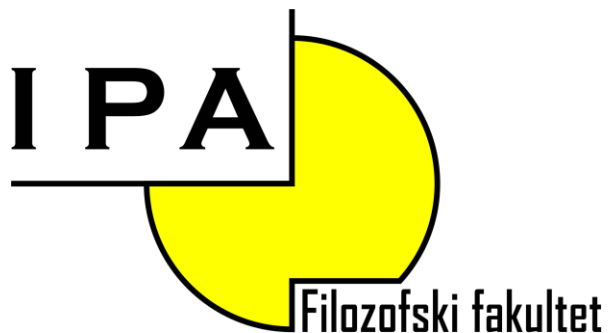


**UNIVERZITET U BEOGRADU – FILOZOFSKI FAKULTET
INSTITUT ZA PEDAGOGIJU I ANDRAGOGIJU**



**ZAVRŠNI IZVEŠTAJ O SPROVEDENOM ISTRAŽIVANJU O
IMPLEMENTACIJI USLUGA KVIS UKLJUČUJUĆI I PRIMENU
STANDARDA KVIS DEFINISANIH PODZAKONSKIM AKTOM**



Beograd, novembar 2023. godine

SADRŽAJ

Akronimi	6
Uvod	7
Organizacija i realizacija istraživanja	7
Metodološki okvir istraživanja	9
Cilj istraživanja	9
Razumevanje karijernog vođenja i savetovanja kao teorijsko polazište empirijskog dela istraživanja	9
Dizajniranje okvira empirijskog dela istraživanja	10
Instrumenti istraživanja	11
Uzorak istraživanja	12
Zakonodavni okvir karijernog vođenja i savetovanja u Republici Srbiji	14
Uvodni deo o analiziranim dokumentima i načinu analize	14
Prikaz rezultata analize sa komentarima	15
<i>Određenje karijernog vođenja i savetovanja</i>	17
<i>Cilj i svrha KViS</i>	18
<i>Nosioci aktivnosti KViS</i>	19
<i>Ciljne grupe KViS</i>	21
<i>Karijerni praktičari</i>	22
<i>Program i programska orijentacija KViS</i>	23
<i>Oblasti rada: informisanje, savetovanje i obrazovanje za karijeru</i>	25
<i>Organizacija pružanja usluga</i>	27
<i>Efekti KViS</i>	29
Uočene tendencije kod zakonodavnog okvira	31
Mogućnosti za unapređivanje zakonodavnog okvira	32
Aktivnosti usmerene na razvoj KViS na makro – nacionalnom nivou	38
Uvod	38
Prikaz rezultata analize sa komentarima	38
Uočene tendencije	45
Mogućnosti za unapređivanje aktivnosti na nacionalnom nivou usmerenih na razvoj KViS	47
Aktivnosti karijernog vođenja i savetovanja na mezo nivou (nivou lokalne zajednice)	50
Uvodni deo o sprovedenoj analizi na mezo nivou	50
Prikaz rezultata istraživanja sa komentarima i uočenim tendencijama	50
1. Sektor obrazovanja	52
1.1. Programi i aktivnosti KViS koje organizacije realizuju	52
1.2. Prilagođavanje KViS usluga individualnim potrebama korisnika	54

1.3. Tehnička opremljenost i etički principi u sprovođenju usluga KViS	56
1.4. Evaluacija usluga KViS	59
2. Sektor mladih	62
2.1. Programi i aktivnosti KViS koje organizacije realizuju	62
2.2. Prilagođavanje KViS usluga individualnim potrebama korisnika	62
2.3. Tehnička opremljenost i etički principi u sprovođenju usluga KViS	63
2.4. Evaluacija usluga KViS	64
3. Sektor zapošljavanja	64
3.1. Programi i aktivnosti KViS koje organizacije realizuju	64
3.2. Prilagođavanje KViS usluga individualnim potrebama korisnika	65
3.3. Tehnička opremljenost i etički principi u sprovođenju usluga KViS	65
3.4. Evaluacija usluga KViS	66
4. Sektor „povezivanje mladi-obrazovanje-privreda”	67
4.1. Programi i aktivnosti KViS koje organizacije realizuju	67
4.2. Prilagođavanje KViS usluga individualnim potrebama korisnika	68
4.3. Tehnička opremljenost i etički principi u sprovođenju usluga KViS	68
4.4. Evaluacija usluga KViS	69
5. Sektor privrede	70
5.1. Programi i aktivnosti KViS koje organizacije realizuju	70
5.2. Prilagođavanje KViS usluga individualnim potrebama korisnika	70
5.3. Tehnička opremljenost i etički principi u sprovođenju usluga KViS	71
5.4. Evaluacija usluga KViS	71
6. Sektor nevladinih organizacija	72
6.1. Programi i aktivnosti KViS koje organizacije realizuju	72
6.2. Prilagođavanje KViS usluga individualnim potrebama korisnika	74
6.3. Tehnička opremljenost i etički principi u sprovođenju usluga KViS	75
6.4. Evaluacija usluga KViS	77
Uočene tendencije i mogućnosti za unapređivanje aktivnosti karijernog vođenja i savetovanja na mezo (lokalnom) nivou	78
Uočene tendencije u aktivnostima KViS na lokalnom/mezo nivou	78
Sektor obrazovanja	78
Sektor mladih	79
Sektor zapošljavanja	80
Sektor „povezivanje mladi-obrazovanje-privreda”	80
Sektor privrede	80
Sektor nevaldinih organizacija	81
Mogućnosti za unapređivanje aktivnosti KViS na lokalnom/mezo nivou	81
Karijerni praktičari – od kompetencija do analize posla	83
Karijerni praktičari – profil i iskustvo u KviS	83
Opšti profil karijernih praktičara	83
Načini i sadržaji usavršavanja karijernih praktičara	87
Analiza programa za usavršavanje karijernih praktičara iz Kataloga programa stalnog stručnog usavršavanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika	88

<i>Analiza programa usavršavanja</i>	89
<i>Zaključci i preporuke</i>	91
Standardi kompetencija karijernih praktičara – funkcionisanje u praksi	93
<i>Zaključci i preporuke</i>	101
Analiza programa usmerenih na razvoj kompetencija	104
„Veština upravljanja karijerom“	
Uvodni deo	104
Prikaz rezultata analize prema elementima procene iz protokola PROPROGRAM	105
<i>Ciljevi programa</i>	105
<i>Ishodi programa</i>	105
<i>Ciljna grupa</i>	106
<i>Teme/sadržaji</i>	107
<i>Aktivnosti, metode i tehnike</i>	107
<i>Trajanje</i>	107
<i>Evaluacija</i>	108
Uočene tendencije i mogućnosti za unapređivanje kvaliteta programa usmerenih na razvoj kompetencija Veština upravljanja karijerom	108
Preporuke za unapređivanje ponude i kvaliteta programa	109
Analiza usklađenosti Uputstva AZK i Standarda KViS	109
<i>Struktura Predloga Programa KViS u odnosu na Pravilnik o standardima KViS</i>	110
Standardi usluga karijernog vođenja i savetovanja	114
Pristup sagledavanju Standarda	114
Procena Standarda od predstavnika organizacija i projekata sa makro nivoa	114
Procena Standarda i njihove implementacije od strane predstavnika organizacija na mezo nivou	115
Predlozi praktičara u oblasti KViS-a za unapređivanje standarda kompetencija/rada karijernih praktičara i njihovo stavljanje u funkciju u praksi	118
Ekspertska procena strukture Standarda KViS	119
Akcioni plan za dalji razvoj KViS u Republici Srbiji – predlog	122
Literatura	125
Prilozi	
Prilog broj 1: Akcioni plan projektnog zadatka – usluge	
Prilog broj 2: PROZAKON – Protokol za analizu zakonskih i podzakonskih dokumenata kojima se reguliše oblast KViS	
Prilog broj 3: PROMAKRO – Protokol za razgovor sa nosiocima pojedinih aktivnosti KViS na makro – nacionalnom nivou	

- Prilog broj 4:** PROMEZO – Protokol za razgovor sa nosiocima pojedinih aktivnosti KViS na mezo nivou (nivou lokalne zajednice)
- Prilog broj 5:** PROPRAKTIČAR – Protokol za analizu kompetencija karijernih praktičara
- Prilog broj 6:** PROUSAVRŠAVANJE – Protokol za analizu obuka iz Katalog programa stručnog usavršavanja kojima se tretira problematika KViS
- Prilog broj 7:** PROPROGRAM – Protokol za analizu programa obuka usmerenih na razvoj kompetencija „Veština upravljanja karijerom”
- Prilog broj 8:** PROPROCES - Protokol za analizu procesa ostvarivanja programa karijernog vođenja i savetovanja
- Prilog broj 9:** Struktura uzorka po obuhvaćenim organizacijama
- Prilog broj 10:** Spisak analiziranih programa iz Kataloga programa stalnog stručnog usavršavanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika
- Prilog broj 11:** Standardi kompetencija karijernih praktičara
- Prilog broj 12:** PROMAKRO o Standardima KViS
- Prilog broj 13:** Procena predstavnika organizacija nivoa upoznatosti sa standardima KViS
- Prilog broj 14:** Procena predstavnika organizacija nivoa u kojem se organizacija pridržava standarda KViS
- Prilog broj 15:** Predlozi za unapređivanje standarda kompetencija karijernih praktičara

Akronimi

AZK	-	Agencija za kvalifikacije
BOŠ	-	Beogradska otvorena škola
ČOS	-	čas odeljenskog starešine
E2E	-	NIRAS-IP Consalting: „Znanjem do posla” E2E – projekat Vlade Republike Srbije i Vlade Švajcarske
GIZ	-	Nemačka organizacija za međunarodnu saradnju GIZ
JPOA	-	javno priznati organizatori aktivnosti obrazovanja odraslih
KP	-	karijerni praktičar(i)
KViS	-	Karijerno vođenje i savetovanje
KZM	-	Kancelarije za mlade
MP	-	Ministarstvo prosvete
MR	-	Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja
MTO	-	Ministarstvo turizma i omladine
NSZ	-	Nacionalna služba za zapošljavanje
NVO	-	nevladina organizacija
OO	-	obrazovanje odraslih
PKS	-	Privredna komora Srbije
PO	-	profesionalna orijentacija
PP služba	-	služba pedagoga i psihologa u formalnom obrazovanju
PPU	-	priznavanje prethodnog učenja
Pravilnik KViS	-	<i>Pravilnik o standardima usluga karijernog vođenja i savetovanja</i> (2019). Službeni glasnik RS, br. 43/2019
RS	-	Republika Srbija
Standardi KViS	-	Standardi usluga karijernog vođenja i savetovanja definisani Pravilnikom o standardima usluga karijernog vođenja i savetovanja
SUK	-	Centar za upravljanje karijerom u okviru Službe za upravljanje kadrovima Vlade Republike Srbije
VŠU	-	visokoškolska ustanova
VUK	-	veštine upravljanja karijerom
ZUOV	-	Zavod za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja

UVOD

Na osnovu objavljenog „poziva za podnošenje ponuda u javnoj nabavci čiji je predmet implementacija usluge karijernog vođenja i savetovanja“ i odabira Univerziteta u Beogradu – Filozofskog fakulteta, a konkretno Instituta za pedagogiju i andragogiju, kao pružaoca usluge, a u skladu sa Akcionim planom realizacije projektnog zadatka prihvaćenog od strane Kancelarije za dualno obrazovanje i nacionalni okvir kvalifikacija, realizovano je istraživanje implementacije „usluge karijernog vođenja i savetovanja (u daljem tekstu KViS) u sektorima obrazovanja (na svim nivoima nacionalnog okvira kvalifikacija Srbije – uključujući i obrazovanje odraslih), zapošljavanja i u domenu sektora za mlade“, imajući u vidu „primenu standarda KViS definisanih podzakonskim aktom¹ prilikom implementacije usluga KViS“.²

Izveštaj o sprovedenom istraživanju sadrži prikaz prikupljenih podataka tokom perioda od godinu dana (novembar 2022 – novembar 2023. godine), zatim analizu tih podataka, sa skretanjem pažnje na uočene tendencije. U pojedinačnim poglavljima ovog izveštaja navedene su i preporuke za unapređivanje kvaliteta usluga KViS, po istraživanim segmentima.

U realizaciji rada u okviru projekta učestvovali su saradnici Instituta za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, a projektni (ekspertske) tim čine sledeći članovi: prof. dr Aleksandra Pejatović (ključni ekspert); prof. dr Violeta Orlović Lovren; prof. dr Jovan Miljković; doc. dr Dubravka Mihajlović; Kristina Robertson, asistent; Branka Radovanović, asistent; Neda Čairović Pavlović, istraživač-saradnik; i Uroš Kuzmanović, saradnik u nastavi.

ORGANIZACIJA I REALIZACIJA ISTRAŽIVANJA

Organizacija poslova u okviru projekta odvijala se u skladu sa *Akcionim planom projektnog zadatka – usluge* (Prilog broj 1). Sažeto predstavljeno, obavljeni poslovi realizovani su na sledeći način i u sledećim vremenskim intervalima: 1) izrada Akcionog plana (kraj novembra – početak decembra 2022.); 2) definisanje i razrada metodološkog okvira istraživanja – definisanje uzorka za sve segmente analize, izrada instrumenata istraživanja, uspostavljanje prvih kontakata relevantnih za izlazak na teren (decembar 2022. – kraj februara 2023.); terenski deo istraživanja (mart – septembar 2023.); izrada izveštaja o sprovedenom istraživanju nakon sedam meseci realizacije projekta (maj – jun 2023.); verifikaciona radionica na kojoj su predstavljeni preliminarni rezultati istraživanja (13. oktobar 2023.); prezentovanje rezultata istraživanja na jedenaestoj Euroguidance konferenciji „Karijerno vođenje i savetovanje u Republici Srbiji i Evropi“ (25. oktobar 2023.); prezentacija rezultata istraživanja na 77. sednici Saveta za stručno obrazovanje i obrazovanje odraslih (28. novembar 2023.); izrada završnog izveštaja o sprovedenom istraživanju (oktobar – novembar 2023.)

¹ Pravilnik o standardima uslugama karijernog vođenja i savetovanja, (2019), *Službeni glasnik RS*, br. 43

² Citirani delovi preuzeti su iz Ugovora o implementaciji usluge karijernog vođenja i savetovanja (KViS), koji je zaključen između Ministarstva prosvete Republike Srbije i Univerziteta u Beogradu – Filozofskog fakulteta (kasnije Aneks I Ugovor o implementaciji usluge karijernog vođenja i savetovanja (KViS) (Osnovni ugovor), zaključen između Kancelarije za dualno obrazovanje i Nacionalni okvir kvalifikacija i Univerziteta u Beogradu - Filozofskog fakulteta) i iz Javnog poziva, dela Tehničke karakteristike – Opis usluge.

Paralelno sa svim izlistanim poslovima u kontinuitetu su se odvijale sledeće aktivnosti: prikupljanje i analiziranje za aktivnosti KViS relevantnih materijala (poput izveštaja o različitim sprovedenim istraživanjima i analizama vezanim za različite elemente i aspekte pružanja usluga KViS; materijala nastalih u okviru različitih projekata i sličnih); prikupljanje i formiranje svojevrsne zbirke materijala koji predstavljaju produkte aktivnosti različitih provajdera u oblasti KViS; praćenje određenih dešavanja vezanih za KViS (otvorena vrata, obuka provajdera u oblasti KViS, tematski skupovi...); paralelno obezbeđivanje većeg broja kontakata sa provajderima i praktičarima u oblasti KViS, kako ne bi bilo prekida prilikom rada na terenu; i održavanje sastanaka članova projektnog (ekspertskog) tima (u nekim periodima realizacije projekta i jednom nedeljno).

Kao prateći materijal, prilikom ispitivanja na terenu, priređen je i korišćen set od četiri serije standarda i indikatora, preuzetih iz *Pravilnika o standardima usluga karijernog vođenja i savetovanja*. Po potrebi je ovaj materijal davan ispitanicima da bi mogli da se podsete standarda prilikom davanja procena i odgovora.

Tokom trajanja terenskog dela istraživanja ispitivanja su se odvijala kombinacijom sledećih načina: 1) direktnim usmenim ispitivanjem „uvodnim“ protokolom sa naknadnim elektronskim dostavljanjem dodatnih protokola i njihovog prikupljanja, sa drugim materijalima, elektronskom poštom; 2) onlajn ispitivanjem „uvodnim“ protokolom uz pomoć Zoom aplikacije sa naknadnim elektronskim dostavljanjem dodatnih protokola; i 3) razmenom informacija, protokola i materijala putem elektronske pošte.

