebalo bi uključivati obavezno „usmjeravanje” kroz predmete ili „učenje za razvoj karijere”. Njegov sadržaj trebao bi uključivati teoretsku pozadinu i metodologije razvoja CMS-a, formativne procjene razvoja CMS-a te način objedinjavanja poučavanja CMS-a u (školskim) predmetima. Kad je riječ o polustručnjacima poput učitelja, važno je pružiti im priliku stjecanja stvarnih iskustava u poduzećima.
- „Jačajte suradnju između onih uključenih u usmjeravanje i socijalnih partnera, organizacija za zastupanje učitelja, predmetnih udruženja, organizacija ravnatelja, predstavnika pružatelja SOO-a i inspektorata kako bi se osiguralo zajedničko promišljanje o provedbi politika u usmjeravanju te o inicijalnom i kontinuiranom obrazovanju i/ili osposobljavanju učitelja” (ELGPN-ov Prijedlog br. 7., 2015.a).
- Preporučuje se ulagati u i poticati zajedničko razumijevanje prenošenja CMS-a među sektorima. To se može provesti zajedničkim modulom osposobljavanja za praktičare iz različitih sektora (učitelji, savjetnici za usmjeravanje, PES-ovi službenici, savjetnici za ljudske resurse i savjetnici za razvoj karijere) koji je usmjeren prema različitim sektorima i različitim ciljanim skupinama. Ovakav zajednički modul osposobljavanja može se smatrati obaveznim dijelom kontinuiranog stručnog razvoja.
- Usvojite jedan od načina unaprjeđenja kompetencija praktičara za usmjeravanje koji je poznat u Europi: zakonodavstvo (npr. Finska, Poljska, Slovačka i Austrija), sporazume o licenciranju (npr. Bugarska i Poljska), standarde kvalitete (npr. Latvija), akreditaciju (međunacionalnog stručnog tijela, registar praktičara (npr. Portugal, Češka Republika Njemačka i UK) (ELGPN, 2015.c) te inzistirajte da „razvoj CMS-a građana” bude jedna od ključnih kompetencija.





## Strateške političke odluke

Koje je strateške političke odluke potrebno donijeti kako bi se *proširio pristup* pružanja CMS-a, kako bi se *zajamčila njegova kvaliteta*, te kako bi se osiguralo da svi građani imaju *mogućnost učinkovito svladati* ključne kompetencije za razvoj karijere?

### Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?)

- Kako bi se donijele informirane odluke o pružanju CMS-a, nužno je osvijestiti političare i donositelje politika o tome što je CMS, zašto su potrebne odredbe o razvoju CMS-a, kako će se te to primjenjivati, o prednostima i važnosti savladavanja CMS-a i za društvo i za pojedinačne građane, o trenutnim potrebama i nesrazmjerima te o hitnoći politike.
- Budući da političari i donositelji politika mogu biti osjetljivi na mišljenje javnosti ili na interese dionika, takvo se osvještavanje može proširiti te prilagoditi potrebama i tih specifičnih skupina.
- Čini se da je nužna strategija u pripremi odluka politike o CMS-u unaprjeđenje vidljivosti dostupnog usmjeravanja i pružanja CMS-a u zemlji i za građane i za donositelje politike. Postojeće pružanje CMS-a može se uključiti u različite sektore, područja, kurikulume i predmete, što otežava evaluaciju i procjenjivanje njegove kvalitete.
- Čini se da je potrebno revidirati postojeće dokumente, propise i zakone o pružanju cjeloživotnog usmjeravanja kako bi se utvrdilo imaju i svi građani i posebne ciljne skupine pristup pružanju CMS-a.
- Da bi se potaknulo širenje pristupa razvoju CMS-a u zemlji, usmjeravanje (npr. stjecanje znanja za profesionalni razvoj i usmjeravanje za razvoj karijere) treba postati obaveznim elementom kurikuluma u školama, SOO-u i VO-u.
- Da bi se osigurala kvaliteta pružanja CMS-a, važno je povezati CMS s nacionalnim osiguranja kvalitete za obrazovanje, osposobljavanje i zapošljavanje.
- Inicijalno osposobljavanje i kontinuirani stručni razvoj (polu)stručnjaka u usmjeravanju i pružanju CMS-a koji djeluju na najmanje diplomskoj/poslijediplomskoj razini, trebalo bi procjenjivati i akreditirati prema standardima za osiguranje kvalitete na nacionalnoj razini i/ili u visokom obrazovanju u Europi
- Skreće se pozornost na nalaze Posebnog

izvješća Eurobarometra (srpanj 2014.) o pružanju usluga profesionalnog usmjeravanja za razvoj karijere građanima EU-a. Među ispitanicima, njih 45 % naznačilo je da nisu imali pristup uslugama usmjeravanja. Ima li se na umu važnost usmjeravanja za njih 71 % ispitanika složilo se da im je pomoglo u odabiru kad je riječ o obrazovanju i osposobljavanju, 62 % pri traženju posla, a 53 % u pronalasku posla i mogućnosti obrazovanja u inozemstvu.

- Da bi se osigurao razvoj CMS-a, CMS je u Švedskoj djelomično integriran u kurikulum, u upravljačke dokumente za obaveznu školu, višu srednju školu i obrazovanje odraslih. CMS je također integriran u osposobljavanje/tečajeve na radnom mjestu za učitelje i savjetnike koje nudi

## Primjeri

- Na Cipru bi razvoj CMS-a trebalo dodatno unaprijediti kao dio kurikuluma. Jedan od ciljeva Nacionalnog foruma za usmjeravanje jest učiniti razvoj CMS-a dijelom školskog kurikuluma općenito.
- U Grčkoj je nekoliko alata CMS-a uvedeno na EOPPEP-ove internetske portal za usmjeravanje za adolescente i mlade (vidjeti Poglavlje 2).
- U Latviji je Ministarstvo obrazovanja i znanosti imenovalo Državni centar za obrazovni sadržaj (VISC) i Državnu službu za procjenu obrazovanja (IKVD) provedbenim agencijama za obrazovanje i usmjeravanje za razvoj karijere u školama i SOO-u koji uključuje CMS. VISC je integrirao razvoj CMS-a unutar predmetnih smjernica nacionalnih obrazovnih standarda u srednjim školama. IKVD je započeo proces procjenjivanja načina na koji se CMS poučava u školama.
- Imajući u vidu postojanje obaveznog usmjeravanja u obaveznom obrazovanju te sudionike koji podržavaju PES u neformalnom i informalnom obrazovanju, najveći izazov u Slovačkoj jest utvrđivanje i integriranje sinergije cijelog sustava, uključujući osiguranje kvalitete i koherentno financiranje.

Nacionalni odbor za obrazovanje. Situacija u viskom obrazovanju je složenija jer su sveučilišta autonomna. I dok CMS nije u njihovom programu jer su dio Europskog prostora visokog obrazovanja, pozornost se pridaje pitanju zapošljivosti studenata. Dokumenti politika mogu potaknuti te obrazovne institucije da uvedu razvoj CMS-a.

- U okviru provedbe međukantonalnog sporazuma u 2007. o standardizaciji školskih ciljeva u Švicarskoj, usmjeravanje i razvoj CMS-a obavezni su element kurikuluma u školama gotovo svih kantona.

na učenika te da bi se ono uključilo u europski sveučilišni sustav potrebno je međupovezano djelovanje temeljeno na razmjenama na različitim razinama:

## Zaključci i preporuke

- Političke odluke o razvoju CMS-a za građane trebaju biti odobrene na visokoj razini među različitim ministrima te ratificirane zakonima, aktima ili mjerama, odgovarajućim financiranjem i resursima, koordiniranim nacionalnim strategijama, zajedničkim miljokazima i zajedničkim daljnjim koracima implementacije.
- U proširenju pristupa razvoju CMS-a važnu ulogu u školama može imati obavezno usmjeravanje (Sweet, Nissinen i Vuorinen, 2014.) te se preporučuje da bi upravo kole trebale biti početno mjesto razvoja usmjeravanja u zemlji.
- U sklopu *Prognoze vještina za 2015.: Mladi, vještine i zapošljivost* OECD raspravlja o tome kako osigurati da svi mladi ljudi iziđu iz škole s relevantnim vještinama za život (uključujući rad) te preporučuje ulogu usmjeravanja: „Osnovne usluge profesionalnog usmjeravanja za razvoj karijere o relevantnom procjenjivanju tržišnih povrata različitih karijernih putova.” (OECD, 2015., str.17.).
- Da bi se promicali integrirani pristup kompetenciji CMS-a / upravljanja karijerom te učenje usmjereno

razvoj europske i nacionalne politike, institucionalno upravljanje visokim obrazovanjem, fakultetsko i akademsko osoblje, usluge usmjeravanja i savjetovanja studenata, studenti kao pojedinačni učenici i dionici, kao i na razini suradnje s regionalnim i nacionalnim poslodavcima i poduzećima. Rott (2015.a, 2015.b) navodi studije slučaja uspješne provedbe CMS-a u visokom obrazovanju.

- Važno pitanje politike u poboljšanju pristupa i rješavanju pitanja socijalne jednakosti jest primjena sustavnog pristupa u razvoju usluga proaktivnog usmjeravanja u svim sektorima s ključnim ciljem stjecanja CMS-a. Preporučuje se u ovom pristupu uključiti strategije kao što su „dopiranje do ljudi umjesto čekanja da oni sami dođu”, razvijanje kulture učenja podizanjem svijesti te poticanjem pojedinaca na ulaganje u razvoj vlastitih vještina i upravljanje vlastitom motivacijom i samopouzdanjem (ELGPN, 2012.a, str. 36.).
- Na uslugu tradicionalnog usmjeravanja, čiji je ključni cilj razvoj CMS-a, utječe međusektorsko partnerstvo koje obuhvaća javni privatni i treći sektor. Posljedično, kad je riječ o području financiranja, brojne vlade sve više upotrebljavaju vlastita privatna i neprofitna tijela kako bi građanima pružile robu i usluge (OECD, 2010.).
- Vještine, osposobljenost i stavljanje praktičara koji osposobljavaju i poučavaju razvoj CMS-a na raspolaganje ključni su za njegov uspjeh. S vremenom razmotrite i (među)sektorski pristup povezan s kvalificiranjem i osposobljavanjem praktičara za usmjeravanje u području rvoja CMS-a.
- Preporučuje se donositi informirane odluke strateške politike o razvoju CMS-a koje se temelje na istraživanjima i dokazima iz *ELGPN-ova Vodiča kroz prikupljene i praćene podatke* (Hooley, 2014.).







## Procjena i akreditacija

Kako se savladavanje kompetencija za upravljanje karijerom može procjenjivati i akreditirati na načine koji podržavaju razvoj karijere za različite ciljane skupine i u različitim fazama života?

### Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?)

- Funkcije procjene CMS-a mogu obuhvaćati: (a) informiranje studenata/klijenata i njihovu napretku i naznačivanje sljedećih koraka, (b) informiranje ostalih (poput roditelja i poslodavaca) o novih ili poboljšanim kompetencijama pojedinca, (c) izdavanje uvjerenja koja formalno signaliziraju profil kompetencija i (d) poticanje angažmana i motivacije.
- Procjena je najučinkovitija kada je pravodobna, specifična, personalizirana, konstruktivna i kada predstavlja izazov (Sultana, 2013.).
- Može se raspravljati o tome može li se razvoj CMS-a mjeriti i procjenjivati na bilo koji drugi način osim formativno (ocjena učenja), kao didaktički alat samorazvoja. Međutim, to ne bi trebalo spriječiti nastojanja da se razvije sumativna procjena (ocjena učenja) koja može biti potrebna zbog razloga evaluacije programa.
- Usporedno s razvojem nacionalnog okvira CMS-a potrebno je razvijati alate za procjenjivanje razvoja CMS-a.
- Procjena savladavanja CMS-a među građanima blisko je povezana s postojanjem definicije CMS-a, nacionalnog okvira CMS-a te izvedenih i definiranih ishoda učenja. Nadalje, procjena je blisko povezana s primijenjenim pedagoškim/andragoškim strategijama i resursima kao i s općom svijesti i razumijevanjem CMS-a od strane vješitih, dobro obrazovanih i motiviranih praktičara koji pružaju CMS.
- Općenito, potvrdilo se da je procjenjivanje mekih vještina, kojih je CMS primjer, teško među državama članicama i u obrazovnom kontekstu i u kontekstu PES-a. Delegati ELGPN-a opisuju to kao „nedovoljno razvijeno područje procjenjivanja”.
- Izbor strategija za procjenu razvoja CMS-a u obrazovnom sektoru predstavlja specifične izazove jer su i proces i ishodi važni i jer se usmjeravanje u formalnom obrazovnom okruženju često raspršeno diljem kurikulumu umjesto da bude zaseban „predmet” (Sultana, 2012.b).

- U raznim se zemljama kao alat procjene preferira portfelj (ili „osobni razvojni plan”, „pojedinačni akcijski plan”) koji je usmjeren na razmišljanje i učenja te koji prati osobni razvoj. Uvođenje portfelja na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini itd treba pratiti odgovarajuća politika o strategiji procjene razvoja CMS-a (Sultana, 2013.).
- Skreće se pozornost na literaturu u kojoj se naglašava vrijednost portfelj za građane, a posebice za osjetljive skupine studenata i mladih poput onih s teškom gospodarskom pozadinom, osoba slabijih postignuća i pojedinaca s invaliditetom (Sultana, 2013.) te, u novijim izvješćima, tražitelja azila i gospodarskih imigranata (Cedefop, 2014.).
- U obrazovnom se sektoru najčešće upotrebljavaju e-portfelji.

## Primjeri

- Učenički portfelji, koji uključuju razvoj CMS-a, upotrebljavaju se u Austriji, Hrvatskoj, Danskoj, Finskoj, Francuskoj, Njemačkoj, Grčkoj, Luksemburgu, Italiji i UK-u te se uvode na Malti i Cipru.
- Portfelji se u okruženju službi za zapošljavanje rijetko upotrebljavaju, osim kao elektronička platforma za prikaz profila kompetencija tražitelja posla kao u, primjerice, Belgiji, Njemačkoj, Italiji i Nizozemskoj.
- Praktičari razvijaju portfelje u pojedinim školam (npr. na Malti). Portfelji se razvijaju i kroz suradnju među praktičarima u malim skupinama institucija, npr. *Portefeuille d'Expériences et de Compétences* (PEC) u Francuskoj, *Talent Portfolio* u Austriji, *Beufswahlpass* i *Profilpass* u Švicarskoj i Njemačkoj (Sultana, 2011.).
- U Irskoj su tijekom razvoja Okvira CMS-a razvoj CMS-a studenta procjenjivali savjetnici za usmjeravanje primjenjujući prethodno definirane kriterije uspjeha.
- U obrazovanju koje prethodni strukovnome (niže sekundarno) u Nizozemskoj razvoj CMS-a studenata od 2016.–2017. procjenjivat će se (formativno i sumativno) primjenom učeničkih portfelja.

## Zaključci i preporuke

- Preporučuje se procjenjivanje savladanosti razvoja CMS-a ne ograničavati samo na samoprocjenu. Treba ga povezati i usporediti s društvenim promjenama, upravljanjem teškim situacijama, pozitivnim reagiranjem na promjene.
- Formativna procjena smatra se posebice primjerenom za evaluaciju vještina upravljanja karijerom. Primjena portfelja u učenju za razvoj karijere otvara mogućnosti razmatranja koje pruža jasniju sliku o razvoju karijere pojedinca kao i za razgovore o karijeri s praktičarima zaduženima za usmjeravanje.
- Nagrade i ostali mehanizmi priznavanja i akreditiranja iskustava povezanih s razvojem CMS-a značajke su učinkovitog usmjeravanja.



## Promicanje građanske agencije

Kako možemo osigurati da su svi građani sposobni dekodirati svijet oko sebe kako bi, dok se osnažuju za razvoj ključnih kompetencija koje podržavaju razvoj karijere, također bili kritički svjesni gospodarskih ograničenja koja ograničavaju njihove mogućnosti i kapacitete te kako ne bi pretpostavljali da su pojedinačno odgovorni za strukturne i sustavne neuspjehe?

### Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?)