Ispitivanja realizovana direktno na terenu obavljana su u: Beogradu, Kragujevcu, Požarevcu, Šapcu, Zrenjaninu, Somboru, Leskovcu, Vlasotincu i Požegi.

Posebne probleme prilikom ispitivanja, u ne malom broju slučajeva, predstavljali su: uspostavljanje prvog kontakta sa predstavnicima provajdera; naknadno odazivanje da učestvuju u istraživanju nakon uspostavljenog kontakta; ili vraćanje, nakon postignutih dogovora, popunjenih protokola od strane provajdera. Značajnu podršku u prevazilaženju ovih problema pružili su predstavnici Ministarstva prosvete i Kancelarije za dualno obrazovanje i nacionalni okvir kvalifikacija. Prilikom suočavanja sa navedenim problemima tokom istraživanja, uspostavljen je princip da se pokuša najmanje tri puta da se stupi u kontakt sa provajderom. Nakon navođenja pomenutih teškoća, neopravdano bi bilo da se ne skrene pažnja i na potpuno drugačije ponašanje predstavnika provajdera od navedenog. Ne mali je broj onih koji su ušli u uzorak istraživanja, prema njihovim rečima i ponašanju, veoma rado, ističući da im je čast da učestvuju u ovom istraživanju. Vidljivo je takođe bilo, kod više provajdera i ispitanika, da vole da pričaju o aktivnostima KViS-a koje realizuju, da vole da ih sprovedu, da puno i energije i kreativnosti ulažu u njihovo osmišljavanje i realizaciju.

METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja je ekstrahovan iz *Ugovora o implementaciji usluge karijernog vođenja i savetovanja (KViS)* i *Ponude, poglavlja Tehničke karakteristike (specifikacija) predmeta nabavke*. Na taj način, celokupna projektna aktivnost je preduzeta sa ciljem ispitivanja implementacije usluge karijernog vođenja i savetovanja (KViS), imajući u vidu primenu standarda KViS definisanih podzakonskim aktom³, i to u sektorima: obrazovanja (na svim nivoima nacionalnog okvira kvalifikacija Srbije, uključujući i obrazovanje odraslih), zapošljavanja i u domenu sektora za mlade.

Razumevanje karijernog vođenja i savetovanja kao teorijsko polazište empirijskog dela istraživanja

Iako se u poglavlju ovog izveštaja „Zakonodavni okvir karijernog vođenja i savetovanja u Republici Srbiji“, u delu „Određenje karijernog vođenja i savetovanja“, eksplicitno iskazuje razumevanje KViS-a zastupljeno u ovom istraživanju, ipak postoji neophodnost da se ukaže na neka od njegovih teorijskih uporišta.

U osnovi sintagme KViS nalazi se pojam „karijera“. Uvažavajući razliku između tradicionalnog i savremenog poimanja karijere, i priklanjajući se ovom drugom, naše razumevanje karijere najvernije odražava određenje autora Donalda Supera (Donald Super), koji smatra da je karijera „kombinacija svih aktivnosti koje se odigravaju u životnim ulogama koje pojedinac igra u određenom trenutku“ (Super, 1980, prema: Mihajlović, D. 2021, str. 55-56). Ovim sažetim, a istovremeno veoma kompleksnim određenjem karijere, između ostalog, ističe se da je karijera kombinacija - presek stanja u određenom periodu rezultat brojnih, celoživotnih (lifelong), razvojnih i paralelnih procesa – *tok karijere kroz različite životne periode*, a takođe i da je karijera - izbori vezani za nju, aktivnosti usmerene ka njenom razvoju, kao i promene u okviru nje, da prožima sve uloge i domene života pojedinaca, istovremeno poprimajući uticaje iz svih uloga i domena, kao i da je ne treba posmatrati kao jedan životni domen i suženi set uloga. To nadalje znači da karijera, kao i razvoj, kao i učenje, ima *sveživotni karakter, odnosno prožima sve životne domene* (lifewide).

Kada se ovakvo shvatanje karijere prenese u sintagmu „karijerni razvoj“, ono u okviru nje značajno proširuje opseg ove vrste razvoja, te upućuje na shvatanje da je „uspešan razvoj karijere... u velikoj meri povezan sa sposobnošću odabiranja životnih uloga, upravljanja njihovim vremenom i važnošću (intenzitetom), i proživljavanja sopstvene slike o sebi i vrednosti kroz spoj ovih uloga“ (Amundson i saradnici, 2010, prema: Ibidem, str. 56). Iskazana shvatanja i karijere i karijernog razvoja, ukoliko ih uvažavamo, svakako ukazuju na složenost i raznovrsnost očekivanja od aktivnosti KViS, kao podrške i podstrekača karijernog razvoja pojedinaca, pa i onda kada nam deluje da samo plasiramo određenu informaciju pojedincu.

³ Pravilnik o standardima usluga karijernog vođenja i savetovanja (2019). *Službeni glasnik RS*, br. 43/2019.

Dizajniranje okvira empirijskog dela istraživanja

Dizajn empirijskog dela istraživanja osmišljen je kroz pokušaj spajanja, s jedne strane, cilja s kojim je čitavo istraživanje inicirano, i, s druge strane, obuhvatnog shvatanja karijere i karijernog razvoja. Pri svemu tome, standardi usluga KViS su, u najvećoj meri, oblikovali okvir istraživanja.

Na opisani način, istraživanjem su obuhvaćeni sledeći segmenti predmeta istraživanja:

- 1) Zakonodavni okvir KViS-a u Republici Srbiji (relevantni zakoni, strategije, pravilnici, izveštaj i godišnji plan koji se odnose na obrazovanje odraslih). Odabirom analiziranih dokumenata ispoštovana je zastupljenost sektora obrazovanja (po svim nivoima kvalifikovanosti, uključujući i obrazovanje odraslih), zapošljavanja i mladih. Ovim delom analize obuhvaćen je, u stvari, *zakonodavni kontekst* na kojem počiva pružanje usluga KViS.
- 2) Na nacionalnom, odnosno makro nivou, analiza se odnosila na aktivnosti u oblasti KViS-a određenih ministarstava, službi, agencije, organizacija i projekata. Na ovaj način je uključena delatnost nacionalnih aktera relevantna za KViS, odnosno napravljen je okvir da se analiza usredsredi na *nacionalni kontekst*, koji ima izuzetno značajan upliv na organizacije koje na lokalnom nivou pružaju usluge KViS.

S obzirom da su standardi KViS opisani kroz četiri usko povezane oblasti: veštine upravljanja karijerom; kompetencije karijernih praktičara (opšte i specifične); organizacija usluga; i program, čime je postignuto višestrano sagledavanje usluga KViS, ove oblasti su u našem istraživanju direktno obuhvaćene segmentima istraživanja od 3) do 7), a zbirno segmentom 8). Međusobna povezanost između oblasti koje regulišu standardi KViS podržana je kombinacijom instrumenata koji su u okviru ovih segmenata istraživanja korišćeni. Ovaj set segmenata u dizajnu istraživanja predstavlja *kontekst standarda KViS*.

- 3) *Organizacija usluga KViS* ispitivana je preko provajdera (organizacija) koje su pružaoci usluga KViS na lokalnom nivou, u ovom istraživanju označenom kao mezo nivo.
- 4) *Kompetencije karijernih praktičara (I)* ispitivane su posebnim protokolom priređenim za predstavnike provajdera (organizacija) nakon snimanja organizacije usluga KViS koju provajderi pružaju.
- 5) Ispitivanje *kompetencija karijernih praktičara (II)* podržano je i analizom obuka iz Kataloga programa stručnog usavršavanja Zavoda za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja, koji treba da podrže profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju, a kojima se tretira problematika karijernog vođenja i savetovanja, odnosno pružaju mogućnosti za usavršavanje zaposlenih u obrazovanju za pružanje usluga KViS.
- 6) *Standardi koji se odnose na program* obuhvaćeni su bili trećim krugom ispitivanja onih provajdera (organizacija) koji takve programe, konkretno obuke, imaju i realizuju.

- 7) *Veštine upravljanja karijerom* obuhvaćene su u istraživanju na dva načina: ispitivanjem organizacije usluga KViS (preko nosilaca ovih usluga), u delu gde je trebalo da se izlistaju kompetencije korisnika ka čijem razvijanju su programi usmereni, dati u terminima veština upravljanja karijerom, i ispitivanjem standarda koji se odnose na program, u delu u kojem su procenjivači iznosili utiske o programu obuke koja je usmerena na razvoj kompetencija „veština upravljanja karijerom“.
- 8) Poseban segment analize posvećen je najdirektnije *standardima usluga KViS*: oblastima, kompetencijama - indikatorima i ishodima – dokazima, koje donosi Pravilnik o standardima usluga KViS (2019).
- 9) *Proces pružanja usluga KViS*, koji je podrazumevao praćenje direktne realizacije nekog programa, je još jedan od segmenata istraživanja za koji je postojala namera da se uvrsti u analizu. Međutim, od ovog dela se odustalo zbog vremenske nemogućnosti prisustvovanja većem broju ovih aktivnosti, zbog njihove skoncentrisanosti u određene mesece tokom godine (dominantno maj mesec u slučaju našeg istraživanja). Ipak je praćeno nekoliko različitih programa, poput: otvorenih vrata, obuke za usavršavanje praktičara u oblasti KViS, sastanaka različitih ciljnih grupa relevantnih za pružanje usluga KViS i sličnih. Ovaj segment istraživanja isključen je iz daljeg praćenja i analize, tako da nije obuhvaćen ovim izveštajem.

Osam izdvojenih segmenata istraživanja, projektovanih njegovim dizajnom, čine matricu za prikupljanje, obradu i analizu podataka. Kombinacija konstruisanih instrumenata u okviru svakog od segmenata, omogućila je posmatranje i standarda i pružanja usluga KViS iz više uglova, odnosno korišćenje metode triangulacije, u smislu korišćenja različitih tehnika za prikupljanje podataka. Od tehnika, u istraživanju su korišćeni: analiza sadržaja, sekvencijalna analiza, strukturalna analiza, intervjuisanje (individualno i grupno) i anketiranje.

Instrumenti istraživanja

U skladu sa dizajnom istraživanja i namerom da se koristi metod triangulacije, konstruisano je ukupno sedam instrumenata, i to:

PROZAKON – Protokol za analizu zakonskih i podzakonskih dokumenata kojima se reguliše oblast KViS (Prilog broj 2).

PROMAKRO – Protokol za razgovor sa nosiocima pojedinih aktivnosti KViS na makro – nacionalnom nivou (Prilog broj 3).

PROMEZO – Protokol za razgovor sa nosiocima pojedinih aktivnosti KViS na mezo nivou - nivou lokalne zajednice (Prilog broj 4).

PROPRAKTIČAR – Protokol za analizu kompetencija karijernih praktičara (Prilog broj 5).

PROUSAVRŠAVANJE – Protokol za analizu obuka iz Kataloga stručnog usavršavanja kojima se tretira problematika KViS (Prilog broj 6).

PROPROGRAM – Protokol za analizu programa obuka usmerenih na razvoj kompetencija VEŠTINA UPRAVLJANJA KARIJEROM (Prilog broj 7).

PROPROCES – Protokol za analizu procesa ostvarivanja programa KViS (Prilog broj 8).

Veštine upravljanja karijerom su u istraživanju obuhvaćene delovima protokola PROMEZO i PROPROGRAM. Standardi usluga KViS su direktno analizirani korišćenjem strukturalne analize, od strane dve istraživača.

Uzorak istraživanja

Formiranju populacije iz koje je kasnije izdvojen uzorak za istraživanje pristupilo se na sledeći način. Od nosilaca aktivnosti relevantnih za KViS koji deluju na makro – nacionalnom nivou (ministarstva, službi, agencije, organizacija i projekata) zatraženi su i dobijeni su podaci o organizacijama na mezo nivou – nivou lokalne zajednice, koje imaju razvijene aktivnosti u oblasti KViS. Između ostalih, na predloženim listama su našli: organizacije koje imaju akreditovane programe obučavanja iz oblasti KViS ili povezanih oblasti i aktivnosti, one koje su dobile nagrade na nacionalnom Euroguidance takmičenju dobrih praksi u domenu KViS tokom poslednje tri godine; one koje dobijaju određena sredstva i za aktivnosti KViS, organizacije koje učestvuju u različitim projektima vezanim za KViS, kao i one za koje se moglo pretpostaviti da i ovu vrstu usluga pružaju, s obzirom na delatnost koju ostvaruju.

Da bi se povećala mogućnost praćenja usluga KViS za osobe različite životne dobi, a koje su zaposlene, istraživački tim je odlučio da u uzorak istraživanja uključi i predstavnike privrede, konkretnije rečeno predstavnike preduzeća, kako bi se sagledale aktivnosti koje, dominantno njihova HR odeljenja, obavljaju sa zaposlenima u cilju njihovog karijernog razvoja.

Na opisani način formiran je namerni uzorak, koji inklinira ka kvotnom. Zbog velike heterogenosti uzorka u smislu veoma različitih organizacija obuhvaćenih istraživanjem koje se na različite načine bave KViS-om, u pojedinim poglavljima Izveštaja, zbog potreba detaljnije analize, su formirane različite, ne uvek identične potkategorije organizacija.

U Tabeli broj 1 data je struktura dosadašnjeg uzorka koja prati protokole (instrumente) istraživanja, odnosno izdvojene aspekte i elemente standarda i usluga KViS.

Tabela 1: Struktura uzorka istraživanja

Elementi i aspekti standarda i usluga KViS	Frekvencije
Zakonodavni okvir KViS-a u Republici Srbiji (PROMAKRO)	19 dokumenata
Nacionalni akteri u oblasti KViS (PROMAKRO)	10 aktera (23 ispitanika)
Organizacije – pružaoci usluga KViS na lokalnom nivou (PROMEZO)	51 organizacija (86 ispitanika)

Karijerni praktičari (PROPRAKTIČAR)	65 ispitanika
Obuke iz Kataloga stručnog usavršavanja (PROUSAVRŠAVANJE)	15 obuka
Programi obuka usmerenih na razvoj kompetencija VEŠTINA UPRAVLJANJA KARIJEROM (PROPROGRAM)	10 programa

Podaci o aktivnostima/uslugama u domenu KViS koje obavljaju organizacije na nacionalnom nivou i organizacije na nivou lokalne zajednice dobijeni su na osnovu iskaza 109 ispitanika.

Detaljniji pregled strukture uzorka po obuhvaćenim organizacijama, raspoređenim po potkategorijama dat je tabelarno u Prilogu broj 9.

Još jednom, kada je reč o uzorku organizacija sa delatnostima u okviru KViS na nivou lokalne zajednice, valja napomenuti, da se određeni broj ovih organizacija nije odzvao na poziv za učešće u istraživanju, koji je u svakom od pojedinačnih slučajeva ponavljan po nekoliko puta.

ZAKONODAVNI OKVIR KARIJERNOG VOĐENJA I SAVETOVANJA U REPUBLICI SRBIJI⁴

Uvodni deo o analiziranim dokumentima i načinu analize

Pod karijernim vođenjem i savetovanjem podrazumeva se „proces, usluge i aktivnosti usmerene na podršku pojedincu, bilo kog uzrasta i u bilo kom delu njegovog života, da donese odluke koje se tiču obrazovanja, obuke i zanimanja i da upravlja svojom karijerom“ (Pravilnik o standardima usluga karijernog vođenja i savetovanja). Ovako shvaćeno karijerno vođenje i savetovanje podrazumeva doživotni proces, otvoren za sve pojedince (bez obzira na njihov uzrast, obrazovne i profesionalne karakteristike), a za njegovu kvalitetnu implementaciju potreban je jedinstven sistem koji podrazumeva međusektorsku povezanost u pružanju usluga karijernog vođenja i savetovanja na nacionalnom i lokalnom nivou. To svakako zahteva i dobru podršku zakonske regulative. Jedan od poduhvata ka kvalitetnijim uslugama karijernog vođenja i savetovanja, na nivou politike jeste razvoj Standarda usluga karijernog vođenja i savetovanja (u daljem tekstu Standardi KViS). Iako Standardi KViS jesu, kako se u samom dokumentu navodi, „deo javnih politika koje primenjuju državni organi i organizacije i druge organizacije u oblasti obrazovanja, zapošljavanja, socijalne zaštite i omladinske politike“ (Pravilnik o standardima usluga karijernog vođenja i savetovanja), njihova primena zahteva i podršku u drugim zakonskim i strateškim dokumentima u kojima se karijerno vođenje i savetovanje pozicionira kao posebna aktivnost i čije sprovođenje i usklađenost sa standardima se bliže uređuju. Imajući sve to u vidu, analiza zakonske i podzakonske regulative i strateških dokumenata značajnih za oblasti karijernog vođenja i savetovanja sprovedena je sa dvostrukim ciljem:

- Mapiranja stanja u zakonodavnom i strateškom okviru po pitanju karijernog vođenja i savetovanja, u sektorima obrazovanja, zapošljavanja i mladih;
- Identifikovanja prostora za unapređivanje zakonske regulative karijernog vođenja i savetovanja u sektorima obrazovanja, zapošljavanja i mladih radi sistematičnije i kvalitetnije implementacije usluga karijernog vođenja i savetovanja usklađene sa standardima KViS.