- Ključ učinkovitog razvoja CMS-a građana, što ih osnažuje za razvoj CMS-a i razumijevanje vanjskih utjecaja, leži u vještom, dobro osposobljenom i motiviranom osoblju holističkog pristupa usmjeravanju (cjeloživotnom, tijekom života) koje razumije što je CMS i koje ga može stručno poučiti.
- Važni dijelovi inicijalnog osposobljavanja i kontinuiranog stručnog razvoja (polu)stručnjaka za usmjeravanje jesu i psihološka i sociološka perspektiva o razvoju karijere kao i osnovno razumijevanje načina kako funkcionira tržište rada. Osnovno poznavanje,

pristup ažuriranim informacijama o tržištu rada i informacijama o trenutačnoj karijeri te znanje i kompetencije kojima se klijentima/studentima pomaže da pridaju značenje navedenome dio su zadatka (polu)stručnjaka za profesionalno usmjeravanje.

- Stručnjaci za profesionalno usmjeravanje mogu imati koristi od mobilnosti koja im pruža priliku da redovito istražuju nacionalna, regionalna i lokalna tržišta rada te da se informiraju o novostima na njima. Također im može koristiti rad u inozemstvu kako bi se dodatno upoznali s različitim gospodarskim sustavima, mogućnostima i metodama osnaživanja vlastitih klijenta razvijanjem CMS-a.
- Postoji potreba za dostupnim informacijama o tržištu rada za učenike kako bi im se omogućilo da dešifriraju svijet koji ih okružuje. To još nije slučaj jer kvalitetno profesionalno usmjeravanje za razvoj karijere koje se temelji na informacijama s tržišta rada nije dostupno svim učenicima SOO-a u Europi (Europski parlament, 2014.) te se ni razvoj CMS-a ne može temeljiti na tome.
- Teško je pronaći primjere koji se bave rješavanjem ovog pitanja jer navedeni ciljevi – razvoj CMS-a i dešifriranje svijeta – mogu biti isprepleteni u brojnim aktivnostima u školama i PES-u. Te bi ciljeve trebao navesti u vidu pomaganja pojedincu da stekne realističan

dojam o samome sebi i svijetu rada te o njihovom međusobnom odnosu.

## Primjeri

- Na Malti informacije o poslovnim prilikama na nacionalnoj razini pruža Korporacija za zapošljavanje i osposobljavanje (ETC), uz razne mogućnosti na internetu kao što su mrežna stranica Ministarstva informacija (DOI) i „službenih narodnih novina vlade”. Tražitelji posla na internetu mogu tražiti slobodna radna mjesta i prijavljivati se na njih.
- U Norveškoj tečajevi za tržište rada koje nudi PES često uključuju informacije o trenutačnoj situaciji na tržištu rada s ciljem pružanja sudionicima realnog pogleda na prilike i zahtjeve za dobivanje posla i ostajanja na njemu te kako strukturni (i gospodarski) mehanizmi utječu na mogućnosti pojedinca.
- U Švicarskoj zakon obvezuje stručnjake za usmjeravanje da svoje klijente informiraju o mogućnostima za razvoj karijere na tržištu rada te da ih usmjere na aktualne informacije o mogućnostima za razvoj karijere na tržištu rada koje mogu pronaći na internetskoj platformi.<sup>13</sup>
- Vješto, dobro osposobljeno i motivirano osoblje koje građane poučava i osposobljava za razvoj CMS-a trebalo bi biti svjesno da treba osvijestiti, sensibilizirati stavove svojih učenika/klijenata, pozitivno ih usmjeriti prema razvoju karijere u kontekstu nepoznatog i neplaniranog učenja te radnih promjena koje mogu uzrokovati čimbenici izvan njihove kontrole te razviti kritičko razmišljanje.
- Skreće se pozornost na OECD-ovo istraživanje o vještinama odraslih osoba (PIAAC) (OECD, 2013.) koje pokazuje da radnici koji u radu čest primjenjuju ključne vještine imaju bolje rezultate u karijeri, ali i bolje se uklapaju u poduzeća te su produktivniji. To ide u prilog Cedefopovoj preporuci da razvijanjem CMS-a usmjeravanje pomaže u unaprjeđenju gospodarskih ishoda za poduzeća i karijernih rezultata za pojedince (Cedefop, 2015.).
- Kurikulumi za škole, SOO i visoko obrazovanje trebali bi uključivati osnovno obrazovanje o ili nastalo na predmetima poput ekonomije, poslovne administracije, sociologije, povijesti i političkih znanosti kako bi se učenicima pomoglo da razumiju svijet rada, kako dolazi do ekonomskih i političkih napredaka i odluka te kako bi im se pomoglo u razvijanju kritičkog stava o vlastitom gospodarskom i socijalnom okruženju.

## Zaključci i preporuke

- Ovdje se preporučuje primjena 6. smjernice, Informacije o karijeri, *Smjernica za razvoj politika i sustava cjeloživotnog usmjeravanja: referentni okvir za EU i Komisiju*(ELGPN, 2015.b).

<sup>13</sup> Vidjeti [www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch)



## Vještine upravljanja karijerom koje podupiru prijelaze

Kako zaposlene i nezaposlene osobe mogu steći CMS u kontekstima PES-a, na načine koji podržavaju različite prijelaze te specifične potrebe i zanimanja skupina i pojedinaca različite dobi, socijalnih, gospodarskih, kulturnih i drugih pozadina?

### Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?)

- Za odrasle, neovisno o tome jesu li zaposleni ili nezaposleni, razvoj CMS-a trebao bi se temeljiti na evaluaciji kompetencija za razvoj karijere koje su već stekli. Okvir CMS-a pruža osnovu za ovu procjenu i pruža načela koja usmjeravaju za budući razvoj. Usmjeravanje odraslih trebalo bi se temeljiti na njihovim utvrđenim potrebama te se nastavljati na njihove postojeće snage i kapacitete CMS-a.
- Trebaju postojati alati koji podržavaju utvrđivanje potreba klijenata i njihovu spremnost na usluge.
- Pojedinačni akcijski planovi (IAP-ovi) obično se smatraju načinom osnaživanja pojedinaca: kako bi se maksimizirao njihov potencijal, kako bi se podržao

razvoj njihova CMS-a kao i kako bi se uravnotežila nastojanja i mogućnosti u odnosu na dostupne mogućnosti. Savjetnici za zapošljavanje mogu primjenjivati IAP-ove kako bi osnažili klijente u upravljanju vlastitim putovima učenja i rada. Postoje tenzije između pristupa IAP-ovima usmjerenog na klijenta i onog usmjerenog na direktivu. Mnogi savjetnici za zapošljavanje osjećaju se ugodnije kad u praksi primjenjuju pristup usmjeren na klijenta, no moraju raditi u kontekstu politike koja je beskompromisna kad je riječ o mjeri u kojoj su održivi ishodi zapošljavanja jedini prihvatljivi rezultati. U tim su okolnostima praktičari općenito prepušteni pokušajima pomirenja tih tenzija. Za napredak su potrebni osposobljavanje PES-ova osoblja i snažna partnerstva s komplementarnim partnerima (Europska komisija, 2012.).

### Primjeri

- Neki alati koji se u Europi primjenjuju u PES-u također imaju svrhu usmjeravanja i mogu se primjenjivati za razvoj CMS-a: *Skills Health Check* (UK), *Profil- PASS* (DE), *My competence folder* (DK), *Bilan de Compétences* (FR) i *Bilanèní Diagnostika* (CZ) (Europska komisija, 2014.a).

- Model OSS (Sve na jednom mjestu), koji se promjenjuje u Njemačkoj, Grčkoj, Španjolskoj, Italiji i Portugalu, slučajeve tražitelja azila i gospodarskih imigranata rješava pojedinačno te usmjerava putem sociokulturalnih posrednika..
- Razvoj CMS-a u usmjeravanju migranata u kontekstu PES-a nudi se u Francuskoj *Cellule stages* [Pripravnička ćelija (Internship Cell)]; Španjolskoj *Orientación formativa y laboral* (AMIC) [Strukovno usmjeravanje imigranata (Vocational guidance for Immigrants)]; Engleskoj *Prospects services* (Usluge planiranja) koje pružaju Nacionalne službe za razvoj karijere; u Latviji kao dio mjera aktivnog zapošljavanja i preventivnih mjera za nezaposlenost; u Portugalu kao *Profissional* (GIP) [Uredi za profesionalno uvođenje (Professional insertion offices)]; u Grčkoj *Topikés Dráseis Koinonikis Entaksis gia Evalotes Omádes – (TOP- EKO)* [Lokalni integrirani programi za socijalno uključivanje ranjivih skupina (Local integrated programmes for the social inclusion of vulnerable groups)]; u Njemačkoj *Migrantinnen fit für den Arbeitsmarkt* (PiA) [Hessenov program „Spremni za tržište rada” (Programme of Hessen ‘fit for the labour market’)] (Cedefop, 2014.).
- Finska je početkom 2013. uvela nove usluge za CMS u sektoru zapošljavanja. Uredi za zapošljavanje i gospodarski razvoj otkupljuju usluge ostalih pružatelja usmjeravanja. Te usluge uključuju: vođenje karijere (maks. 40 dana u skupinama), traženje posla (maks. 20 dana u skupinama), pojedinačno vođenje i potpora u traženju posla / angažiranju (maks. 50 sati po osobi godišnje). Tijekom 2014. tim se uslugama koristio sve veći broj klijenata. U proljeće 2015. razvijene su metode za procjenjivanje rezultata.
- Njemačka Federalna agencija za zapošljavanje pruža redovitu aktivnost vođenja karijere, tečajeve vještina traženja posla i ostale tečajeve učenja povezane s CMS-om ili seminare u grupnom okruženju, u skladu s potrebama pojedinačnih nezaposlenih osoba. One se obično ugovaraju s agencijama za usmjeravanje i plasiranje.
- Grčki je PES OAED u kontekstu politika aktivnog zapošljavanja nedavno uveo nove savjetodavne intervencije kojima se nezaposlenima pruža potpora pri ulasku ili ponovnom ulasku na tržište rada. Te usluge uključuju grupne radionice savjetovanja usmjerene na savjetovanje i profesionalno usmjeravanje za razvoj karijere, upravljanje karijerom tehnike traženja posla i poduzetničko savjetovanje. Digitalni alati koje je razvio EOPPEP (vidjeti 2. poglavlje) nude se OAED-ovim krajnjim korisnicima putem OAED-ova portala.
- Na Malti je predmet koji se prije nazivao Osobnim i socijalnim razvojem (PSD) preimenovan u Osobni i socijalni razvoj karijere (PSCD) s namjerom da uključi tržište rada i sadržaj povezan sa zapošljivošću.
- U Slovačkoj građani u neformalnom i informalnom obrazovanju imaju pristup uslugama PES-a i 25 regionalnih centara za usmjeravanje odraslih u kojima se može razviti CMS.
- Švedski PES proveo je 2014. prethodno istraživanje koje je financirao ESF, a koje je bilo usmjereno na profiliranje i uparivanje na temelju vještina (*Synliggöra kompetenser i matchningen, SKiM*). Glavna svrha prethodnog istraživanja bila je postaviti temelje za projekt koji je pokrenut 2015., a koji financira ESF. Usmjeravanje i razvijanje CMS-a u tražitelja posla bit će jedno od glavnih područja na koja će projekt biti usmjeren.
- Švicarski kanton Luzern pokrenuo je pilot-projekt *Perspective Bau* koji pruža potporu izbjeglicama u stjecanju vještina kako bi završile pripravništvo za građevinare. U drugom projektu u kantonu Luzern

nezaposlenim osobama daje se fiksni posao uz istodobno osposobljavanje i potporu voditelja posla. Oba projekta uključuju razvoj CMS-a.

## Zaključci i preporuke

- Razvoj CMS-a relativno je nova tema u kontekstu PES-a zbog ponovno obnovljenoga „Sustava javnog zapošljavanja” (Europska komisija / OU za zapošljavanje, socijalna pitanja i jednake prilike (2013.) u kojemu se predviđa „pružanje

(internetskih) alata i primarnih usluga za podupiranje upravljanja karijerom pojedinca” (ibid., str. 4.). Trenutačno se razvijaju metodologije poučavanja CMS-a za različite skupine PES-ova osoblja.

- Smatra se da nacionalni okvir CMS-a pruža osnovu u kontekstu PES-a za procjenu postignutog CMS-a među pojedincima koji su zaposleni i nezaposleni. Preporučeni nacionalni okvir CMS-a može

ilustrirati načela usmjeravanja za daljnji razvoj CMS-a svakog pojedinca.

- Preporučuje se usmjeravanje gospodarskih migranata i tražitelja političkog azila – kao u slučaju OSS-a, uglavnom se sastoji od informacija i savjeta – proširiti na razvoj CMS-a. Smatra se da induksijski programi imaju veći utjecaj kad se dopunjuju razvojem CMS-a i inicijalnim planiranjem karijere.







## Uloga socijalnih partnera

Koju bi ulogu trebali imati socijalni partneri (poslodavci i sindikati) u pomaganju građanima da razviju kompetencije upravljanja karijerom, olakšavajući im prijelaze tijekom života?

### Naučene lekcije

#### (Što funkcionira? Što ne funkcionira?)

- Angažman, zainteresiranost i uloge poslodavaca i ostalih socijalnih partnera u razvoju CMS-a razlikuju se među državama članicama, kako su o tome izvještavaju delegati ELGPN-a.
- Sindikati svoje članove informiraju o njihovim pravima, stvaraju svijest o povezanim pitanjima, primjerice, o nepravdi na radnom mjestu. Sindikati u različitim zemljama imaju ulogu u (ponovnom) osposobljavanju i usavršavanju vještina zaposlenika, usmjeravaju i osposobljavaju za razvoj CMS-a.
- Iako poslodavci iskazuju svoj interes i potrebu za razvoj mekih vještina među građanima, oni i istraživanje/ istraživač u pitanju nisu svjesni da vrlo često misle na razvoj CMS-a.
- Socijalnim bi partnerima trebalo jasno pojasniti da CMS ima različiti individualno razvojni

fokus u odnos na ljudske resurse u poduzeću. Za razvoj CMS-a ključno je da se stečene kompetencije mogu prenositi i primjenjivati izvan specifičnog posla ili rada.

- Delegati ELGPN-a predviđaju sve veću ulogu za poslodavce u razvoju CMS-a u različitim sektorima: školama, SOO-u te djelomično u visokom obrazovanju, obrazovanju odraslih i zapošljavanju.
- Potreban je sustavniji pristup u kojemu dionici, socijalni partneri i donositelji politika u dijalogu mogu utvrditi zajedničke ciljeve. U Nacionalnom forumu za usmjeravanje ili sličnom tijelu / skupini osobe zadužene za razvoj politika i ministri mogu razmjenjivati i posredovati ideje i dobru praksu.

### Primjeri

- U Austriji se učiteljima često nudi mogućnost pripravništva izvan školskog sustava te potom moraju iskazati svoje mišljenje i ocijeniti svoja iskustva sa stručnjacima, što uključuje podizanje svijesti o razvoju CMS-a njihovih učenika.
- Na Cipru se pokušava ostvariti bliskija suradnja između obrazovanja, poslodavaca

i sindikatima kako bi CMS koji zahtijevaju poslodavci bio uključen u školski kurikulum te kako bi ga savjetnici za profesionalnog usmjeravanja za razvoj karijere promicati u školama.

- Poslodavci u Irskoj podupiru razvoj karijere školskih učenika sudjelovanjem u glumljenim intervjuima u školama, pružanjem prilika za uključivanje u rad i promatranje rada.
- Posjeti u kojima se predstavlja karijera na koje se odlazi s mentorom iz škole i tjedni karijere smatraju se vrlo korisnim u malteškim (državnim) školama. Angažiranje poslodavaca u ranoj fazi smatra se ključnim za olakšavanje prijelaza iz škole na posao.
- Poslodavce u Nizozemskoj uglavnom zanima suradnja sa školama i PES-om u razvoju CMS-a na regionalnoj razini, a vrlo malo ili uopće ne na nacionalnoj razini. Regionalna se suradnja pokazala korisnom za razvoj prakse razvoja CMS-a u nizozemskim školama.
- U Švedskoj regionalne platforme kompetencija utvrđuju ključna područja koja valja istražiti zbog njihovih nesrazmjera i uspjeha. Projekt s ključnim područjima vještina o stjecanju vještina i prakse u poslovnom okruženju i o razvoju CMS-a bio je vrlo uspješan te će biti proširen na ostale partnere.
- Švicarskim dvostranim sustavom VPET (Strukovno i stručno obrazovanje i osposobljavanje, engl. Vocational and Professional Education and Training) zajednički upravljaju Konfederacija, kantoni i strukovne organizacije. Ta tri glavna partnera surađuju kako bi održala visoku

razinu kvalitete u sklopu sustava VPET. Socijalni partneri i strukovne organizacije glavni su podupiratelji sustava VPET u Švicarskoj te Službi profesionalnog usmjeravanja za razvoj karijere koje promiču razvoj CMS-a te sustavno surađuju s tim organizacijama.