Na osnovu dizajniranog instrumenta *Protokol za analizu zakonskih i podzakonskih dokumenata kojima se reguliše oblast karijernog vođenja i savetovanja* (PROZAKON), analizirano je ukupno 19 dokumenata relevantnih za regulisanje karijernog vođenja i savetovanja u sektorima zapošljavanja, obrazovanja i u sektoru mladih:

1. Zakon o osnovama sistema vaspitanja i obrazovanja u Republici Srbiji [Zakon OSOV]
2. Zakon o osnovnom obrazovanju i vaspitanju [Zakon OŠ]
3. Zakon o srednjem obrazovanju i vaspitanju [Zakon SŠ]
4. Zakon o visokom obrazovanju [Zakon UN]
5. Zakon o obrazovanju odraslih [Zakon OO]

⁴ Skraćenice punih naziva zakona i drugih analiziranih regulativnih dokumenata date su u Uvodu ovog poglavlja, u sklopu spiska dokumenata, u uglastim zagradama – [skraćenica], i ponovo u spisku literature.

6. Zakon o dualnom obrazovanju [Zakon DUAL]
7. Zakon o Nacionalnom okviru kvalifikacija Republike Srbije [Zakon NOKS] iz 2023. godine
8. Zakon o radu [Zakon RAD]
9. Zakon o mladima [Zakon MLADI]
10. Strategija razvoja obrazovanja i vaspitanja u Republici Srbiji do 2030. godine [SROVRS 2030]
11. Strategija karijernog vođenja i savetovanja u Republici Srbiji [Strategija KVIS]
12. Nacionalna strategija za mlade za period od 2015. do 2025. godine [Strategija MLADI]
13. Strategija zapošljavanja u Republici Srbiji za period od 2021. do 2026. godine i prateći Akcioni plan za period od 2021. do 2023. godine [Strategija ZAPOSŁJAVANJE]
14. Pravilnik o standardima i načinu sprovođenja postupka priznavanja prethodnog učenja [Pravilnik PPU]
15. Pravilnik o bližim uslovima, načinu rada, aktivnostima i sastavu Tima za karijerno vođenje i savetovanje u srednjoj školi koja realizuje obrazovne profile u dualnom obrazovanju [Pravilnik Tim KViS DUAL]
16. Pravilnik o bližim uslovima u pogledu programa, kadra, prostora, opreme i nastavnih sredstava za sticanje statusa javno priznatog organizatora aktivnosti obrazovanja odraslih [Pravilnik JPOA 1]
17. Pravilnik o vrsti, nazivu i sadržaju obrazaca i načinu vođenja evidencija i nazivu, sadržaju i izgledu obrazaca javnih isprava i uverenja u obrazovanju odraslih [Pravilnik JPOA 2]
18. Izveštaj o realizaciji godišnjeg plana obrazovanja odraslih u Republici Srbiji u 2022. godini [Izveštaj GPOO 2022]
19. Godišnji plan obrazovanja odraslih u Republici Srbiji za 2023. godinu [GPOO 2023]

Analizom su obuhvaćeni sledeći elementi (sekvence) iz dokumenata: određenje karijernog vođenja i savetovanja, cilj i svrha KViS, nosioci aktivnosti, ciljne grupe korisnika usluga, profesionalna pripadnost karijernih praktičara, kompetencije karijernih praktičara, veštine upravljanja karijerom, oblast rada (informisanje, savetovanje, obrazovanje za karijeru), program i programska orijentacija, organizacija pružanja usluga i efekti karijernog vođenja i savetovanja. Rezultati analize prikazani su u nastavku.

Prikaz rezultata analize sa komentarima

Na narednoj stranici dat je tabelarni prikaz rezultata analize. U Tabeli 2 prikazana je zastupljenost regulisanosti elemenata KViS u analiziranim dokumentima. Pod regulisanošću elementa dokumentom podrazumevamo da je određen element u dokumentu pominjan i da je definisano kako ga dokument uređuje. Nekada je to direktno i jasno, a nekada se regulativa određenog elementa mogla jedino tumačiti čitanjem teksta dokumenta „između redova”. Element može biti regulisan posredno, na primer, navođenjem da je drugi dokument nadležan za regulisanje određenog elementa, ili pak određivanjem konkretnog tela čija je funkcija da reguliše određeni element.

Tabela se može čitati prateći svaki dokument pojedinačno, ili prateći svaki element pojedinačno. Podno tabele sledi narativna analiza, prema navedenim elementima KViS.

Tabela 2. Zastupljenost regulisanosti elemenata karijernog vođenja i savetovanja u analiziranim dokumentima

	Zakon OSOV	SROVRS 2030	Zakon OŠ	Zakon SŠ	Zakon DUAL	Pravilnik Tim KViS DUAL	Zakon UN	Zakon OO	Pravilnik JPOA 1	Pravilnik JPOA 2	Pravilnik PPU	Izveštaj GPOO 2022	GPOO 2023	Zakon NOKS 2023	Zakon RAD	Strategija ZAPOS LJ AVANJE 2021-26	Zakon MLADI	Strategija MLADI 2015-25	Strategija KViS 2010
Određenje KVIS			+/ -		+/ -			+					+			+			+
Cilj i svrha	+/ -		+/ -		+			+					+	+		+	+/ -	+/ -	+
Nosioci aktivnosti	+		+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+			+/ -	+	+
Ciljne grupe korisnika usluga	+	+	+	+	+	+		+/ -				+	+	+	+/ -	+/ -	+	+	+
Profesionalna pripadnost karijernih praktičara			+	+	+/ -						+			+					+
Kompetencije karijernih praktičara											+/ -			+/ -					
Veštine upravljanja karijerom	+/ -					+/ -													+/ -
Oblast rada – informisanje			+	+		+					+	+	+				+	+	+
Oblast rada – savetovanje				+		+					+						+		+
Oblast rada – obrazovanje za karijeru	+/ -					+						+	+				+	+	
Program		+	+	+		+/ -						+	+			+/ -			+
Organizacija usluga						+/ -				+/ -	+			+					
Efekti	+/ -	+/ -				+					+/ -	+/ -	+/ -			+/ -	+/ -	+/ -	+

Legenda za Tabelu 2:

Tamno zelenom bojom i znakom plus označena su polja koja ukazuju da je element u potpunosti, skoro u potpunosti, ili jasno i neposredno definisan i regulisan odgovarajućim dokumentom.

Svetlo zelenom bojom i plus/minus oznakom označena su polja koja ukazuju da je element delimično ili posredno definisan i regulisan odgovarajućim dokumentom.

Prazna polja označavaju da u datom dokumentu u potpunosti izostaje definisanje, regulisanje, ili čak i pominjanje odgovarajućeg elementa.

Određenje karijernog vođenja i savetovanja

U skladu sa savremenim shvatanjem koncepta karijere i konceptom celoživotnog učenja, karijerno vođenje i savetovanje posmatra se kao doživotni proces koji pomaže pojedincima svih uzrasta u svim periodima njihovog života da donosu odluke relevantne za razvoj karijere, a koje obuhvataju i lični i profesionalni domen. Prihvatanje ovakve paradigme karijernog vođenja i savetovanje podrazumeva da je ono utkano u sve sektore, na svim novima i usmereno ka svim pojedincima bez obzira na njihovu starost, obrazovne karakteristike, zaposlenje i slično, kako na nivou politike tako i u njenoj implementaciji. Analiza zakonske i podzakonske regulative u Republici Srbiji pokazuje da ovakva sveobuhvatnost u pristupu ipak izostaje. Kako pokazuju podaci u Tabeli 2 određenja karijernog vođenja i savetovanja prisutna su u samo nekolicini dokumenata. Čak i onde gde su prisutna, njihovo poređenje ukazuje na nedostatak terminološke i konceptualne doslednosti. Na primer:

- Prema Zakonu o obrazovanju odraslih (član 7.), karijerno vođenje i savetovanje je „pružanje stručne podrške odraslima za lični i profesionalni razvoj i zapošljavanje”;
- U Godišnjem planu obrazovanja odraslih u Republici Srbiji za 2023. godinu navodi se da je karijerno vođenje i savetovanje „sastavni deo kontinuiranog profesionalnog razvoja pojedinca, odnosno procesa celoživotnog učenja i u funkciji je obezbeđivanja na potrebama zasnovane kvalitetne radne snage”;
- U Zakonu o dualnom obrazovanju, određenje nije dato eksplicitno, ali se „karijerno vođenje i zapošljivost” predstavljaju kao jedan od principa dualnog obrazovanja, pod čime se podrazumeva „razvoj veština upravljanja karijerom i obezbeđivanje većih šansi za zapošljavanje”;
- Strategija karijernog vođenja i savetovanja u RS, daje niz različitih određenja, poput:
 - „Profesionalna orijentacija i karijerno vođenje predstavljaju organizovan sistem društvene i stručne delatnosti na pružanju kontinuirane pomoći pojedincu tokom njegovog celokupnog karijernog razvoja, u slobodnom izboru usmerenja i opredeljenja, u obrazovanju i profesionalnoj aktivnosti, sa ciljem postizanja profesionalnog identiteta, u skladu sa ličnim osobinama i potrebama tržišta rada za pojedinim zanimanjima” (član 5.1);
 - „Pojam karijernog vođenja i savetovanja prevazilazi početni izbor škole i profesije i obuhvata uklapanje profesionalnih i privatnih uloga pojedinca, posla i slobodnog vremena i mentalnog zdravlja”;
 - „Definicija karijernog vođenja i savetovanja uključuje izradu i dostupnost zainteresovanima, u svakom trenutku, informacija o tržištu rada, obrazovnim mogućnostima, kao i mogućnostima zapošljavanja”;
- U Zakonu o osnovnom obrazovanju i vaspitanju ne pominje se koncept karijernog vođenja i savetovanja, već profesionalna orijentacija.

- U Strategiji zapošljavanja u Republici Srbiji za period od 2021. do 2026. godine karijerno vođenje i savetovanje definiše se kao „sistem usluga koje mladim ljudima pomažu pri izboru odgovarajućeg obrazovanja u odnosu na zanimanje kojim u životu žele da se bave, a odraslima u upravljanju karijerom”, ali se koristi i termin profesionalna orijentacija i savetovanje u planiranju karijere (kao jedna od mera aktivne politike zapošljavanja), a pod kojim se podrazumevaju „aktivnosti informisanja i savetovanja o mogućnostima za razvoj karijere, a radi prevencije pogrešnog izbora obrazovanja ili izbora zanimanja, kao i radi jačanja kompetentnosti korisnika u donošenju delotvornih odluka tokom profesionalne karijere”.

Radi razvoja koherentnog i kvalitetnog sistema karijernog vođenja i savetovanja neophodno je uskladiti terminologiju i prihvatiti jedinstveno određenje koncepta KViS. Ciljevi, aktivnosti i ciljne grupe razlikovaće se u odnosu na sektorsku pripadnost dokumenta, ali prihvatanje jedinstvenog određenja karijernog vođenja i savetovanja obezbeđuje dosledno pridržavanje paradigme koja stoji iza njega kao i sistematičnost u njenoj implementaciji. Pozicioniranje karijernog vođenja i savetovanja u svim relevantnim dokumentima u svim sektorima doprineće i njegovoj promociji i prepoznatljivosti koje su važni preduslovi za kvalitetnu implementaciju.

Cilj i svrha KViS

Analiza određenja ciljeva i svrhe karijernog vođenja i savetovanja u zakonskoj regulativi Republike Srbije i strateškim dokumentima, u sektorima obrazovanja, zapošljavanja i mladih, pruža sliku sličnu kao kod analize određenja ovog koncepta.

Pre svega, navođenje ciljeva i svrhe karijernog vođenja i savetovanja u brojnim dokumentima u potpunosti izostaje, a često se o njima može zaključiti samo posredno. Na primer:

- U Zakonu o mladima, u članu 10, kojim se reguliše Nacionalna strategija za mlade, ističe se da se ovim dokumentom, između ostalog uređuje i „podsticanje i stimulisanje zapošljavanja i samozapošljavanja mladih i omladinskog preduzetništva” ka čemu karijerno vođenje i savetovanje jeste usmereno i možemo reći da je jedan o njegovih ciljeva relevantan za ovaj kontekst. Shodno tome, u samoj Nacionalnoj strategiji za mlade, KViS je pozicioniran u okviru strateškog cilja „unapređenje zapošljivosti i zaposlenja mladih žena i muškaraca” što se može smatrati svrhom KViS aktivnosti namenjenih mladima.
- U Zakonu o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, u članu 7 (stav 6) posebna pažnja posvećuje se „karijernom vođenju i savetovanju zaposlenih, učenika i odraslih usmerenom ka ličnom razvoju pojedinca i napredovanju u obrazovnom i profesionalnom smislu”.

U dokumentima koja daju jasna određenja, cilj i svrha KViS prilagođeni su kontekstu koji se tim dokumentom reguliše. Na primer:

- U Zakonu o nacionalnom okviru kvalifikacija, u članu 10 navodi se: „Uslugama karijernog vođenja i savetovanja obezbeđuje se podrška pojedincu za ostvarivanje prohodnosti kroz nivoe NOKS-a, čime se omogućava primena koncepta celoživotnog učenja i lakša pokretljivost radne snage.” Dalje u ovom Zakonu cilj aktivnosti KViS se još može izvući i

iz stava u kojem se govori o tome šta rade karijerni praktičari, a to je da pomažu pojedincima i grupama različitog starosnog uzrasta da „upravljaju procesima učenja, rada, karijernim promenama i drugim aspektima ličnog razvoja”;

- U Strategiji karijernog vođenja i savetovanja dat je znatno širi, shodno ovom dokumentu adekvatniji cilj: „karijerno vođenje i savetovanje u Republici Srbiji treba da obezbedi svakom pojedincu: - lični razvoj kako bi mogao da razume sebe i da utiče na sopstvene odluke i inicijative u oblasti školovanja i profesionalnog razvoja; da istraži mogućnosti za učenje i zapošljavanje, odnosno za rad; da planira i upravlja promenama u oblasti svog učenja i rada, odnosno da upravlja svojom karijerom“ (član 6.1.);
- U Zakonu o dualnom obrazovanju, u članu 10 kojim se uređuje KViS, navodi se da škola formira tim za KViS sa ciljem „jačanja veština upravljanja karijerom i donošenja promišljenih i odgovornih odluka o profesionalnoj budućnosti učenika”, što je primarna karijerna potreba polaznika dualnog obrazovanja;
- U Zakonu o obrazovanju odraslih navodi se da KViS kao jedna od aktivnosti obrazovanja odraslih odnosi na „pružanje stručne podrške odraslima za lični i profesionalni razvoj i zapošljavanje”.

Nosioci aktivnosti KViS

Još jedan od analiziranih elemenata tiče se nosilaca aktivnosti karijernog vođenja i savetovanja u zakonskoj i podzakonskoj regulativi u Republici Srbiji. Nosiocima aktivnosti KViS možemo da sagledamo na tri nivoa - makro nivou (organizacije koje deluju na nacionalnom nivou), mezo nivou (organizacije koje deluju na lokalnom nivou) i mikro nivou (pojedinci).

Analizom dokumenata došlo se do sledeće liste:

- 1) Na makro nivou, kao nosioci aktivnosti pominju se:
 - Ministarstvo nadležno za obrazovanje
 - Ministarstvo nadležno za mlade
 - Ministarstvo nadležno za zapošljavanje
 - Savet za mlade
 - KOMS
 - NAPOR
 - Nacionalna asocijacija lokalnih kancelarija za mlade
 - Agencija za kvalifikacije
 - Zavod za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja
 - Zavod za vrednovanje kvaliteta obrazovanja i vaspitanja
 - Savet za stručno obrazovanje i obrazovanje odraslih
 - Savet za NOKS
 - Sektorska veća
 - Privredna komora Srbije
 - Nacionalna služba za zapošljavanje
 - Nacionalna akademija za javnu upravu

- Fondacija Tempus.