## Zaključci i preporuke

- Budući da većina građana radi u malim i srednjim poduzećima koja nemaju odjele za upravljanje ljudskim resursima, razvoj njihova CMS-a jest strateško političko pitanje koje vlada dijeli sa socijalnim partnerima. Pristup kvaliteti pružanja i mogućnosti svladavanja CMS-a vjerojatno će se pružati kroz PES, nacionalne ili specijalističke službe za razvoj karijere, kao aktivnost sindikata ili putem privatnih pružatelja (Cedefop, 2008.).
- Preporučuje se pametna (inter)nacionalna komunikacijska strategija koja bi poslodavce trebala osvijestiti da pod željenim „mekim vještinama” zapravo podrazumijevaju CMS. Poslodavce bi trebalo osvijestiti o poveznicama između željenog „upravljanja po ciljevima” i razvoja CMS-a te o njegovim prednostima i za poslodavca i za pojedinca.
- Potrebno je poticati i poboljšavati regionalnu suradnju među poslodavcima, školama i PES-om u razvoju CMS-a jer se ta platforma preferira nad suradnjom poslodavaca na nacionalnoj razini.



## Kvaliteta programa CMS-a

Koje kriterije bi trebalo primjenjivati kako bi se evaluirala kvaliteta programa CMS-a?

### Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?)

- Zajednički kriteriji koji se mogu primjenjivati za procjenu kvalitete usmjeravanja preuzeti su iz prethodnog OECD-ova rada (2004.), dok ih je ELGPN identificirao kao seriju ključnih elemenata koje bi trebalo ugraditi u nacionalne sustave kako bi podupirali pružanje kvalitetnih usluga i podupirali prikupljanje podataka. Osim „pružanja i unaprjeđenja usluga”, ključni elementi QAE-a jesu „kompetencija pružatelja”, „uključenost građana/korisnika”, „koristi i troškovi za vladu” i „koristi i troškovi za pojedince”.

Kriteriji i pokazatelji za evaluaciju svakog od tih elemenata popisani su u Prilogu D Skupa podataka. Na CMS se referira u najnovijoj verziji Obrazaca QAE, a baziraju se na inputima države članice te povratnim informacijama s različitim nacionalnim primjerima (ELGPN, 2015.c).

- Da bi se evaluirala kvaliteta okvira CMS-a

i/ili programa CMS-a, potrebno je razmotriti pet vrsta pitanja za procjenjivanje:

- Procjena potreba: Postoji li potreba za ovom vrstom programa?
- Procjena teorije: Je li ovaj program konceptualiziran na način da bi trebao raditi?
- Procjena provedbe: Je li ovaj program proveden odgovarajuće i u skladu s planom?
- Procjena utjecaja: Je li ovaj program utjecao na svoje namjeravane ciljeve / ciljane skupine?
- Procjena učinkovitosti: Je li ovaj program isplativ?
- Na lokalnim i institucionalnim razinama treba postojati sustav za praćenje pružanja razvoja CMS-a kako bi se prikupljali podaci i kako bi pružatelji usluga mogli evaluirati aktivnosti CMS-a za različite ciljane skupine i među različitim fazama života. Povratne informacije dobivene takvim praćenjem i evaluacijom trebale bi dovesti do progresivne kvalitete pružanja CMS-a.
- Ključni izazovi za evaluaciju programa CMS-a uključuju: razvoj CMS-a odvija se među nizom aktivnosti usmjeravanja te ga je teško mjeriti samog po sebi te su

praćenje i evaluacija profesionalnog usmjeravanja za razvoj karijere u praksi obično generički u prirodi i uslužno orijentirani.

- Neki ELGPN-ovi delegati uočili su da se neki važni aspekti razvoja CMS-a mogu izgubiti u procesu evaluacije koji primjenjuje pokazatelje ishoda kad se manje važnosti pridaje samom procesu učenja,
- Postoje primjeri istraživanja nacionalnog praćenja učenika u obaveznom obrazovanju i SOO-u. Međutim, oni ne evaluiraju kvalitetu ponuđenih programa CMS-a kao ni njihov utjecaj. Ako je dostupan obrazovnim institucijama pruža vrijedne informacije o tome gdje su i na kojoj razini CMS-a studenti u daljnjem/visokom obrazovanju te o tome kako napreduju. Mogu se utvrditi uzorci kada se studenti susreću s izazovima u daljnjem/visokom obrazovanju ili na radnom mjestu. Stoga uprava škole može odlučiti o promjeni i prilagodbi školskog programa (sadržaj predmeta, didaktički pristup) i/ili ponuđenom usmjeravanju (npr. utvrditi specifične ciljane skupine, pokrenuti ostale aktivnosti te poboljšati razvoj CMS-a u određenim područjima).

obavezan predmet za učenike u obaveznom obrazovanju, a sadržaj mu se definira temeljnim nacionalnim

## Primjeri

- Na Malti i u Nizozemskoj škole dobivaju javne podatke o odredištu učenika koji napuste školu i o njihovu napretku nakon jedne godine. Takvi odredišni podaci mogu doprinijeti evaluaciji programa CMS-a.
- U Hrvatskoj se u sektoru zapošljavanja primjenjuju standardi kvalitete za usluge cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja za razvoj karijere, uključujući razvoj CMS-a.
- U Danskoj je stjecanje znanja za profesionalni razvoj, koje obuhvaća razvoj CMS-a,

- Estonija je razvila nekoliko alata za osiguranje kvalitete osposobljavanja za CMS i pružanja usluga usmjeravanja.
- U cjelokupnom obrazovanju u Finskoj stjecanje znanja za profesionalni razvoj obavezni je predmet za učenike. Sadržaj je definiran temeljnim nacionalnim kurikulumom. Škole moraju razviti institucionalni plan za lokalnu provedbu i evaluaciju usluga. Finski institut za obrazovno istraživanje (FIER) dobio je zadatak do 2016. predložiti nacionalne mehanizme povratnih informacija za usluge cjeloživotnog usmjeravanja.
- U Njemačkoj je nedavno evaluiran nacionalni program *Berufsein- stiegsbegleitung* za osobe koje napuštaju školu [Potpora u prijelazu iz škole u SOO VET]<sup>14</sup>. Nalazi pokazuju da program ima dugoročne učinke, dvije godine nakon sudjelovanja. Učenici koji su sudjelovali u dodatnim aktivnostima CMS-a pokazuju viši kurikulumom. Škole su dužne izraditi institucionalni plan za provedbu i evaluaciju usluga.
- Uspješni prijelazi te su imali mnogo jasnije strukovne težnje od onih koji nisu sudjelovali u programu.
- U Mađarskoj je osposobljavanje za stjecanje znanja za profesionalni razvoj (uključujući informacije i metode povezane s CMS-om) ponuđeno za 3 000 učitelja i 1 000 savjetnika iz različitih sektora (npr. socijalna inkluzija, obrazovanje odraslih itd.). Istraživanje provedeno u proljeće 2015. dalo je informacije o uslugama povezanim s karijerom koje pružaju te o učinkovitosti aktivnosti CMS-a.
- U Nizozemskoj se ispituje zadovoljstvo učenika u SOO-u s ishodima učenja CMS-a.
- Beogradska otvorena škola razvila je tijekom 2013. pokazatelje i metodologiju za mjerenje učinaka usmjeravanja na zapošljivost mladih ljudi. Rezultati istraživanja

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

pokazali su da su se korisnici uslugama osposobljavanja lakše zapošljavali od onih koji se tim uslugama nisu služili. Istraživanje se tijekom 2014. nastavilo kao longitudinalna studija te se primjenjivala internetska baza podataka za praćenje utjecaja.

- U Švicarskoj se zadovoljstvo učenjem CMS-a istražuje i među učenicima i među učiteljima u obaveznim školama i u VPET-u.

## Zaključci i preporuke

- Preporučuje se primjena pokazatelja i kriterija u ELGPN QAE okviru (ELGPN, 2012.A, Prilog D, str. 98.–105.). QAE obrasci u ELGPN-ovu alatu br. 5. (ELGPN, 2015.c) sadržavaju primjere o tome što i kako evaluirati kvalitetu pružanja CMS-a.
- Preporučuje se poticati kulturu evaluacije u samoj profesiji kao dodatak integriranom pristupu praćenja i evaluacije programa CMS-a.
- Evaluiranje kvalitete programa CMS-a može slijediti okvir „ulaz (input) - proces - ishodi evaluacije” te bi trebalo obuhvatiti obrazloženje, dizajn, provedbu i rezultate trenutačnog ili dovršenog programa CMS-a.
- Razvoj strategije evaluacije za programe CMS-a vjerojatno će željeti razlikovati ono što treba rutinski pratiti (npr. propusnost klijenta, inicijalna reakcija) te koje bi se informacije mogle prikupljati na svrsihodniji način iz uzorka klijenata (razine stečenih vještina upravljanja kvalitetom, dugoročniji utjecaji). Stoga treba donijeti ključne odluke o tome koje vrste informacija spadaju u koju od ovih kategorija. Primjerice, treba li se prvo odrediti (čak i drugo) zapošljavanja klijenta rutinski pratiti? Svi procesi prikupljanja podataka predstavljaju određeni trošak: važno je te troškove uzeti u obzir i odmjeriti ih s mogućim prednostima učinkovitosti (Hooley, 2014., str. 59.).







## Praćenje utjecaja

Koju vrstu podataka treba generirati kako bi se mjerio utjecaj programa CMS-a?

### Naučene lekcije (Što funkcionira? Što ne funkcionira?)

- Mjerenje razine utjecaja programa CMS-a koje može promatrati „input” ili „preuzeto” detaljno se obrađuje u *Okviru za osiguranje kvalitete i prikupljanje i praćenje podataka (QAE)* (ELGPN, 2012.a, str. 98.–105.) u kojem se navode primjeri mogućih podataka koji se mogu generirati za mjerenje utjecaja ključnih elemenata usmjerenja.
- *Prikupljanje i praćenje podataka o cjeloživotnom usmjerenju: vodič za ključne zaključke za učinkovitu politiku i praksu* (Hooley, 2014.) raspravlja i objedinjuje podatke koji postoje o utjecaju cjeloživotnog usmjerenja te uključuje neke primjere utjecaja programa CMS-a.
- Četiri razine utjecaja koje mogu biti rezultat osposobljavanja i razvoja te koje se mogu primijeniti na program CMS-a navode se u djelu *TPrikupljanje i praćenje podataka o cjeloživotnom usmjerenju: vodič za ključne zaključke za učinkovitu politiku i praksu*.

(Kirkpatrick u: Hooley, 2014., str. 16.). Vrsta utjecaja može se odnositi na „obrazovne ishode”, „ekonomske ishode i ishode zapošljavanja” te na „socijalne ishode” (ibid., str. 16.–17.). Konačno, moguće je utvrditi raspon različitih mogućih korisnika utjecaja usmjerenja u rasponu od pojedinaca do Europske unije (ibid., str. 17.–18.).

- Zaštita podataka predstavlja izazov državama članicama za pristupanje podacima, njihovu prikupljanju i uparivanju.

### Primjeri

- U Danskoj osposobljavanje za stjecanje znanja za profesionalni razvoj ima jasne ciljeve i metodologiju za aktivnosti u nastanku. Podaci dobiveni evaluacijom, kao dio toga, potrebni su kako bi se pokazalo da osposobljavanje za stjecanje znanja za profesionalni razvoj i razvoj CMS-a utječu na samosvijest učenika, svijest o prilikama koje su im dane u obrazovanju i na poslu te o tome da se to aktivno odražava na studentima.
- U sklopu Nacionalne strategije za mlade 2015.–2025. srpsko Ministarstvo mladih i sporta naglasilo je važnost razvijanja mehanizama za mjerenje utjecaja različitih

usluga usmjeravanja na zapošljivost i razvoj CMS-a mladih ljudi, uključujući utjecaj na različite kategorije mladih.

- CMS kao ishodi učenja tijekom životnog vijeka dobro je istražen i dokumentiran u *ELGPN-ovu Vodiču kroz prikupljene i praćene podatke* (Hooley, 2014.). Nalazi europskog istraživanja uključuju:
  - razvoj CMS-a kao dijela usmjeravanja u školama i SOO-u važan je u rješavanju problema ranog napuštanja škole (ESL/ELET) i NEET-ova (sobe koje nisu uključene u obrazovanje, zapošljavanje ili osposobljavanje) (Oomen i Plant 2014., u: Hooley, 2014.).
  - Nizozemsko istraživanje pokazuje da usmjeravanje u SOO-u koje je bazirano na dijalogu doprinosi motivaciji, donošenju odluka i karijernim rezultatima povezanim s razvojem CMS-a za studente (Meijers, Kuijpers i Gundy u: Hooley, 2014.).
  - Istraživanje u Engleskoj sugerira da moduli razvoja CMS-a uz cjelogodišnje uključivanje u rad u visokom obrazovanju stvara učinkovitu strategiju za poboljšanje zapošljivosti diplomiranih učenika, i to i razine i stope zapošljavanja (Taylor i Hooley, 2014.).
  - Irsko istraživanje utvrdilo je da je većina učenika u odrasloj dobi izvijestila je da im je „usmjeravanje jedan na jedan pomoglo u vještinama razvoja pouzdanja i odlučivanja” te da su doživjeli promjene u svojoj situaciji (procjenjivanje obrazovanja ili razvoj karijere) (Hearne, 2005. u: Hooley, 2014.).
  - OECD-ovo istraživanje iz 2013. o vještinama odraslih osoba (PIAAC) pokazuje da radnici koji u radu čest

primjenjuju ključne vještine imaju bolje rezultate u karijeri, ali i bolje se uklapaju u poduzeća te su

produktivniji. Razvijanjem CMS-a usmjeravanje pomaže u unaprjeđenju gospodarskih ishoda za poduzeća i karijernih rezultata za pojedince (Cedefop, 2015.).

- Traženje posla kao dio usmjeravanja u Walesu je pomogla nezaposlenima da poboljšaju usmjeravanje svoje karijere (Powell, 2011. u: Hooley, 2014.).
- U Norveškoj odrasle osobe koje su u osjetljivim poslovnim situacijama pristupaju usmjeravanju u centrima za razvoj karijere koje navode kao ključne za promjenu u njihovom trenutnom poslu ili za napredovanje na drugi posao (Guthu, Engh i Gravås, 2012. u: Hooley, 2014.).
- Istraživanje u Finskoj utvrdilo je da poboljšani CMS vodi do smanjenja simptoma depresije među odraslim osobama i namjera ranog umirovljenja (Vuori, Toppinen-Tanner i Mutanen, 2012. u: Hooley, 2014.).

## Zaključci i preporuke

- Treba obratiti pozornost na postojeću metodologiju istraživanja i na nalaze te ih treba uzeti u obzir pri odlučivanju o prirodi utjecaja koje treba mjeriti.
- Postoje kvantitativni i različiti kvalitativni pristupi istraživanju koji su učinkovito primijenjeni u mjerenju utjecaja usmjeravanja čiji je CMS ishod učenja. *ELGPN-ov Vodič kroz prikupljene i praćene podatke* (Hooley, 2014.) navodi nekoliko primjera koje ilustriraju načine mjerenja utjecaja programa CMS-a.



## Put prema naprijed

Dodana vrijednost ELGPN-a zahtijeva nastavljanje nakon 2015. Sustavna razmjena i obostrano učenje u koracima za politiku, razvoj strategije i provedbu CMS-a ostaju važni jer je to

imalo značajan utjecaj u prošlosti upotrebljavajući dinamiku kreiranu kroz daljnju europsku suradnju jer nesrazmjeri u pružanju cjeloživotnog usmjeravanja i u razvoju CMS-a i dalje postoje.