2) Na mezo nivou, to su:

- Organizacije u lokalnoj zajednici sa kojima škola sarađuje – na primer, članom 15. Zakona o srednjem vaspitanju i obrazovanju definisano je da „...škola, po potrebi, sarađuje sa nadležnim ustanovama koje se bave karijernim vođenjem i savetovanjem” (član 15)
- Osnovna i srednja škola ili druga organizacija koje imaju status JPOA za aktivnosti KViS za odrasle (definisano Pravilnikom JPOA)
- Centar za karijerno vođenje i savetovanje i podršku studentima (Zakon o visokom obrazovanju).
- Udruženja mladih i udruženja za mlade
- Savezi udruženja mladih i udruženja za mlade
- Savez za mlade
- Pokrajinski savez za mlade i savez za mlade jedinice lokalne samouprave
- Kancelarije za mlade
- Organizacije civilnog društva koje se bave KViS-om
- Agencije za zapošljavanje
- Agencija za mlade
- Druga pravna lica.

3) Na mikro nivou:

- Karijerni praktičari (definisano Zakonom o NOKS)
- Roditelji i drugi zakonski zastupnici (predviđeno Zakonom o osnovnom obrazovanju i vaspitanju)
- Tim za profesionalnu orijentaciju u osnovnoj školi (nastavnici i stručni saradnici)
- Tim za karijerno vođenje i savetovanje u srednjoj školi (nastavnici i stručni saradnici)
- Tim za karijerno vođenje i savetovanje u dualnom obrazovanju (predstavnici zaposlenih u školi, strukovnih udruženja, jedinice lokalne samouprave i poslodavaca).

Ako se ovako kumulativno sagledaju nosioci aktivnosti prisutni u zakonskoj i strateškoj regulativi, može se primetiti da je i ovaj element u skladu sa opštim usmerenjem regulative KViS, a to je usmerenje koje dominantno ide ka mladima, i ka sektoru obrazovanja, sa blagim pomakom ka sektoru zapošljavanja. Tome doprinosi i nalaz da se u Zakonu o radu, na primer, ne pominju nosioci aktivnosti KViS (s obzirom da se u Zakonu ne pominju ni same KViS usluge). Povezanost sa privredom i korišćenje resursa koji postoje u lokalnoj zajednici nedovoljno se ističu i u drugim dokumentima.

U Strategiji zapošljavanja u Republici Srbiji za period od 2021. do 2026. godine ističe se potreba za većim uključivanjem organizacija civilnog društva. Ono što je dobro je da je najnoviji Zakon o nacionalnom okviru kvalifikacija, iz 2023. godine, prepoznao civilni sektor kao nosioca KViS. Još jedan kvalitet ovog Zakona je što je njime definisano da je nadležnost za upravljanje sistemom KViS-a dodeljena Agenciji za kvalifikacije, i jedim delom Savetu za NOKS.

Na mikro nivou je napravljen pomak istim Zakonom time što su najzad definisani kao nosioci KViS aktivnosti upravo karijerni praktičari. Ostala dokumenta pružaju šarenolikiju sliku očekivanih nosilaca na mikro nivou, barem kada je u pitanju školski sistem, u kojem se nosioci

KViS aktivnosti biraju uglavnom iz redova zaposlenih, ali čiji se rad dodatno definiše Zakonom o NOKSu, o čemu će biti više reči u poglavlju o karijernim praktičarima.

Ciljne grupe KViS

Ciljne grupe korisnika usluga karijernog vođenja i savetovanja je moguće pre svega sagledati u odnosu na starosnu kategoriju korisnika. Iako savremena paradigma karijernog vođenja i savetovanja podrazumeva da je ono usmereno ka pojedincima svih uzrasta, sprovedena analiza jasno ukazuje da je zakonska i podzakonska regulativa najviše usmerena ka mladima i mladim odraslima (starosnoj kohorti od 15 do 30 godina), odnosno da je zastupljen fragmentaran pristup ciljnim grupama, gde se često kao kriterijum uzima u obzir starost.

Analiza dokumenata ukazuje i na to da se, kada je reč o mladima, jasno razdvajaju različite kategorije mladih prema uzrastu, a koje istovremeno sa sobom podrazumevaju i različite obrazovne i profesionalne karakteristike koje uzrokuju i različite potrebe u karijernom vođenju i savetovanju. Kada je reč o odraslima ovakva diverzifikacija izostaje – pod odraslima se podrazumevaju svi stariji od 18 godina (prema Zakonu o obrazovanju odraslih), bez dalje kategorizacije po starosti. Izuzetak se javlja u Strategiji karijernog vođenja i savetovanja gde se kao osetljiva grupa pominju odrasli preko 45 godina. Ipak, kada se sagleda Strategija u celini, uočava se da je daleko veća pažnja i dalje na mladima – pri razradi programa KViS mladi su podeljeni u čak tri kategorije: deca do 14 godina, 15-18 godina i mladi od 19-30 godina, dok nema razrade programa prema starosnim kohortama u odraslom dobu. Čak se i u dokumentima u oblasti obrazovanja odraslih zanemaruju različite kohorte odraslih. Na osnovu pregleda planiranih aktivnosti KViS, u Godišnjem planu obrazovanja odraslih RS za 2023. godinu kao ciljne grupe navedeni su: mladi (studenti, učenici, mladi odrasli), zaposleni, nezaposleni, osetljive ciljne grupe (u ovom slučaju Romi), karijerni praktičari. Stariji odrasli se ne pominju. Imajući u vidu da je u oblasti KViS najaktivniji nosilac aktivnosti planiranih ovim dokumentom Fondacija Tempus, pregled aktivnosti koje će se pod okriljem ove organizacije sprovesti još jednom potvrđuje usmerenost ka mladima. Važnost razlikovanja različitih kategorija odraslih prema starosti proističe iz činjenice da su godine značajan kriterijum koji određuje njihove karijerne pozicije i potrebe, kao i da karijerno vođenje i savetovanje kao doživotni i celoživotni proces ima bitnu ulogu tokom čitavog života pojedinca, a posebno i u periodu prelaska iz sveta rada u penziju.

Među kriterijumima za razlikovanje ciljnih grupa uviđa se još i obrazovni status i (ne)zaposlenost. Shodno usmerenosti zakonske i podzakonske regulative ka mladima, logično sledi i usmerenost ka onima koji su u obrazovnom sistemu (učenicima). Čak i kada se ciljna grupa definiše šire, kroz dalju analizu dokumenata uočava se prevashodna usmerenost ka mladima u obrazovnom sistemu. Na primer, Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja kao ciljnu grupu definiše zaposlene, učenike i odrasle, ali se dalje ostvarenje KViS-a ne razrađuje za sve navedene ciljne grupe. Iz teksta ovog Zakona se implicitno zaključuje da je najveća pažnja posvećena onima koji su definisani kao učenici, međutim, ne znamo da li to podrazumeva i odrasle učenike. Na osnovu pregleda aktivnosti planiranih Akcionim planom koji prati Strategiju razvoja obrazovanja do 2030. godine primećuje se da je razvoj KViS sistema i aktivnosti usmeren na određene nivoe obrazovanja, prevashodno srednje obrazovanje i vaspitanje, čime se zanemaruje jednak i celoživotni pristup svim korisnicima. Kada je reč o kriterijumu zaposlenosti, on se sporadično javlja u dokumentima u sektoru obrazovanja odraslih i sektoru rada, dok se u dokumentima koja

se tiču mladih oni stavljaju u kontekst nezaposlenih, definišući KViS aktivnosti kao deo podsticanja zapošljavanja i samozapošljavanja.

Strategija zapošljavanja u RS za period od 2021. do 2026. godine kroz opis stanja u našoj zemlji, demografske karakteristike, trendove na tržištu rada, isticanje mapiranja osetljivih kategorija stanovništva po pitanju nezaposlenosti, i slično, jasno ukazuje na potrebu za razvojem sistema KViS osetljivog na različitosti koje postoje među različitim kategorijama stanovništva.

Među ciljnim grupama pojavljuju se i karijerni praktičari (u školama, u organizacijama civilnog društva, u kancelarijama za mlade, gradski većnik zadužen za mlade, udruženja koja sprovode omladinske politike), u kontekstu aktivnosti usmerenih na razvoj njihove kompetentnosti (posebno vidljivo u Izveštaju o realizaciji godišnjeg plana obrazovanja odraslih u 2022. godini i Godišnjem planu obrazovanja odraslih u Republici Srbiji za 2023 godinu). Ono što se čini da nedostaje jeste jače prepoznavanje poslodavaca kao karijernih praktičara. Oni su prepoznati u dokumentima koja regulišu oblast dualnog obrazovanja (Zakon o dualnom obrazovanju i Pravilnik o bližim uslovima, načinu rada, aktivnostima i sastavu Tima za karijerno vođenje i savetovanje u srednjoj školi koja realizuje obrazovne profile u dualnom obrazovanju) kao članovi školskih timova za karijerno vođenje i savetovanje, i delimično u Strategiji zapošljavanja u RS kao važni akteri u unapređenju zapošljavanja, ali ne direktno u kontekstu aktivnosti KViS. Ono što nedostaje jeste bliže uređenje zakonske regulative u oblasti zapošljavanja po ovom pitanju, ali to za regulativne dokumente iz sektora zapošljavanja važi i ukupno za druge elemente važne za karijerno vođenje i savetovanje.

Karijerni praktičari

Kada je reč o karijernim praktičarima, analizom su obuhvaćena dva elementa:

1. Profesionalna pripadnost karijernih praktičara
2. Kompetencije karijernih praktičara

Profesionalna pripadnost karijernih praktičara definisana je najnovijim Zakonom o Nacionalnom okviru kvalifikacija tako da karijerni praktičari mogu biti osobe različitih kvalifikacija, čime je otvoren put da bilo ko može postati karijerni praktičar-ka. Jedino što Zakon o NOKS-u navodi da je da karijerni praktičari usluge sprovode prema Standardima KViS. Mogli bismo reći da se na taj način regulišu očekivane kompetencije karijernih praktičara. Međutim, nedorečeno je da li se za obavljanje aktivnosti KViS očekuje da osoba ima konkretno određeni *nivo* kvalifikacije, recimo završen šesti stepen, a nije definisano ni kako se postiže ostvarivanje usluga prema Standardima KViS. U poglavlju o organizaciji usluga KViS videćemo kako se vrši evaluacija poštovanja Standarda, ali iz zakonske regulative i dalje izostaje definisanje puta sticanja kompetencija karijernih praktičara.

U sektoru obrazovanja, i to osnovnog i srednjeg, predviđeno je da škole oforme Timove za profesionalnu orijentaciju (osnovno obrazovanje) odnosno za karijerno vođenje i savetovanje (u srednjem obrazovanju), a u čijem sastavu su nastavnici i stručni saradnici (psiholozi i pedagozi). Na taj način profesionalna pripadnost karijernih praktičara je široko postavljena, referirajući da nastavnici bilo kojih predmeta mogu preuzeti ovu ulogu. Strategija karijernog vođenja i savetovanja predvidela je slične kategorije karijernih praktičara prema profesionalnoj pripadnosti: pedagozi, psiholozi i savetnici za karijerno vođenje i savetovanje u školama, karijernim centrima

i servisima, specifikujući da aktivnosti obrazovanja za karijeru koje se stiče u obrazovnim ustanovama sprovode profesori, pedagozi i psiholozi (karijerni savetnici). Strategija naizgled sužava profesionalnu pripadnost na one zaposlene u školama koji doalze iz pedagoško-andragoških ili psiholoških nauka, međutim to ipak ostaje otvoreno navođenjem i „profesora“ kao karijernih savetnika. U oblasti priznavanja prethodnog učenja, Pravilnikom koji reguliše ovu oblast definisano je da će ove aktivnosti sprovoditi savetnici za priznavanje prethodnog učenja koji se biraju „iz redova zaposlenih u školi“, čime je donekle određena njihova profesionalna pripadnost, ponovo široko postavljena.

Iako definisane Standardima karijernog vođenja i savetovanja, kompetencije karijernih praktičara pominju se u jedino u novom Zakonu o NOKS-u, međutim ni njime se ne uređuje neophodnost za njihovim razvojem kod onih osoba koje sprovode aktivnosti karijernog vođenja i savetovanja (očekuje se da ih poseduju, ali se ne uređuje način njihovog razvoja). Izuzetak se javlja kada je reč o Pravilniku o standardima i načinu sprovođenja postupka priznavanja prethodnog učenja, u kojem je navedeno da se kompetencije stiču u skladu sa Standardima KViS. Težnja ka razvoju kompetencija karijernih praktičara prepoznaje se u oblasti obrazovanja odraslih – Godišnjim planom obrazovanja odraslih Republike Srbije za 2023. godinu planiran je niz različitih aktivnosti namenjen usavršavanju kompetencije karijernih praktičara.

Ono što otvara nedoumicu jeste razlika između karijernih praktičara i karijernih savetnika po pitanju aktivnosti koje sprovode i kompetentnosti, a među kojima prema profesionalnoj pripadnosti nema razlike u postojećim regulativama.

Program i programska orijentacija KViS

Podsetićemo se da „Standardi programa karijernog vođenja podrazumevaju strukturalni okvir za razvoj i sprovođenje usluga i aktivnosti u određenoj organizaciji. Sadrže ključne elemente i indikatore programa” (Pravilnik KVIS, Član 2.4.). Ono što bi bilo potrebno da dokumenti razrađuju, da bismo mogli da kažemo da se oslanjaju na Standarde KViS, ukratko rečeno jesu:

- cilj programa,
- ishodi programa zasnovani na ishodima definisanih VUK,
- teme i sadržaji programa,
- aktivnosti, metode i tehnike,
- ispitivanje obrazovnih potreba ciljne grupe,
- definisano vreme trajanja programa,
- definisana evaluacija i merenje efekata (Pravilnik KViS, Član 2.4.).

Ipak, analiza regulativnih dokumenata nam je pokazala da ukupno gledajući, pre možemo govoriti o prepoznatoj ili definisanoj programskoj orijentaciji, s obzirom na to da se dokumenta izrazito retko, ako i uopšte, potanko dotiču prethodno navedenih elemenata programa KViS.

Analiza nam pokazuje da su programi karijernog vođenja i savetovanja u najvećoj meri razmatrani kroz strateška dokumenta, te ih tako obrađuje KViS strategija, SROVRS 2030 i GPOO 2023, kao i Izveštaj o obrazovanju odraslih za 2022. godinu. Uz ta dokumenta, pitanje programa KViS našlo je mesto i u zakonima o osnovnom i srednjem obrazovanju, što je i očekivano, imajući u vidu do

sada uočene tendencije da je tema KViS najrazrađenija u regulativnom okviru sektora obrazovanja. Regulativna dokumenta koja potiču iz sektora zapošljavanja ne obrađuju tematiku programa KViS, već vidimo da je i za polje zapošljavanja ta tema donekle pokrivena dokumentima iz sektora obrazovanja. Primera radi, kada su u pitanju aktivnosti i programi KViS koji se tiču odraslih i nezaposlenih, od analiziranih dokumenata, ta tema je najrazrađenija u Godišnjem planu aktivnosti obrazovanja odraslih za 2023.

Unutar Strategije KVIS, razrada programa koncentriše se oko mladih, za koje su programi podeljeni u čak tri uzrasne kategorije (pogledati deo poglavlja koji se tiče ciljnih grupa). Unutar Strategije obrazovanja (SROVRS 2030), u programskoj orijentaciji dominantno mesto zauzima problematika razvoja PPU sistema, uz pomen ojačavanja profesionalne orijentacije za osnovce i KViS-a za srednje škole. Ono što u ovim strateškim dokumentima nedostaje je razrada programa za odrasle koji nisu u procesu PPU. Iako je izuzetno važno da se sistem PPU postavi čvrsto i stabilno kroz legislativni sistem, stiče se utisak da se na PPU gleda kao na zaseban sistem, a ne kao na integralni deo usluga KVIS, kako je navedeno u Pravilniku o standardima KViS. U Pravilniku čitamo da su: „Standardi usluga karijernog vođenja i savetovanja (u daljem tekstu: Standardi KViS) od značaja (...) za uspostavljanje jedinstvenog sistema kvaliteta u oblasti karijernog vođenja i savetovanja i primenu standarda za priznavanja prethodnog učenja (...) (Član 1)“.

Pomenuti nedostatak je u velikoj meri nadoknađen Godišnjim planom obrazovanja odraslih za 2023. godinu, u kojem je problematika programa KViS najdetaljnije razrađena u odnosu na druga dokumenta. Tako nešto i jeste u skladu sa vremenskim okvirom kojeg se dokument tiče – GPOO je na snazi samo godinu dana, pa tako i može prići ovoj temi detaljnije. U ovom planu akcenat je stavljen na dalji razvoj sistema KViS, a posebno na njegovo promovisanje, uključivanje većeg broja polaznika i razvoj kompetencija karijernih praktičara, kao i na dalji razvoj PPU. Iako je u ovom dokumentu izuzetno posvećena pažnja programima KViS, ipak nema toliko precizne razrade gorepomenutih elemenata programa KViS. Ono što jeste razrađeno su raznolike mogućnosti i načini na koje će se KViS aktivnosti sprovoditi, nosioci aktivnosti, kao i ciljne grupe koje je planirano da budu targetirane i obuhvaćene programima. Razrada ide od šireg nivoa definisanja tendencija kao što je „osiguranje kvaliteta u obrazovanju odraslih, razvoj i implementacija standarda (kvalifikacija, akreditacija, usluga KViS, PPU, spoljašnje vrednovanje i samovrednovanje JPOA...)“, ili razvoj „digitalnog sistema za praćenje implementacije usluga KViS i praćenje primene standarda KViS“, do konkretnog navođenja raznovrsnih vebinara, obuka, tema koje će se obraditi i slično.

Zakon o srednjem obrazovanju i vaspitanju, kao i Pravilnik KVIS Tim DUAL pokazuju da programi KViS ciljano vode do razvoja zapošljivosti, imajući za cilj uspešno prevođenje učenika iz srednjeg obrazovanja u svet rada. Odlično je što je KViS prepoznato kao poseban program u okviru srednjoškolskog programa, čime je postavljena osnova za realizaciju KViS aktivnosti u okviru srednje škole. Međutim, iako su se u Zakonu SŠ aktivnosti karijernog vođenja i savetovanja pozicionirale u sistemu srednjeg obrazovanja i vaspitanja, program KViS nije jasno definisan i stiče se utisak da se odnosi parcijalno na informisanje i savetovanje, bez obrazovanja za karijeru. Zadržavajući se u sektoru mladih, ako se uporedi Zakon o mladima i Nacionalna strategija za mlade 2015-2025 koju i Zakon pominje, primetna je neusklađenost po pitanju obuhvatnosti KViS aktivnostima - dok se u Zakonu o mladima aktivnosti više odnose na neformalni sistem

obrazovanja, Strategija MLADI obuhvata i KViS za učenike i studente u okviru formalnog sistema.

Sam sadržaj programa, iako nije unapred preporučen Standardima KViS, trebalo bi da uz zapošljavanje i zapošljivost podrazumeva i lični rast i razvoj ako uzmemo u obzir savremen koncept karijere. Međutim, takvu tematsku orijentaciju ponovo pronalazimo samo u GPOO za 2023. godinu, dok se ostala dokumenta zadržavaju u okvirima povećanja zapošljivosti.

Ukupno, i samo letimičnim pogledom na Tabelu 2, zaključujemo da su konkretni Standardi programa KViS i dalje van regulativnih dokumenata, što potvrđuje i dublji uvidi u sama dokumenta. Takođe, ostaje i pitanje kojim dokumentima je potrebno regulisati bilo programsku orijentaciju KViS u različitim sektorima, bilo preciznije razraditi same KViS programe u skladu sa Standardima KViS. Potencijalno rešenje se vidi u novom Zakonu NOKS, koji zadužuje Savet za NOKS kao telo koje će se baviti politikama u oblasti KViS, ali to nije garant da će se baviti i programskom orijentacijom.

Oblasti rada: informisanje, savetovanje i obrazovanje za karijeru

Osim nepotpunog obuhvata ciljnih grupa, o čemu smo imali prilike da saznamo u prethodnom delu poglavlja (prema Standardima, karijerno vođenje i savetovanje trebalo bi da je namenjeno „pojedinu, bilo kog uzrasta i u bilo kom delu njegovog života”, Član 1), nepotpun je obuhvat i sve tri oblasti rada unutar KVIS-a koje podrazumevaju informisanje, savetovanje i obrazovanje za karijeru. Tri oblasti rada predstavljaju sklop kojim se ostvaruje pun potencijal efekata KViS-a, zbog čega je važno da u svakom sektoru (sektor obrazovanja, zapošljavanja i omladinski sektor) postoji izbalansirana zastupljenost aktivnosti koje spadaju u svaki od tri domena KViS. Pregledom regulativnih dokumenata, uviđa se da je karijerno informisanje ubedljivo najprisutnija oblast aktivnosti, dok karijerno savetovanje i obrazovanje za karijeru odlikuje skoro ravnomerna zastupljenost u dokumentima, međutim mnogo manja, i reč je o različitim dokumentima koji regulišu različite sektore (videti Tabelu 2).

U osnovnom obrazovanju, ciljevi karijernog vođenja i savetovanja se uklapaju u druge ciljeve osnovnog obrazovanja, čime izostaje prilika da se oblast KViS posebno razradi i preporuči. U dokumentima se može pronaći da je od planiranih, odnosno pretpostavljenih aktivnosti, tu pre svega informisanje (o različitim zanimanjima). Konkretniju situaciju nalazimo na nivou srednjoškolskog obrazovanja. Članom 15 Zakona SŠ se bliže definiše program karijernog vođenja i savetovanja kao sastavni deo školskog programa. Određeno je da je ovaj program prvenstveno usmeren na informisanje i savetovanje:

- „[KViS] Tim u saradnji sa nastavnicima realizuje praćenje individualnih sklonosti učenika. Savetodavni rad obavlja se tokom školovanja...”
- „Škola pomaže učenicima i roditeljima u istraživanju mogućnosti za dalje učenje i zapošljavanje, odnosno identifikovanje, izbor i korišćenje brojnih informacija o profesijama, karijeri, daljem učenju i obrazovanju i formiranju sopstvenog stava o tome.”

U segmentu obrazovanja odraslih, otvara se pitanje da li izostanak regulacije oblasti rada KViS iz dokumenata koji se tiču ovog polja obrazovanja predstavlja propust i problem, ili su prateća

dokumenta u kojima je ova oblast regulisana, kao što su sam Pravilnik KViS, Pravilnik PPU i Godišnji plan obrazovanja odraslih za 2023. godinu, dovoljna za uspešnu realizaciju širokog dijapazona KViS aktivnosti. Preliminarni zaključak može se izvesti iz Izveštaja o GPOO za 2022. godinu. Na osnovu pregleda ostvarenih aktivnosti, programi KViS namenjeni krajnjim korisnicima većinski su orijentisani na informisanje i obrazovanje za karijeru.

Zakon o radu se bavi temom obrazovanja, stručnog osposobljavanja i usavršavanja. Nosioци tih aktivnosti su poslodavac i zaposleni. Konkretnije, Zakon o radu prepoznaje „informisanje o bitnim pitanjima u oblasti rada” (Član 13) kao važno pitanje i kao pravo zaposlenih, ali nema određenja ko i kako će obezbediti to pravo zaposlenima. To potencijalno otvara prostor da se ovo pravo sagleda kao oblast karijernog informisanja i da se reguliše odrednicama koje se tiču KViS-a. Ostatak domena KViS-a koji je obuhvaćen Zakonom o radu je obrazovanje, stručno osposobljavanje i usavršavanje zaposlenih. Međutim, ove aktivnosti nisu *imenovane* kao segmenti KViS, niti je detaljno razrađen sistem implementiranja ovih aktivnosti i praćenja njihovih efekata. Još neodređenosti u sektoru zapošljavanja donosi i Zakon NOKS, koji prepoznaje da je polje rada KViS-a istovremeno integralno, kao i zasebno polje svih nivoa obrazovanja, ali ostavlja da ga pojedinačni [sektorski] zakoni bliže odrede u smislu sadržaja, što se ispostavlja kao mana, ako pogledamo druge zakone.

Ponovo nejasnu regulaciju oblasti rada KViS srećemo u dokumentima iz sektora mladih, gde je članom 20 Zakona MLADI, definisano da se u okviru budžeta Republike Srbije obezbeđuju sredstva za finansiranje programa i projekata koji između ostalog imaju za cilj da „podstaknu karijerno vođenje i savetovanje mladih i organizuju obuke, seminare i manifestacije od značaja sa zapošljavanje, samozapošljavanje i preduzetništvo mladih”. Usled širine formulacije pretpostavljamo da će oblast rada u okviru KViS zavisiti od prirode programa i projekta, a koji mogu da se odnose na sve tri oblasti.

Sektor obrazovanja (osnovnog i srednjeg) i sektor mladih u većoj meri definišu zahteve i očekivanja od sprovođenja *karijernog informisanja*, pa tako ovu oblast rada pominju i Zakon OŠ, Zakon SŠ, Pravilnik Tim KViS DUAL, i Strategija MLADI. Važno je što ne samo strateška dokumenta, već upravo legislativna dokumenta definišu ovu oblast, čime kreiraju osnov za stabilnu realizaciju karijernog informisanja kroz ova dva sektora, mimo promenljivih strateških usmerenja. Iako bi bilo preporučljivo dopuniti i Zakon OSOV tematikom KViS oblasti rada, to možda i nije toliko neophodno, s obzirom na to da postoji uređenje ove oblasti KViS kroz druge dokumente. Kada su u pitanju sektor zapošljavanja i podsektori obrazovanja – obrazovanje odraslih i visoko obrazovanje, primećujemo nedostatak regulacije i upućivanja na karijerno informisanje. Obrazovanje odraslih je u ovom smislu, takoreći, najbolje prošlo, s obzirom na to da i Pravilnik o PPU očekuje informisanje polaznika, svoje mesto našlo je i u Godišnjem planu obrazovanja odraslih, i bilo je izveštavanja o učinku na ovom nivou usluga i u Izveštaju o GPOO za 2022. godinu.

Od tri oblasti rada, može se pretpostavljati da je za informisanje potrebno najmanje resursa, dok se potreba za resursima povećava kako prelazimo na savetovanje i stižemo do obrazovanja za karijeru. Tako nešto bi bio razumljiv argument za disbalans u primeni različitih aktivnosti, ali, u ovom slučaju, disbalans oslikava nestrateško kreiranje regulativnog okvira za KViS. Ili, pak, oslikava upravo strateško planiranje realizacije samo „najjeftinije” aktivnosti KViS, što indirektno

govori o prioritizaciji KViS-a od strane donosioca odluka. Druge dve oblasti rada su u dokumentima mestimično pominjane i regulisane, što ponovo oslikava neujednačenost i neholističko sagledavanje KViS aktivnosti u celokupnom regulativnom okviru tri analizirana sektora. Iz analize uvidamo da je pristup KViS-u zapravo fragmentaran, da nema ustaljenog kriterijuma po kojem se regulacija oblasti rada KViS-a dele, bilo da to bude uzrast, sektor, ili sama oblast rada. Unapređenju ove situacije umnogome bi pomoglo formulisanje nove Strategije karijernog vođenja i savetovanja.

Organizacija pružanja usluga

Prema Pravilniku o standardima usluga karijernog vođenja i savetovanja, Standardi organizacije usluga očekuju da se unutar definisane ciljne grupe kojoj je KViS namenjeno ima u vidu različitost krajnjih korisnika unutar te ciljne grupe, i da se sve usluge sprovode u najboljem interesu svih; da se usluge pružaju na osnovu aktuelnih potreba i sadržaja, u adekvatnom prostoru, od strane osposobljenih karijernih praktičara, kao i da postoji praćenje programa i evaluacija rada. Opisani standardi su prilično sveobuhvatni, a kako smo se tokom analize već posebno bavili pitanjima ciljne grupe i kompetentnosti praktičara, kao i da ćemo se u narednom delu baviti evaluacijom, ovde smo posebnu pažnju posvetili ostalim segmentima organizacije usluga KViS.

Najnoviji Zakon o nacionalnom okviru kvalifikacija je napravio krupan iskorak ka regulisanju zaduženja za organizaciju usluga KViS na makro nivou. Zakonom NOKS je definisano da Agencija za kvalifikacije bude telo koje prati sprovođenje KViSa i implementaciju KViS standarda. Organizacije su dužne da Agenciji do februara naredne godine dostave izveštaj o svom radu u oblasti KViS za prethodnu godinu, čime se delom pokriva standard o praćenju programa. Još je definisano da Savet za NOKS, kao krovno telo, daje preporuke o procesu planiranja i razvoja ljudskih resursa u skladu sa politikama celoživotnog učenja, zapošljavanja i KViS-a, što je u odnosu na stari NOKS zakon novitet i proširenje u pravcu da i politike KViS-a budu obuhvaćene. Savet za NOKS, kao telo nadležno za razvoj i primenu NOKSa, među nadležnostima ima i davanje preporuka u pogledu koordinacije javnih politika karijernog vođenja i savetovanja u svim sektorima u kojima se ono sprovodi, čime se potencijalno odgovara na standard sprovođenja usluga na osnovu aktuelnih potreba, jer je očekivano da se politike donose na osnovu ispitivanja istih.

Ako se prisetimo da je Pravilnikom određeno da „**Standardi organizacije usluga karijernog vođenja** podrazumevaju uslove, zahteve i principe na kojima se zasniva kvalitet pružanja usluga sa aspekta organizacije (Član 2, stav 2.3.)”, možemo reći da regulativni dokumenti ne zalaze dublje u razradu *uslova*, a često ni *principa* organizacije usluga karijernog vođenja i savetovanja. Zapravo, retko koji dokument uopšte bliže određuje organizovanje usluga KViS. Interesantan paradoks se ogleda u tome da, iako se u većini dokumenata KViS uglavnom vezuje za *mlade* (posebno učenike u osnovnoj i srednjoj školi), najveću pažnju standardima organizacije usluga posvećuju pravilnici koji uređuju rad JPOA, odnosno ona dokumenta koja potiču iz sektora obrazovanja *odraslih*.

Primeru radi, Pravilnikom o vrsti, nazivu i sadržaju obrazaca i načinu vođenja evidencija i nazivu, sadržaju i izgledu obrazaca javnih isprava i uverenja u obrazovanju odraslih (Pravilnik JPOA 2) je propisano da je neophodno vođenje *matične knjige JPOA* i *dosijea polaznika*, od kojih oba

dokumenta skladište podatke relevantne za karijeru polaznika, kako one sa kojima polaznici dolaze na obuke JPOA, tako i onih podataka koje karijerni praktičari preporučuju polaznicima za njihov dalji razvoj. Kada imamo u vidu preporučen standard koji se tiče rada u najboljem interesu korisnika, definisanje uređivanja skladištenja podataka o polaznicima na ovaj način je pozitivan primer – podaci se ne čuvaju samo radi pukog arhiviranja, već radi obezbeđivanja utemeljene razvojne putanje karijernog razvoja polaznika. Još jedan dobar primer nalazimo u Pravilniku o PPU, gde se navodi da se pre početka rada korisnicima pružaju informacije o mogućnostima PPU, čime se korisnicima omogućava da donesu informisanu odluku (što ukazuje na prvi standard, koji se tiče dostupnosti informacija i usluga svim korisnicima, i treći, koji se tiče pružanja usluga u najboljem interesu korisnika (Pravilnik KViS)). Iako su ovo dobri primeri, ipak Pravilnici o JPOA (1 i 2) i PPU ne pokrivaju sve standarde navedene u Pravilniku o standardima usluga KViS.

U dokumentima koja se tiču ostalih sektora, uglavnom se navodi da će organizovanje usluga KViS biti uređeno kroz godišnji plan sprovođenja aktivnosti iz oblasti rada koju uređuje sâm dokument, ili pak tako što se odgovornost za KViS prenese na konkretne aktore čiji rad dati dokument *ne* reguliše. Na primer, Zakonom o visokoškolskom obrazovanju planirano je da KViS usluge pruža *Centar za karijerno vođenje, savetovanje i pružanje podrške studentima*, ali, bez dalje razrade *kako* će Centar pružati te usluge. U tom smislu je najkonkretniji Pravilnik koji uređuje rad Tim za KViS u dualnom sistemu obrazovanja, gde je Članom 6 definisano da Tim za KViS realizuje savetodavne aktivnosti sa svakim učenikom škole najmanje u trajanju od jednog sata u toku školske godine. Međutim, ne postoji nijedan standard u Pravilniku KViS koji se tiče samog oblika i ritma rada, i nijedan indikator ili dokaz nije na taj način usitnjeno definisan. Strategija KViS takođe prenosi veliki deo odgovornost za pružanje usluga KViS, i to na kancelarije za mlade (član 9), čime u ovom slučaju odrasli i zaposleni bivaju zapostavljeni, iako bi dokument trebalo da je sveobuhvatan što se tiče ciljnih grupa.

Da ukratko sumiramo, pojedinačni standardi organizacije usluga karijernog vođenja i savetovanja su vrlo oskudno prisutni u regulativnim dokumentima. Regulisanjem organizacije usluga KViS se najdetaljnije bave ona regulativna dokumenta koja se tiču obrazovanja odraslih, dok je, sa druge strane, u drugim dokumentima KViS najčešće vezivano za mlade. Pozitivan primer je Pravilnik DUAL, i novi Zakon o NOKS iz 2023. Godine kojim se reguliše da Agencija za kvalifikacije ima nadležnost da prati aktivnosti karijernog vođenja i savetovanja i implementaciju standarda usluga KViS, a Savet za NOKS ima u svom zaduženju domen politika koje se tiču KViS-a.