## Referentni dokumenti

- Bors Borbély-Pecze, T. & Hutchinson, J. (2014.a). *Jamstvo za mlade i cjeloživotno usmjeravanje. ELGPN-ov Prijedlog br. 4.* ELGPN Sveučilište Jyväskylä, Finska. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-youth-guarantee>
- Bors Borbély-Pecze, T. & Hutchinson, J. (2014.b). *Work-based learning and Lifelong Guidance Policies. ELGPN-ov Prijedlog br. 5.* ELGPN Sveučilište Jyväskylä, Finska. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-no.-5-work-based-learning-and-lifelong-guidance-policies>
- Cedefop (2008.). *Razvoj karijere na poslu: revizija profesionalnog usmjeravanja za razvoj karijere radi podupiranja osoba pri zapošljavanju.* Luksemburg: Ured za publikacije Europskih zajednica
- Cedefop (2014.). *Vrednovanje raznolikosti usmjeravanje za integraciju migranata na tržište rada.* Luksemburg: Ured za publikacije Europske unije Cedefopov radni dokument; br. 24. [na internetu]. Dostupno na: [www.cedefop.europa.eu/files/6124\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/6124_en.pdf)
- Cedefop (2015.). *Career guidance in unstable times: linking economic, social and individual benefits. Economic crisis, social exclusion and uncertain careers. lifelong guidance responds to a triple challenge. Briefing Note, prosinac 2014.* [na internetu]. Dostupno na: [www.cedefop.europa.eu/files/9094\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/9094_en.pdf)
- Vijeće Europske unije (2004). *Strengthening Policies, Systems and Practices on Guidance throughout Life.* 9286/04 EDUC 109 SOC 234.
- Vijeće Europske unije (2007). *Rezolucija Vijeća od 15. prosinca 2007. o novim vještinama za nove poslove (2007/C 290/01)* [na internetu]. Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:290:0001:0003:EN:PDF>
- Vijeće Europske unije (2008). *Rezolucija Vijeća o boljoj integraciji cjeloživotnog usmjeravanja u strategije cjeloživotnog učenja. 2905th Education, Youth and Culture Council meeting, Bruxelles, 21. studenoga 2008.* [na internetu]. Dostupno na: [http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf](http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf)
- Vijeće Europske unije (2011). *Preporuka Vijeća od 28. lipnja 2011. o politikama za smanjivanje ranog napuštanja škole.* [na internetu]. Dostupno na: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:191:0001:0006:en:PDF>

- Vijeće Europske unije (2013.a). *Rezolucija Vijeća od 22. travnja 2013. o uspostavljanju Jamstva za mlade (2013/C 120/01)*. [na internetu]. Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2013:120:0001:0006:EN:PDF>
- Vijeće Europske unije (2013.b). “European Alliance for Apprenticeships” Council Declaration Employment, Social Policy, Health and Consumer Affairs, sastanak Vijeća, Luxemburg, 15. listopada.2013. [na internetu]. Dostupno na: [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/lsa/139011.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/lsa/139011.pdf)
- Vijeće Europske unije (2013.c). *Council Conclusions on investing in education and training – a response to Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes and the 2013 Annual Growth Survey 3221st Education, Youth and Culture Council meeting Bruxelles, 15. veljače 2013.* [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/educ/135467.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/135467.pdf)
- Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (2012.a) *Lifelong Guidance Policy Development: A European Resource Kit*. Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja. Jyväskylä: ELGPN. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no1-resource-kit>
- Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (2012.b) *Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja: Izvješće o napretku 2011.–2012. Izvješće o radu Europske mreže politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja 2011.–2012.* Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja. Jyväskylä: ELGPN. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-progress-report-2011-2012>
- Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (2012.c) *Lifelong Guidance Policy Development: Pojmovnik ELGPN-ovi alati br. 2.* ELGPN Sveučilište Jyväskylä, Finska. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no2-glossary>
- Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (2014.) *Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja. Izvješće o radu Europske mreže politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja 2013.–2014.* Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja. Jyväskylä: ELGPN. [na internetu]. Dostupno na <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-progress-report-2013-2014>
- Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (2015.a) *Addressing career guidance in teacher education and/or training. ELGPN-ov Prijedlog br. 7.* ELGPN Sveučilište Jyväskylä, Finska. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications>
- Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (2015.b) *Smjernice za razvoj politika i sustava cjeloživotnog usmjeravanja: referentni okvir za EU i Komisiju, ELGPN-ovi alati br. 6.* Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja. Jyväskylä: ELGPN. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications>
- Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (2015.c) *Strengthening the Quality Assurance and Evidence Base for Lifelong Guidance ELGPN-ovi alati br. 5* Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja. Jyväskylä: ELGPN. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications>
- Europska komisija (2011.). *Ciljevi Europe 2020.* [na internetu]. Dostupno na: <http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/>

- Europska komisija (2012.). *Individual Action Planning (IAP): Resolving tensions and maximising impact in European PES, Bruxelles*, Autori: Jenny Bimrose i Sally- Anne Barnes Kraatz, S, (ur.). Europska komisija (2013.). *Public Employment Services' contribution to EU 2020. PES 2020 strategy output paper*.
- Europska komisija (2014.). Posebno izvješće Eurobarometra 417: Europskog područja vještina i kvalifikacija. [na internetu]. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_417\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_417_en.pdf)
- Europska komisija (2014.a.). *Europske referentne profil za PES-ove i EURES-ove savjetnike, Bruxelles*. [na internetu]. Dostupno na: <http://iccdpp.org/wp-content/uploads/2015/01/Analytical-paper-European-reference-competence-profile-for-PES-and-EURES-counsellors-2014-6.pdf>
- Europska komisija (2014.B.). PES to PES Dialogue The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services DG Employment, Social Affairs and Inclusion Skills-based profiling and matching in PES Analytical Paper.str. 8. [na internetu]. Dostupno na: <http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?advSearchKey=pessskillsprofiling&mode=advancedSubmit&langId=en&policyArea=&type=0&country=0&year=0>
- Europska komisija (2015.a.). Annex – Integrated guidelines – to the Proposal for a council decision on guidelines for the employment policies of the Member States Part 2. [na internetu]. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/europe2020\\_guidelines\\_part2\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/europe2020_guidelines_part2_en.pdf)
- Europska komisija (2015.b.). *PES-ove prakse za doseganje i aktiviranje NEET-ova. Doprinos Mreže javnih službi za zapošljavanje* [na internetu]. Dostupno na: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13728&langId=en>
- Europska komisija / EACEA / Eurydice / Cedefop (2014.). *Rješavanje problema ranog napuštanja učenja i osposobljavanja u Europi: strategije, politike i mjere*. Izvješće Eurydicea i Cedefopa. Luksemburg Ured za publikacije Europske unije. [na internetu]. Dostupno na: [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/175EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/175EN.pdf)
- Europski parlament i Vijeće Europske unije (2006). *Preporuka Europskog parlamenta i Vijeća od 18. prosinca 2006 o ključnim kompetencijama za cjeloživotno učenje (2006/962/EZ)*. [na internetu]. Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32006H0962>
- Europski parlament (2011.). *Rezolucija Europskog parlamenta od 1. prosinca 2011. o rješavanju problema ranog napuštanja škole (2011/2088(INI))*. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2011-0531+0+DOC+XML+V0//EN>
- Europski parlament (2011.). *Rezolucija Europskog parlamenta od 11. rujna 2012. o obrazovanju, osposobljavanju i Europi 2020. (2012/2045(INI))* [na internetu]. Dostupno na: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2012-0323+0+DOC+XML+V0//EN>
- Europski parlament (2013.a.). *Rezolucija Europskog parlamenta od 12. ožujka 2013. o eliminiranju rodni stereotipa u EU-u (2012/2116(INI))*. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2013-0074&language=EN&ring=A7-2012-0401>
- Europski parlament (2013.b.). *Rezolucija Europskog parlamenta od 22. listopada 2013. o rekonceptualizaciji obrazovanja (2013/2041(INI))* [na internetu]. Dostupno na: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2013-0433&language=EN&ring=A7-2013-0314>
- Europski parlament (2014.). *Rezolucija Europskog parlamenta od 17. srpnja 2014. o zapošljavanju mladih (2014/2713(RSP))*. [na internetu]. Dostupno