Nesklad u analiziranim dokumentima se ogleda u tome što su sa jedne strane standardi organizacije usluga prilično široko postavljeni, a sa druge strane određena dokumenta daju vrlo precizne i konkretne smernice za rad u oblastima koje pokrivaju (poput oblasti rada JPOA). Iz toga proističe da je možda potrebno uskladiti nivo opštosti Standarda prema potrebama sektora, što bi bilo moguće ukoliko bi se razvili standardi za svaki sektor posebno. No, svakako je preporuka da se dokumenta koja regulišu određene sektore barem pozivaju na postojeće Standarde organizacije usluga KViS. Sa novim Zakonom o NOKSu se organizacija i upravljanje oblašću KViS-a jasnije strukturirala. Međutim, i dalje se mogu uočiti određene nejasnoće, na primer, da li su i škole dužne da Agenciji šalju izveštaj o sprovođenju KViS aktivnosti, i zašto nisu?

Efekti KViS

Evaluacija je integralni korak uspešnog obrazovnog ciklusa (Pastuović, 1978). Unutar evaluacije, poseban značaj i informativnu vrednost o kvalitetu obrazovnog procesa mogu nam reći ostvareni dugoročni efekti, zbog čega je potrebno da isti budu praćeni. U samom Pravilniku o standardima KViS navedeno je da se Standardi zasnivaju na „primeni politike obezbeđivanja dokaza za efekte KViS” (Član 1), što upućuje na neophodnost regulacije praćenja efekata kroz javne politike. Koliko je evaluacija efekata planirana i regulisana u oblasti KViS govori pregled Tabele 2, gde uviđamo da je uglavnom reč o posrednom pominjanju praćenja efekata, ili ono u potpunosti izostaje. Bez jasne osnove za sprovođenje evaluacije efekata u regulativnim dokumentima se ne može očekivati uspešan strateški razvoj KViS u celosti, već samo delimično.

Ponovo se Zakon o nacionalnom okviru kvalifikacija koji je izašao 2023. godine pojavljuje kao primer dobre prakse, s obzirom da je njime sada određeno odgovorno telo za sprovođenje sveobuhvatne evaluacije aktivnosti KViS. U pitanju je već pominjana Agencija za kvalifikacije, koja će pratiti aktivnosti KViS i implementaciju standarda usluga KViS. Ono što je definisano je da će organizacije sada biti u obavezi da Agenciji dostavljaju izveštaj o sprovedenim KViS aktivnostima početkom naredne godine, za prethodnu. Međutim, izostaje definisanje procesa kako će se pratiti *efekti* koji nisu trenutni, već dugoročni. Istovremeno, nije definisano da izveštaj o sprovedenim aktivnostima mora nužno da sadrži informacije o analiziranim efektima aktivnosti, te je preporuka da se, kao jedno od mogućih rešenja, bliže odredi struktura izveštaja, tako da on obuhvati i analizu efekata.

Unutar GPOO 2023, praćenje efekata se delom može prepoznati samo kod aktivnosti koje realizuju JPOA, gde čitamo da je „Radi unapređivanja sistema osiguranja kvaliteta u sistemu obrazovanja odraslih u prvom kvartalu 2022. godine, usvojen... Pravilnik („Službeni glasnik Republike Srbije”, broj 27/22) kojim su utvrđeni standardi za samovrednovanje i spoljašnje vrednovanje kvaliteta rada JPOA, dok je postupak sprovođenja spoljašnjeg vrednovanja definisan Pravilnikom o spoljašnjem vrednovanju kvaliteta rada JPOA [JPOA 3] koji je donela AZK. U skladu sa donetim Pravilnikom, kvalitet rada JPOA se vrednuje u tri oblasti: upravljanje sistemom kvaliteta na nivou JPOA; program i proces učenja i postignuća polaznika/kandidata i podrška polaznicima/kandidatima u karijernom i ličnom razvoju”. Međutim, nema dalje razrade praćenja sistema kvaliteta na nivou JPOA, gde bi se moglo očekivati praćenje efekata. Takođe, ni u navedenom Pravilniku JPOA 3 nije planirano da efekti sprovođenja aktivnosti obrazovanja odraslih, među koje spadaju i aktivnosti KViS, budu praćeni ili mereni. Ni u prethodnoj godini nisu praćeni efekti KViS za krajnje korisnike, već je praćena ostvarenost planiranih aktivnosti koje su u skladu sa strateškim ciljevima postavljenim godišnjim planom obrazovanja odraslih (Izveštaj GPOO 2022).

Na nekoliko mesta se u analiziranim dokumentima pojavljuje planirano praćenje zadovoljstva različitih aktera u sistemu KViS, motivacije polaznika za učešće u aktivnostima ili da se prati karijerni razvoj praktičara. Tako je u petom standardu Pravilnika PPU, koji se odnosi na kontrolu kvaliteta koja se ostvaruje kroz samovrednovanje, definisano da škola koja sprovodi PPU procenjuje stručno usavršavanje i profesionalni razvoj zaposlenih angažovanih u Timu za PPU. Nije definisano šta se prati, i da li se to stručno usavršavanje odnosi na razvoj kompetencija za pružanje usluge KViS-a. Prema istom standardu, škola procenjuje zadovoljstvo kandidata i poslodavca, kao i drugih predstavnika tržišta rada i strukovnih udruženja. Ostaje pitanje da li

zadovoljstvo nosi dovoljnu informativnu vrednost i da li može da se razume kao praćenje efekata sprovedenih aktivnosti. Slično „rešenje” pronalazimo i u Pravilniku Tim KViS DUAL, gde je definisano da se godišnjim planom rada škole, u delu koji se odnosi na samovrednovanje, planiraju aktivnosti u funkciji samovrednovanja i unapređivanja rada Tima za KViS. Jedna od aktivnosti Tima za KViS je da kontinuirano prati zadovoljstvo i motivaciju učenika i poslodavca tokom učenja kroz rad. Druga aktivnost Tima je da procenjuje i vrednuje program karijernog vođenja na osnovu ostvarenosti ishoda veština upravljanja karijerom, u skladu sa Standardima KViS. Ni jedna od ovih aktivnosti ne odnosi se na praćenje i merenje efekata KViS aktivnosti. Zapravo, reč je o praćenju i evaluiranju samo određenih aspekata i konkretnih ishoda obrazovnog procesa. Tamo gde se nazire praćenje efekata u Pravilniku Tim KViS DUAL je kroz pominjanje zapošljivosti kao cilja, međutim, ponovo ne nailazimo na razvijene mehanizme praćenja ostvarenosti zapošljivosti u dokumentu.

Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja slično nalaže da je neophodno meriti postignutost ishoda obrazovanja, dok direktnog pomena efekata KViS nema. Indirektno se meri retencija učenika različitih kategorija u obrazovanju – meri se brzina završavanja nivoa obrazovanja, što mogu biti efekti primene KViS tokom školovanja, ali to nije tako jasno napisano. Ovo se ogleda u Cilju 17: „povećanje efikasnosti upotrebe svih resursa obrazovanja i vaspitanja, završavanje obrazovanja i vaspitanja u predviđenom roku sa minimalnim produžetkom trajanja i smanjenim napuštanjem školovanja” (Zakon OSOV). Kada je u pitanju stručno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Zakonom OSOV je jedino definisan nosilac evaluacije razvoja i sprovođenja KViS, što je Savet za stručno obrazovanje i obrazovanje odraslih. Nedostaje dalja razrada kako će Savet to i sprovesti. I ponovo, najkonkretnije je Zakonom jedino propisano merenje i evaluacija karijernog razvoja zaposlenih.

Kada je u pitanju sektor zapošljavanja, postavljena je dobra osnova u Strategiji ZAPOSŁJAVANJE, gde je planirano praćenje baš efekata. Zaključujemo da bi to moglo da obuhvati i praćenje efekata KViS, samo kada bi KViS aktivnosti zauzimale više prostora u Strategiji.

Jedna svetla tačka nalazi se u Strategiji obrazovanja i vaspitanja do 2030. godine. Iako Strategija ne govori o efektima KViS programa, može da obezbedi osnovu za njihovo praćenje. Kroz tri planirane ex-post analize namenjene merenju efekata, odnosno evaluaciji rezultata SROVRS 2030, biće praćeni i efekti aktivnosti KViS planiranih Akcionim planom koji prati ovaj dokument. Takođe, u okviru cilja 1.2., mere 1.2.1. „Unapređivanje sistema samovrednovanja i spoljašnjeg vrednovanja rada ustanova”, planiran je „razvoj metodologije za praćenje efekata primene kvalifikacija na zapošljavanje i celoživotno učenje”, a koje se posredno (možda) odnosi na efekte KViS. Slično, Nacionalnom strategijom za mlade definisani su očekivani rezultati planiranih KViS aktivnosti, koji mahom ostaju na opštijem, razvojnom nivou. Efekti KViS programa pominju se u okviru aktivnosti koja za cilj ima unapređenje nacionalnog okvira za KViS, a koja podrazumeva razvoj mehanizama za merenje efekata KViS po zapošljivost mladih iz različitih kategorija. Dakle, efekat će se zapravo krajnje meriti preko zapošljivosti mladih. To otvara pitanje da li je to jedini efekat ka kojem KViS teži i da li je zapošljivost uopšte merljiva, i kako? Takođe, zašto ne postoji razrađen mehanizam kako će se zapošljivost najzad i meriti?

Interesantan primer nalazimo u Zakonu SŠ, gde se članom 70. uređuje evidencija o učeniku koju je škola u obavezi da vodi, a koja sadrži neke elemente relevantne za dalji razvoj karijere učenika. Predlažemo da se Zakonom vođenje evidencije proširi na kreiranje učeničkih portfolija i da se otvori mogućnost daljeg korišćenja ovih podataka, i nakon što učenici završe srednje škole – obezbediti primenu ovih podataka u daljem obrazovanju ili zaposlenju svršenih učenika.

Strategijom KViS iz 2010. godine planirano je osnivanje Nacionalnog resursnog centra za karijerno vođenje i savetovanje koji „bi pratio i pedagošku, psihološku i stručnu adekvatnost programa po kojima rade svi karijerni centri, servisi i službe u oblasti obrazovanja.” Na žalost, takav Centar još uvek nije osnovan. Nešto specifičnije, u članu 5.2. pod aktivnostima KViS-a, karijerno savetovanje kao užestručna aktivnost se razlaže na tri nivoa: početno karijerno planiranje, učenje bazirano na procesu rada i aktivnosti povezivanja. Aktivnosti povezivanja obuhvataju akcije praćenja napretka pojedinca. Dakle, Strategija KViS je putem planiranih aktivnosti povezivanja imala nameru da postavi okvir za praćenje napretka pojedinaca koji su prošli karijerno savetovanje. Nedostaje dalja razrada ove aktivnosti u Strategiji kako bi moglo da se zaključi da li je ovo primer dobrog legislativnog rešenja i kako bi se uopšte moglo i preuzeti za druge dokumente. Iz Zakona NOKS možemo da zaključimo da Agencija za kvalifikacije pomalo preuzima ulogu Nacionalnog resursnog centra za KViS, ali kako smo i ranije naveli, potrebno je da se razrade raznovrsni mehanizmi rada Agencije, kako oni koji se tiču evaluacije KViS aktivnosti, tako i drugih važnih elemenata organizacije i sprovođenja KViS usluga.

Zaključno, praćenje efekata i razrada mehanizama praćenja, što bi podrazumevalo definisanje nosioca tih aktivnosti (mogla bi to biti Agencija za kvalifikacije, na primer), vremenskog okvira, indikatora, i drugih važnih elemenata praćenja, je preko potrebno, a nedostajuće u trenutnoj dokumentaciji koja uređuje oblast KViS-a.

Uočene tendencije kod zakonodavnog okvira

Zakonskom i podzakonskom regulativom Republike Srbije donekle je postavljena osnova za sprovođenje aktivnosti karijernog vođenja i savetovanja, ali se prepoznaje prostor za dalje uređenje ove oblasti u sva tri sektora, a posebno u sektoru zapošljavanja. Na osnovu analize dokumenata može se izvući nekoliko ključnih zaključaka:

- Karijerno vođenje i savetovanje kao zasebna aktivnost prepoznata je u samo nekolicini dokumenata i to uglavnom u sektoru obrazovanja, dok se u drugim samo posredno prepoznaje njeno mesto kroz ciljeve i principe oblasti koja se dokumentom reguliše.
- Nedovoljna transparentnost aktivnosti karijernog vođenja i savetovanja posebno je prepoznata u dokumentima koja regulišu sektor zapošljavanja i rada. One se samo sporadično pominju, ali nisu integrisane u skladu sa celoživotnim pristupom karijernom vođenju i savetovanju.
- Fragmentaran pristup u zakonskoj i podzakonskoj regulativi (KViS se samo pominje ili se uređuje samo neki od elemenata značajnih za sprovođenje ovih aktivnosti, dok drugi elementi nisu regulisani ili kada jesu predmet su drugih podzakonskih i strateških dokumenata) delom je prevaziđen novim Zakonom o NOKS iz 2023. godine, koji KViS objedinjuje i smešta pod nadležnost Agencije za kvalifikacije.
- Prisutna su međusobna preklapanja u dokumentima po pitanju ciljnih grupa, nadležnosti i sl., što usložnjava implementaciju aktivnosti KViS.

- Integrisanost Standarda karijernog vođenja i savetovanja izostaje (Standardi KViS eksplicitno se pominju samo u nekolicini dokumenata, a najprisutniji su u Zakonu o NOKSu, što je pozitivan primer).
- U zakonskoj regulativi i strateškim dokumentima primetna je prevashodna usmerenost aktivnosti karijernog vođenja i savetovanja ka informisanju, kao ključnoj oblasti rada, i ka mladima kao primarnoj ciljnoj grupi.
- Definisane brojne elemente od značaja za kvalitetnu implementaciju usluga KViS izostaje.
- Evaluacija rada i efekata KViS je slabo pokrivena i planirana kroz regulatorna dokumenta, sa izuzetkom u Zakonu o NOKS-u, gde se definiše praćenje rada organizacija i poštovanje standarda KViS, ali i tu postoje pojedine nejasnoće.

Mogućnosti za unapređivanje zakonodavnog okvira

PREPORUKA 1: Terminologija u oblasti KViS.

U svim zakonskim i podzakonskim dokumentima relevantnim za oblast karijernog vođenja i savetovanja, u sektorima obrazovanja, zapošljavanja i mladih, treba uskladiti terminologiju imajući u vidu rečnik Pravilnika o standardima usluga karijernog vođenja i savetovanja:

- Koristiti termin „karijerno vođenje i savetovanje” umesto „karijerni razvoj”, „profesionalna orijentacija” i dr.
- Koristiti termin „veštine upravljanja karijerom”
- Koristiti termin „karijerni praktičar”

PREPORUKA 2: Određenje KViS.

Pridržavati se jedne definicije karijernog vođenja i savetovanja u svim dokumentima, date u Pravilniku o standardima usluga karijernog vođenja i savetovanja, koja glasi:

„Pod karijernim vođenjem i savetovanjem podrazumeva se proces, usluge i aktivnosti usmerene na podršku pojedincu, bilo kog uzrasta i u bilo kom delu njegovog života, da donese odluke koje se tiču obrazovanja, obuke i zanimanja i da upravlja svojom karijerom” (Pravilnik o standardima usluga karijernog vođenja i savetovanja).

PREPORUKA 3: Cilj i svrha KViS.

U svim relevantnim dokumentima u sektorima obrazovanja, zapošljavanja i mladih navesti cilj i svrhu KViS aktivnosti prilagođenu kontekstu koji se reguliše dokumentom, imajući u vidu paradigmu KViS koja podrazumeva i lični i profesionalni razvoj pojedinca (po uzoru na Zakon o nacionalnom okviru kvalifikacija).

„Uslugama karijernog vođenja i savetovanja obezbeđuje se podrška pojedincu za ostvarivanje prohodnosti kroz nivoe NOKS-a, čime se omogućava primena koncepta celoživotnog učenja i lakša pokretljivost radne snage (Član 10, Zakon NOKS)“.

PREPORUKA 4: Nosioi KViS aktivnosti.

Proširiti nosioce aktivnosti i jasno definisati njihova određenja, na makro i mezo nivou*:

- Proširiti spektar odgovornosti Agencije za kvalifikacije i Saveta za NOKS, tako da obuhvati sve poslove podrške razvoju sistema KViS, ili oformiti krovnu organizaciju za politiku i praksu karijernog vođenja i savetovanja u Republici Srbiji na nacionalnom nivou.

Osnivanje ovakve organizacije je već planirano Strategijom karijernog vođenja i savetovanja iz 2010. godine, a nju bi mogla da zameni Agencija za kvalifikacije, tako da obuhvati sva zaduženja koja su u Strategiji KViS iz 2010. godine definisana članom 7.1.: „Radi ukupne koordinacije i razvoja sistema karijernog vođenja i savetovanja potrebno je raditi na stvaranju uslova da se obrazuje nacionalni resursni centar za karijerno vođenje i savetovanje koji bi koordinirao i brinuo o razvoju ukupnog sistema karijernog vođenja i predstavljao stalnu vezu između sfere obrazovanja i zapošljavanja u oblasti karijernog vođenja i savetovanja. U isto vreme, taj centar predstavljao bi sponu između karijernih centara, tržišta rada, poslodavaca i ministarstava odgovornih za funkcionisanje karijernog vođenja i savetovanja”.

Ako bi se zadržala podvojenost nadležnosti za sistem KViS-a između Agencije i Saveta, onda je potrebno dodatno jasno ograničiti nadležnost jednog i nadležnost drugog tela, uz proširivanje njihovih nadležnosti.

- Obezbediti jasnu mrežu institucija na nacionalnom nivou zaduženih za KViS, uz jasno određena zaduženja shodno sektorskim osobenostima.
- Razraditi načine i osigurati ostvarenje međusektorske saradnje na marko i mezo nivou.

Dobar primer je Zakon NOKS koji definiše da je saradnja neophodna, i da njome rukovodi AZK, ali nisu razvijeni mehanizmi na kojima bi se ta saradnja zasnivala.

- Osigurati korišćenje resursa koji postoje u lokalnoj zajednici.

Na primer, u Zakonu o osnovnom obrazovanju i vaspitanju preciznije definisati saradnju sa organizacijama u lokalnoj samoupravi na aktivnostima KViS-a, kroz proširenje školskih timova na partnere u lokalnoj zajednici (a što već ima postavljenu osnovu članom 47. kojim se predviđa saradnja).

- Uključiti roditelje, odnosno staratelje učenika, kao i predstavnike đачkog parlamenta u sastav školskih timova za karijerno vođenje i savetovanje.
- Uz školske timove za karijerno vođenje i savetovanje, kao nosioce KViS aktivnosti definisati i predmetne nastavnike koji kroz redovnu nastavu mogu da implementiraju aktivnosti važne za razvoj veština upravljanja karijerom učenika.

*Makro se odnosi na nacionalni nivo, dok se mezo odnosi na organizacioni nivo.

PREPORUKA 5: Ciljne grupe KViS aktivnosti.

Kroz zakonsku i podzakonsku regulativu obezbediti da programi KViS pokrivaju sve ciljne grupe, uvažavajući kriterijum starosti, zaposlenosti i obrazovnog statusa.

- U godišnjim planovima obrazovanja odraslih posebno razraditi aktivnosti karijernog vođenja i savetovanja usmerene na različite kategorije odraslih (odrasli u različitim karijernim fazama). Posebnu pažnju obratiti na onu grupu odraslih koja je na prelasku iz sveta rada u penziju.
- U Zakonu o srednjem obrazovanju i vaspitanju kao posebnu kategoriju korisnika KViS usluga uključiti odrasle polaznike koji pohađaju programe dokvalifikacije, prekvalifikacije i specijalizacije.
- U regulativi koja se tiče sektora privrede prepoznati zaposlene kao posebnu kategoriju korisnika KViS.
- Imajući u vidu analizom stanja utvrđenih „osetljivih” grupa stanovništva predstavljenih u Strategiji o zapošljavanju u RS, kroz ostala strateška dokumenta u sektorima obrazovanja, zapošljavanja i mladih obezbediti razvoj programa usmerenih upravo ka ovim kategorijama korisnika.

PREPORUKA 6: Karijerni praktičari.

U svim relevantnim zakonima uvrstiti član/stav o karijernim praktičarima - realizatorima aktivnosti KViS u različitim sektorima, posebno regulišući neophodnost njihove kompetentnosti u skladu sa Standardima KViS, prema uzoru na Zakon o nacionalnom okviru kvalifikacija iz 2023. godine.

- U Zakon o NOKS, gde je definisano da usluge KViS sprovode karijerni praktičari u skladu sa Standardima KViS, uvrstiti stav o obaveznosti razvoja kompetencija karijernih praktičara i načina kako se to ostvaruje.
- U zakonskoj regulativi u sektoru zapošljavanja, sektoru mladih i sektoru obrazovanja odraslih uvrstiti član/stav o karijernim praktičarima, kojim se uređuju realizatori aktivnosti KViS. (U sektoru osnovnog i srednjeg obrazovanja postoji Tim za KViS ili Tim za profesionalnu orijentaciju, a u visokom obrazovanju je tu Karijerni centar. Prema uzoru na Zakon NOKS, gde je definisano da usluge KViS sprovode karijerni praktičari u skladu sa Standardima KViS, uskladiti i druga dokumenta tako da uvrste sličan stav).
- Posebno u zakonskoj regulativi u oblasti zapošljavanja, rada i dualnog obrazovanja u članu/stavu o karijernim praktičarima uključiti i osobe iz privrede.
- U zakone u oblasti obrazovanja (Zakon o osnovnom obrazovanju, Zakon o srednjem obrazovanju, Zakon o visokom obrazovanju) uvrstiti stav o obaveznosti razvoja kompetencija karijernih praktičara definisanih Standardom kroz sistem stručnog usavršavanja nastavnika i stručnih saradnika, i kroz sistem neformalnog obrazovanja. Predlog: Posebno specificovati za šta se karijerni praktičari usavršavaju, sa isticanjem usavršavanja za *implementiranje programa KViS kroz predmetnu nastavu*.
- U Zakon o dualnom obrazovanju uvrstiti član/stav o obaveznosti razvoja kompetencija karijernih praktičara utvrđenih standardom za nastavnike i stručne saradnike koji sprovode

ove aktivnosti u školi, ali i za one osobe koje sprovode karijerno vođenje i savetovanja kod poslodavaca.

- U zakonsku i podzakonsku regulativu u sektoru zapošljavanja uvrstiti stav o obaveznoj kompetentnosti karijernih praktičara i o obaveznosti daljeg stručnog usavršavanja karijernih praktičara, prema Standardima.
- U zakonsku i podzakonsku regulativu u sektoru mladih uvrstiti stav o obaveznoj kompetentnosti karijernih praktičara i o obaveznosti daljeg stručnog usavršavanja karijernih praktičara, prema Standardima.
- Razraditi programe za pružanje KViS usluga za poslodavce koji pružaju usluge KViS svojim zaposlenima.

Predlog: Podrška može biti kroz subvencionisanje eksternih obuka za zaposlene za razvoj VUK, i/ili subvencionisanje obuka za poslodavce za razvoj veština internih karijernih praktičara.

PREPORUKA 7: Program, programska koncepcija i oblasti rada KViS.

- Definirati koje telo je nadležno za određivanje programske koncepcije KViS na nacionalnom nivou, i mehanizma za implementaciju iste.
Preporuka je da to radi Savet za NOKS u okviru već postojećeg zaduženja davanja preporuka „u pogledu koordinacije javnih politika karijernog vođenja i savetovanja u svim sektorima” kroz razvoj Strategije KViS (Zakon NOKS).
- Programske koncepcije razviti tako da uz zapošljavanje i dalje obrazovanje obuhvataju posebno i lični rast i razvoj pojedinca.
Predlog kako se to može ostvariti: U Standarde KViS uvrstiti stav koji preporučuje razvoj *programske orijentacije* KViS aktivnosti, koja će obuhvatati i lični razvoj i povećanje zapošljivosti.
- Razviti programe i razraditi programske koncepcije KViS jednakim intenzitetom za sve ciljne grupe u skladu sa njihovim različitim potrebama, i za sve sektore – obrazovanje, mladi i zapošljavanje, kao i programe namenjene licima u periodu prelaska iz aktivne karijere u penziju.
Pojedinci u svim životnim fazama, bi trebalo da uvek imaju jednako dostupne aktivnosti iz sve tri oblasti rada KViS.
- Kroz zakonsku i podzakonsku regulativu, kao i strateške dokumente relevantne za oblast karijernog vođenja i savetovanja u sektorima obrazovanja, zapošljavanja i mladih, obezbediti da programi KViS obuhvataju aktivnosti iz sve tri oblasti KViS (obrazovanje za karijeru, savetovanje i informisanje).
- U okviru posebnog cilja SROVRS 2030, 2.2., konkretno mere 2.2.1. „Podsticanje saradnje VŠU sa poslodavcima, privrednim i javnim sektorom i jačanje preduzetničke komponente visokog obrazovanja”, planiran je „Razvoj podsticajnih programa studentima da upišu one studentske programe koji su u skladu sa standardima kvalifikacija, odnosno potrebama tržišta rada i dugoročnim potrebama razvoja Republike Srbije”, koji prema detaljnijem opisu ne obuhvata programe KViS, a što je preporuka da obuhvati.
- Kao obavezni deo školskog programa osnovnog i srednjeg obrazovanja, kao i dualnog obrazovanja, uvrstiti program KViS koji će obuhvatati sve tri oblasti rada KViS, podjednako.
Predlog: KViS može postati poseban, obavezan predmet, ili obavezna aktivnosti PP službe.

- U strateške i regulativne dokumente koji se tiču obrazovanja i zapošljavanja odraslih, pri tome se misli i na formalno i na neformalno obrazovanje, kao i na sve kategorije odraslih, od 18 – 65 godina, kao i lica u penziji, uvrstiti i razraditi temu razvoja VUK i pri tome se osloniti na Standarde KViS.
- Pravo zaposlenog na informisanost i obavezu poslodavca da informiše o pitanjima bitnim za oblast rada zaposlenog prepoznati kao uslugu karijernog vođenja i svetovanja i dodeliti nosioce ove aktivnosti.

Predlog: U sektoru zapošljavanja, odnosno kroz legislativna dokumenta iz oblasti rada, uvrstiti stav/član kojim se obezbeđuje *pravo na informisanost* zaposlenima, i obavezu poslodavca da informiše zaposlene o pitanjima bitnim za oblast rada zaposlenog.

- Pri strateškom planiranju, PPU posmatrati kao integralni deo KVIS usluga, što znači dati jednaku pažnju svim uslugama KVIS, međusobno ih povezati tako da se dopunjuju a ne preklapaju, kao i da nijedna usluga ne izostaje.
- U izradi strateških dokumenata iz oblasti obrazovanja odraslih, pri evaluiranju ostvarenih aktivnosti obrazovanja, trebalo bi napraviti jasnu distinkciju u pisanju Izveštaja između programa i aktivnosti koji su KViS, u odnosu na druge programe i aktivnosti namenjene razvoju stručnih kompetencija relevantnih za određeno zanimanje.
- U izradi strateških dokumenata iz sektora mladih, poput Nacionalne strategije za mlade, neophodno je da se planirane aktivnosti koje spadaju u domen formalnog obrazovanja jasno uvežu sa onim propisanim zakonskim dokumentima iz oblasti formalnog obrazovanja.
- U sistemu dualnog obrazovanja razviti dva programa KViS koji čine jedan integrisan program KViS – jedan koji se odvija u školi, ali i KVIS program koji se odvija dok su učenici kod poslodavca.

Kako je u dualnom obrazovanju intenzivirana saradnja privrede i sveta obrazovanja, potrebno je da nosioci KVIS aktivnosti budu u velikoj meri i partneri iz privrede kod kojih odlaze učenici.

PREPORUKA 8: Organizacija usluga KViS.

- U svim regulativnim dokumentima relevantnim za oblast karijernog vođenja i savetovanja u sektorima obrazovanja, zapošljavanja i mladih, uvrstiti član, odnosno stav, u kojem se poziva na primenu *Standarda organizacije usluga KViS*, definisanih u Pravilniku KViS, prema uzoru na Zakon o nacionalnom okviru kvalifikacija iz 2023. godine.
- U Pravilniku JPOA 1, preimenovati i proširiti segment „III. USLOVI U POGLEDU PROSTORA, OPREME I NASTAVNIH SREDSTVA”.

Dva predloga kako ova preporuka može da se ostvari su:

- Preimenovati ceo segment u novi naziv: „III. USLOVI U POGLEDU ORGANIZACIJE USLUGA”, kako bi obuhvatio više elemenata i aspekata organizacije od samo prostora, opreme i nastavnih sredstava.
- Uvrstiti stav/odrednicu u segment III. koja će glasiti: Organizaciju usluga karijernog vođenja i savetovanja JPOA, osnovna i srednja škola realizuje u skladu sa standardima organizacije usluga karijernog vođenja i savetovanja”.

Ovo bi bilo po ugledu na odrednicu koja je napisana u segmentu Pravilnika: „I. USLOVI U POGLEDU PROGRAMA AKTIVNOSTI OBRAZOVANJA ODRASLIH”, gde je definisano da „Karijerno vođenje i savetovanje JPOA, osnovna i srednja škola realizuju

kroz program karijernog vođenja i savetovanja, u skladu sa standardima usluga karijernog vođenja i savetovanja (Pravilnik JPOA 1)”.
Dva predloga kako da se ova preporuka ostvari mogu biti:

- Uskladiti nivo opštosti Standarda organizacije usluga KViS prema potrebama sektora (obrazovanje, zapošljavanje i sektor mladih).
Dva predloga kako da se ova preporuka ostvari mogu biti:
 - Razvijanje standarda za svaki sektor posebno, ili
 - Pozivanje na postojeće Standarde organizacije usluga KViS u okviru dokumenata, uz dodavanje posebnih odredba organizacije usluga koje se tiču konkretnog sektora, odnosno oblasti koju pokriva dokument.
- Pri izradi strateških dokumenata iz sektora zapošljavanja i obrazovanja odraslih, planirati lociranje postojećih, pa zatim i osnaživanje postojećih resursa za sprovođenje KViS usluga namenjenih odraslima.

PREPORUKA 9: Praćenje efekata KViS.

- Razviti mehanizme praćenja i indikatore merenja efekata koje ima sprovođenje KViS aktivnosti u skladu sa specifičnostima sektora obrazovanja, zapošljavanja i mladih, i uvrstiti ih u sva relevantna dokumenta za KViS koja regulišu rad ovih sektora.
Zakonom o NOKS je Agenciji za kvalifikacije dodeljeno zaduženje za evaluaciju rada organizacija koje se bave KViS-om. Međutim, predložen mehanizam nije sveobuhvatan, posebno jer izostaje praćenje efekata.
- Bliže odrediti strukturu izveštaja koji organizacije dostavljaju Agenciji za kvalifikacije, o sprovođenju aktivnosti KViS, na osnovu Zakona o NOKS.
- U Standarde KViS uvrstiti indikatore za merenje efekata KViS aktivnosti na ostvarenje celoživotnog učenja i zapošljivost korisnika.
- Zakonom OSOV definisati aktivnosti KViS koje se sprovode tokom školovanja kao mehanizme za postizanje retencije učenika različitih kategorija u obrazovanju. Na osnovu toga razviti mehanizam vrednovanja efekata praktikovanja KViS aktivnosti na definisan cilj retencije učenika.
- Predlog je da se Zakonom kojim se uređuje vođenje evidencije o učenicima u srednjem obrazovanju, evidencija proširi na kreiranje učeničkih portfolija i da se otvori mogućnost daljeg korišćenja ovih podataka nakon završene srednje škole za lični i karijerni razvoj učenika.
Cilj je dati beleženim podacima upotrebnu vrednost za KViS učenika kroz dalje sisteme formalnog i neformalnog obrazovanja, PPU, i zapošljavanja.
- Kroz planirani „razvoj Okvira za praćenje i vrednovanje kvaliteta VO (indikator kvaliteta)” Strategije obrazovanja i vaspitanja do 2030 godine, preporuka je eksplicitno uključiti i praćenje efekata KViS u sektoru obrazovanja u Okvir.
- Preporuka je da se Strategijom zapošljavanja eksplicitno obuhvati praćenje efekata KViS aktivnosti.
- Preporuka je da se u okviru planiranog razvoja digitalnog sistema za praćenje KViS, a koji je planiran Godišnjim planom obrazovanja odraslih do 2023. godine, uvrsti i praćenje efekata KViS programa i aktivnosti na krajnje korisnike ovih usluga.
- U Pravilnik JPOA 3 posebno uvrstiti u samovrednovanje i spoljašnje vrednovanje rada JPOA indikatore za merenje ostvarenosti efekata sprovođenja KViS aktivnosti.