- na:  
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2014-0010+0+DOC+XML+V0//EN>
- Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja. Jyväskylä: ELGPN. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-cms>
- Hooley, T., Watts, A. G., Sultana, R. G. i Neary, S. (2013.). The 'blueprint' framework for career management skills: a critical exploration. U: *British Journal of Guidance & Counselling*, 41(2), str.117.-131.
- Hooley, T. (2014.). *The Evidence-Base on Lifelong Guidance. A guide to key findings for effective policy and practice*. ELGPN-ovi alati br. 3. Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja. Jyväskylä: ELGPN. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no.-3-the-evidence-base-on-lifelong-guidance>
- Hughes, D. i Bors Borbély-Pecze, T. (2012.). *Youth Unemployment: A crisis in our midst – the role of lifelong guidance policies in addressing labour supply and demand*. ELGPN-ov Prijedlog br. 2. ELGPN Sveučilište Jyväskylä, Finska. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-youth-unemployment>
- KMK/BA (2004.). *Rahmenvereinbarung über die Zusammenarbeit von Schule und Berufsberatung* [Agreement on the cooperation between schools and the career guidance service of the Federal Employment Agency] [na internetu]. Dostupno na: [http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/PresseUndAktuelles/2004/RV\\_Schule\\_Berufsberatung.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/PresseUndAktuelles/2004/RV_Schule_Berufsberatung.pdf)
- Kraatz, S. (2015.). *Reform of educational systems: European policies for lifelong guidance to fight early school leaving and unemployment. Briefing Policy Department a: Economy and Scientific Policy PE536.318* [na internetu]. Dostupno na: <http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/536318/>
- IPOL\_BRI(2015)536318\_EN.pdf
- Law, B. (2007.). *New DOTS: Career Learning for the Contemporary World. NICEC Briefing*. Cambridge: NICEC/CRAC/Essex Careers and Business Partnership. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.hihohiho.com/memory/cafnewdots.pdf>
- Law, B. i Watts, A.G. (1977.). *Schools, Careers and Community*. London: Church Information Office.
- OECD (2004.). *Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap*. Pariz: OECD. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.oecd.org/education/innovation-education/34050171.pdf>
- OECD (2010.). *Restoring fiscal sustainability: lessons for the public sector*. Pariz: OECD [na internetu]. Dostupno na: <http://www.oecd.org/governance/budgeting/44473800.pdf>
- OECD (2013.). *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills (PIACC)*. OECD Publishing. [na internetu]. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264204256-en>
- OECD (2014.). *Rezultati TALISA 2013.: Međunarodna perspektiva o poučavanju i učenju*, TALIS, OECD Publishing. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.oecd.org/edu/school/talis-2013-results.htm>
- OECD (2015.). *Skills Outlook 2015 Youth, Skills and Employability*. OECD Publishing. [na internetu]. Dostupno na: [http://www.oecd-ilibrary.org/education/oecd-skills-outlook-2015\\_9789264234178-en](http://www.oecd-ilibrary.org/education/oecd-skills-outlook-2015_9789264234178-en)
- Oomen, A. i Plant, P. (2014.). *Early School Leaving and Lifelong Guidance. ELGPN-ov Prijedlog br. 6*. ELGPN Sveučilište Jyväskylä, Finska. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-concept-note-no.-6-early-school-leaving-and-lifelong-guidance/>
- Rott, G. (2015.a). Academic Knowledge and Students' Relationship to the World: Career Management Competence and Student Centred Teaching and Learning. U: *Journal for the European Higher Education Area 2-2015*

- str.49.–68.
- Rott, G. (2015.b). Interdependencies in Modern Higher Education: Enhancing Career Management Competence and Student Centred Teaching and Learning U: *Journal for the European Higher Education Area 2-2015* str. 69.–87.
- Sultana, R. (2011.). *Assessing Career Management Skills. Reflection Note following the WP1 field visit to Toulouse, France. November 14 to 15, 2011.* [na internetu]. Dostupno na: [https://ktl.jyu.fi/img/portal/21717/Reflection\\_Note\\_following\\_the\\_WP1\\_field\\_visit\\_to\\_Toulouse-final\\_versi.pdf?cs=1324385712](https://ktl.jyu.fi/img/portal/21717/Reflection_Note_following_the_WP1_field_visit_to_Toulouse-final_versi.pdf?cs=1324385712)
- Sultana, R.G. (2012.a) *Flexicurity. Implications for lifelong career guidance. ELGPN-ov Prijedlog br. 1.* ELGPN Sveučilište Jyväskylä, Finska. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-flexicurity>
- Sultana, R.G. (2012.b). Learning career management skills in Europe: A critical review. U: *Journal of Education and Work*, 25(2), str.225.–248.
- Sultana, R.G. (2013.). Career management skills: assessment for learning. U: *Australian Journal of Career Guidance*, 22(2), str.82.–90.
- Sweet, R., Nissinen, K. i Vuorinen, R. (2014.). *An Analysis of the Career Development Items in PISA 2012 and of their Relationships to the Characteristics of Countries, Schools, Students and Families. ELGPN Research paper No.1.* Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjerenja. Jyväskylä: ELGPN. [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-research-paper-no.-1-pisa/>
- Taylor, R. A. i Hooley, T. (2014.). Evaluating the impact of career management skills module and internship programme within a university business school. U: *British Journal of Guidance & Counselling*, 42(5), str. 487.–499. [na internetu]. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1080/03069885.2014.918934>
- Thomsen, R. (2014.). *A Nordic perspective on career competences and guidance – Career choices and career learning.* NVL & ELGPN concept note, Oslo: Nordiskt nätverk för Vuxnas Lärande (NVL). [na internetu]. Dostupno na: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/career-choices-and-career-learning.-nvl-elgpn-concept-note/>
- Zelloth, H. (2009.). *ETF In demand: career guidance in EU neighbouring countries.* Luksemburg: Ured za publikacije Europskih zajednica, str. 40. [na internetu]. Dostupno na: [http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/\(getattachment\)/8559e4566d38a6e3c12576020050a7bc/\\$file/note7uelkn.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getattachment)/8559e4566d38a6e3c12576020050a7bc/$file/note7uelkn.pdf)



**EUROPSKA MREŽA POLITIKA CJELOŽIVOTNOG PROFESIONALNOG USMJERAVANJA (ELGPN)** cilja pomoći državama članicama Europske unije (i susjednim zemljama koje udovoljavaju uvjetima za program Erasmus+) i Europskoj komisiji u razvoju europske suradnje na cjeloživotnom profesionalnom usmjeravanju i u sektoru obrazovanja i u sektoru zapošljavanja. Svrha Mreže jest promicati suradnju i razvoj sustava na razini države članice u provedbi prioriteta utvrđenih u strategijama EU 2020 i rezolucijama EU-a o cjeloživotnom profesionalnom usmjeravanju (2004., 2008.). Mrežu su 2007. godine osnovale države članice, dok je Komisija podržala njezine aktivnosti u sklopu Programa cjeloživotnog učenja i programa Erasmus+.

**VJEŠTINE UPRAVLJANJA KARIJEROM (CMS)** omogućuju građanima da upravljaju svojim pojedinačnim životnim putovima u obrazovanju, osposobljavanju i radu tijekom cijelog života. Ovaj alat ELGPN-a namijenjen je donositeljima politika koji žele razviti sveobuhvatnu nacionalnu politiku usmjeravanja usmjerenu na stjecanje CMS-a. Ta se potreba može pojaviti u svjetlu različitih politika cjeloživotnog usmjeravanja koje postoje u Europi, poništavanja postojećih nesrazmjera u nacionalnim pružanjima te u zadovoljenju budućih pristupa (cjeloživotnom) usmjeravanju. Namjena ovog alata jest pružiti potporu donositeljima politika pri razmatranju ključnih pitanja u politikama povezanim s CMS-om, dobrih praksi i zaključaka među državama članicama ELGPN-a.

ELGPN predstavlja značajan napredak u pogledu pružanja potpore razvoju nacionalne politike cjeloživotnog usmjeravanja. Trenutačno ima 30 država članica (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 i SK), uz CH kao promatračem.

Zemlje sudionice imenuju svoje predstavnike u Mreži, a potiče ih se da uključe i vladine i nevladine predstavnike. Kao mreža koju pokreću države članice, ELGPN predstavlja inovativan oblik otvorene metode suradnje unutar Europske unije (EU).