AKTIVNOSTI USMERENE NA RAZVOJ KVIS NA MAKRO – NACIONALNOM NIVOU

Uvod

Ovaj deo Izveštaja je napisan na osnovu analize obavljenih intervjua i popunjenih protokola 8 relevantnih institucija koje deluju na polju KVIS-a na nacionalnom nivou. Proces dogovaranja i realizacije intervjua je bio prilično dug i zahtevan, a NVO i međunarodne organizacije su se pokazale kao najfleksibilnije i najlakše za saradnju. U istraživanje su ušle sledeće institucije: Agencija za kvalifikacije, Ministarstvo turizma i omladine, Beogradska otvorena škola, Euroguidance Centar Srbija, Ministarstvo prosvete – Kancelarija za dualno obrazovanje i NOKS, Centar za upravljanje karijerom u okviru Službe za upravljanje kadrovima Vlade Republike Srbije, Nemačka organizacija za međunarodnu saradnju GIZ (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*), NIRAS-IP Consulting: „Znanjem do posla” E2E – projekat Vlade Republike Srbije i Vlade Švajcarske. Već na prvi pogled možemo konstatovati da se radi o vrlo različitim organizacijama: dva ministarstva, jednoj nezavisnoj agenciji, jednom vladinom centru, nevladinim organizacijama i međunarodnim organizacijama.

Prikaz rezultata analize sa komentarima

Rezultati istraživanja pokazuju da su sve analizirane institucije valjano selektovane kao organizacije od nacionalnog uticaja na stanje KVIS-a u Srbiji, jer su sve imale značajne aktivnosti u cilju **uspostavljanja zakonodavnog okvira za KVIS** na teritoriji Republike Srbije. Tako, Agencija za kvalifikacije se najviše angažovala oko uređivanja KVIS aktivnosti u okviru JPOA podsistema razvivši: Uputstvo za sticanje statusa JPOA za aktivnost pružanja KVIS, Obrazac zahteva KVIS i Obrazac programa KVIS, a pomenuti obrasci su prilagođeni Pravilniku o standardima KVIS. Što se tiče Ministarstva turizma i omladine, teško je decidirano navesti njegove doprinose, jer se radi o novoformiranom ministarstvu u kojem su se našli delovi ingerencija druga dva prethodna ministarstva, ali oni sami su prepoznali svoj doprinos u donošenju i implementaciji Strategije karijernog vođenja i savetovanja u Republici Srbiji, formirali su Radnu grupu za sprovođenje Strategije KVIS-a u Srbiji, realizovali su studiju izvodljivosti za osnivanje Nacionalnog resursnog centra za KVIS, donešene su Nacionalne strategije za mlade, u kojima KVIS ima zapaženo mesto (za periode: 2015. - 2025. i 2023.-2030.), dva Akciona plana za sprovođenje Nacionalne strategije za mlade (2015-2017 i 2018-2025), a u toku je i proces pripreme novog Zakona o mladima, čije usvajanje se očekuje krajem 2023. godine.

Beogradska otvorena škola (BOŠ) kao svoj doprinos legislativnom okviru po pitanju KVIS-a naglašava učešće u izradi prve Nacionalne strategije KVIS 2010-2014, kao i u izradi Pravilnika o standardu usluga KVIS. BOŠ učestvuje u radu različitih radnih grupa: izmene Zakona o srednjem obrazovanju, Zakona o radu – izmene, Zakon o mladima. Trenutno učestvuju u radu RG za izradu profila kompetencija praktičara, na inicijativu Agencije za kvalifikacije i projekta Znanjem do posla.

Euroguidance ističe da su doprineli kreiranju legislativnog okvira KVIS-a kroz učestvovanje u različitim radnim grupama: za izradu Pravilnika usluga KViS, za implementaciju standarda, radna grupa za praktičare, kao i učestvovanje u aktivnostima vezanim za donošenje strategija i zakona

za mlade. Vredi pomenuti i indirektan doprinos ove organizacije kreiranju legislative vezane za KVIS kroz pružanje raznovrsne podrške ljudima iz ministarstava za umrežavanje na evropskom nivou u ovom području.

Ministarstvo prosvete i njegova novoosnovana Kancelarija za dualno obrazovanje i NOKS su učinili veliki napor na kreiranju legislativnog okvira KVIS-a, kroz pripremu predloga sledećih normativnih akata: Zakon o NOKS-u, Zakon o obrazovanju odraslih, Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, Zakon o osnovnom obrazovanju i vaspitanju, Zakon o srednjem obrazovanju i vaspitanju, Zakon o visokom obrazovanju, Zakon o dualnom obrazovanju, Zakon o dualnom modelu studija u visokom obrazovanju, Pravilnik o standardima usluga KVIS, Pravilnik o bližim uslovima, načinu rada, aktivnostima i sastavu Tima za karijerno vođenje i savetovanje u srednjoj školi koja realizuje profile u dualnom obrazovanju.

GIZ je kroz brojne projektne aktivnosti podržavao tranziciju mladih iz srednje škole na tržište rada, a zajedno sa BOŠ-om i Euroguidance-om je radio na izmenama Zakona. Izvršena je adaptacija petofaznog modela KViS, a lobirao je da KVIS postane predmet u osnovnoj i srednjoj školi. Kasnije je fokus stavljen na kreiranje Strategije, čiji su jedan od indirektnih produkata i Standardi. Projekat „Znanjem do posla” je u svojstvu člana radne grupe učestvovao u izmenama Zakona o NOKS-u, Zakona o dualnom obrazovanju i Pravilnika o JPOA. Od 2017. Projekat je imao deo usmeren na *policy*, koji je implementiran kroz Kancelariju za smanjenje siromaštva, a sa Agencijom za kvalifikacije, Ministarstvom prosvete i Ministarstvom za rad, boračka i socijalna pitanja imaju zajednički akcioni plan.

Na osnovu prikazanih podataka možemo konstatovati da su ispitivane organizacije radile na kreiranju legislativnog okvira KVIS-a, svaka sa svog aspekta, kapaciteta i nadležnosti. Organizacije civilnog društva i međunarodne organizacije su uglavnom doprinosile uspostavljanju legislative kroz učešće u različitim radnim grupama pri kreiranju više zakona, strategija, pravilnika i standarda, dok su ministarstva učestvovala u pripremi samih dokumenata. Inicijative u unapređivanju legislative su brojne i dinamične, a učešće intervjuisanih institucija u njima je intenzivno.

Kada govorimo o **razvoju sistema kvaliteta KVIS-a**, možemo uočiti da su aktivnosti svih intervjuisanih aktera po ovom pitanju brojne.

AZK je oformila radnu grupu za KVIS (NVO, NSZ, PKS, ministarstva prosvete, zapošljavanja, turizma i omladine) sa ciljem analize kompetencija KVIS praktičara (na pragu sertifikacije u budućnosti, a na osnovu izmena u NOKS zakonu). U planu je održanje fokus grupe na kojoj će se razgovarati sa proširenom Radnom grupom kako bi se rešili uočeni problemi koji su u vezi sa radom i sa zakonodavstvom. Ova institucija vrši konstantni „meki” pritisak na Sektorska veća da u okviru svoga rada unaprede stanje i kvalitet KVIS-a u okviru svog područja rada.

Ministarstvo turizma i omladine je u više navrata kroz projekte delovalo na unapređivanje kvaliteta KVIS-a pojedinih ciljnih grupa („Razvoj karijernog vođenja u cilju unapređenja visokog obrazovanja u Srbiji“ - Tempus), učestvovalo je u osnivanju Nacionalnog centra Evropske mreže za podršku KVIS-u (Euroguidance) i informisalo je sve članove Stručnog tima za primenu Bonskog procesa o Registru nacionalnih kvalifikacija, Registru standarda kvalifikacija i Registru

JPOA. Ostali načini na koje ova institucija pokušava da utiče na poboljšanje kvaliteta KVIS-a su vezani za kreiranje i unapređivanje politika i već su prethodno pomenuti.

BOŠ doprinosi povećanju kvaliteta KVIS-a kroz potenciranje sopstvenih standarda usluga KVIS-a, a jedan od uslova za apliciranje na projekte BOŠ-a je ispunjenje standarda KVIS-a. BOŠ je održao i 5 obuka o standardima i za primenu standarda (za NSZ, KZM...).

I Euroguidence spominje svoj „meki“ pritisak u cilju povećanja kvaliteta, koji sprovodi putem organizovanih skupova i promovisanja primera dobre prakse na kojima insistira na pitanjima KVIS-a.

Ministarstvo prosvete u velikoj meri radi na povećanju kvaliteta KVIS usluga i to kroz: pripremu i usvajanje standarda usluge KViS, kroz pripremu i razvijanje sistema priznavanja kompetencija karijernih praktičara kroz postupak priznavanja prethodnog učenja, razvoj digitalnih alata za KViS na Portalu NOKS-a, pripremu predloga akcionog plana za dalju implementaciju usluga KViS na osnovu aktuelnog istraživanja, kao i kroz unapređivanje procedura za akreditaciju programa KViS kao aktivnosti obrazovanja odraslih.

SUK je u potpunosti usmeren isključivo na polje sopstvenog delovanja, unapređujući kvalitet svojih KViS aktivnosti kroz održavanje evidencije i baze podataka o zaposlenima u državnoj upravi.

GIZ je svoj trud na podizanju kvaliteta usmerio na implementaciju Strategije karijernog vođenja i savetovanja u Republici Srbiji, kao i na podizanje svesti i traženje rešenja kroz učešće u debatama i raspravama na temu KViS-a.

E2E su se u okviru ove stavke bavili razvojem procedura za sticanje statusa JPOA u pogledu KVIS-a, kao i kako primeniti standarde, a u saradnji sa BOŠ-om bave se profilisanjem kompetencija karijernog praktičara. U njihov doprinos povećanju kvaliteta ponude usluge KViS-a u Srbiji može se ubrojiti i kontinuirano obučavanje brokera koji su NVO provajderi KVIS-a na lokalnom nivou, što rade od 2017. godine.

Vidan je napor analiziranih organizacija ka povećanju kvaliteta ponude KViS-a u Srbiji. U slučaju državnih institucija naglašen je napor ka istraživačkim aktivnostima i poboljšanju legislative, dok je civilni sektor u velikoj meri orijentisan na međusobnu saradnju, aktivan u različitim radnim grupama, ali i usmeren na zagovaranje KViS-a kroz građansku polemiku u javnom prostoru, ali i kroz konkretne aktivnosti obučavanja.

Što se tiče **razvoja sistema praćenja efekata KViS i praćenje efekata**, sve intervjuisane organizacije su razvile neke sisteme praćenja efekata i većina kreira izveštaje o tome.

AZK je da bi imala materijal za izveštaj kreirala upitnik za uprave škola o primeni KViS standarda, a u planu su im i radionice za inspektore koji evaluiraju rad JPOA akreditovanih za usluge KViS-a. S obzirom na to da trenutno ima samo 11 JPOA akreditovanih za usluge KViS-a koji su akreditaciju dobili tek pre nekoliko meseci, pravo praćenje efekata će najverovatnije biti tek za 5 godina, kada svi budu u poziciji da pruže svoje usluge.

MTO po ovom pitanju uglavnom daje podršku ostalim relevantnim institucijama, a svoj doprinos kroz učešće u radu Radne grupe za unapređenje kvaliteta KViS-a.

BOŠ u saradnji sa drugim relevantnim institucijama (AZK, E2E) radi istraživanja koja su usmerena na efekte korišćenja KViS usluge i njene dostupnosti.

Euroguidance svoj doprinos ovoj oblasti vidi u prevođenju *ELGPN (European Lifelong Guidance Policy Network)* - Priručnika za praćenje efekata, kao i praćenjem nekih svojih internih procedura.

Ministarstvo prosvete trenutno pilotira metodologiju za kontinuirano praćenje efekata primene kvalifikacija na zapošljavanje i celoživotno učenje, a planira razvoj metodologije za praćenje efekata usluge KViS-a u okviru IPA 2020 Projekata i njihovo pilotiranje. Takođe, MP naglašava i svoj doprinos ovoj oblasti kroz razvoj podzakonskog akta i digitalnih alata za praćenje realizacije programa i usluga KViS.

SUK je i po ovom pitanju uglavnom fokusiran na svoj sistem – rade evaluativne aktivnosti uz pomoć upitnika (na 6 meseci ili godinu dana), u okviru kojih se bave praćenjem efikasnosti rada kroz ostvaren napredak kandidata/korisnika usluga (npr. primenljivost i korisnost) i praćenje zadovoljstva korisnika.

U okviru svojih aktivnosti GIZ je razvio sistem praćenja efekata, koji je bio uglavnom projektno orijetisan (projektno praćenje). Neki od indikatora praćenja uspeha projekata KViS-a su bili: veći dijapazon izbora škola od strane učenika (ali je rezultat bio manji broj izabranih škola, kao posledica boljeg informisanja); kao pokazatelj kvaliteta praćen je stepen upisanosti prvih izbora škola učenika.

E2E, pored već pomenutih izveštaja donatorima, ministarstvima i AZK, istražuje i zadovoljstvo korisnika uslugama KViS-a, putem anonimnih telefonskih intervjuja.

Što se tiče razvoja sistema praćenja efekata KViS i praćenje efekata, možemo konstatovati da je ovaj segment prisutan kod svih analiziranih organizacija, ali da nije dovoljno razvijen, mada se očekuje da kroz brojna istraživanja koja su u toku i koja su tek planirana, ovaj segment bude značajno unapređen.

U istraživanju smo posebnu pažnju usmerili na **saradnju posmatrane institucije sa nosiocima aktivnosti KViS na makro (nacionalnom) i mezo (lokalna zajednica) nivou.**

AZK na makro nivou sarađuje na prvom mestu sa ministarstvima, NSZ i PKS i to kroz formiranu Radnu grupu, a na mezo nivou je intenzivna saradnja sa aktuelnim i potencijalnim JPOA organizacijama kroz organizaciju periodičnih skupova. Na mezo nivou, u saradnji sa E2E organizuju panel diskusije i dijaloge po celoj Srbiji.

MTO na makro nivou sarađuje sa različitim ministarstvima i agencijama, a na mezo nivou sarađuje, odnosno, prati 1803 udruženja mladih koje se eksplicitno bave KViS-om, a model karijernog centra u kancelarijama za mlade razvijen je i pilotiran u nekoliko gradova. U ovim

segmentima aktivno sarađuju sa NVO. Na makro nivou su sarađivali sa BOŠ-om na održavanju Centra za KVIS za mlade talente.

Što se tiče BOŠ-a, na makro nivou je izdvojio saradnju sa AZK, MP, MTO, MR, KZM, NZS, a na mezo nivou sa srednjim školama.

Euroguidence pored nacionalnih institucija (NSZ i ZUOV-a) na makro nivou ističe međunarodne dimenzije saradnje sa ICCDPP (*The International Centre for Career Development and Public Policy*), ELPGN, vođenje nacionalnog tima Srbije i CareersNet mreže. Na mezo nivou intenzivno sarađuju sa osnovnim i srednjim školama, fakultetima i centrima za socijalni rad.

Ministarstvo prosvete ističe saradnju na makro nivou sa svim interesnim grupama i institucijama koje su relevantne za izradu propisa i strateških dokumenata (zapošljavanje, mladi), a na mezo nivou sa osnovnim i srednjim školama.

SUK i po ovom pitanju ostaje isključivo u okviru svoje nadležnosti, tretirajući ceo sistem državne uprave kao makro nivo sa 25 000 zaposlenih. O saradnji na mikro nivou nema podataka.

GIZ, pored relevantnih ministarstava i NSZ-a na makro nivou, ističe dobru saradnju sa akterima na mezo nivou: osnovnim školama, srednjim školama, preduzećima i roditeljima.

E2E na makro nivou sarađuje sa više ministarstava i nacionalnih tela, dok na mezo nivou sarađuje sa lokalnim samoupravama, NVO, privredom i školama.

Na osnovu dobijenih podataka, možemo konstatovati da je međusobna saradnja selektovanih institucija prilično dobra, odnosno da su one čvrsto umrežene, dok su im na mezo nivou uglavnom slični partneri – formalne obrazovne institucije svih nivoa.

Posebnu pažnju u istraživanju smo posvetili sagledavanju rada odabranih organizacija **na povećanju obuhvata različitih kategorija korisnika usluga KViS, promovisanju prakse KViS, kao i pružanju podrške primerima dobre prakse.**

AZK prepoznaje da su programi najviše usmereni na pružanje podrške mladim nezaposlenima, pa pokušava da proširi ciljnu grupu na romsku populaciju (potpisan sporazum sa Fondom za obrazovanje Roma), migrante i izbeglice (sporazumi sa UNHCR i ENIC centrom). Promocija KViS-a se vrši uz pomoć veb stranice, JPOA – u ovom segmentu naglašena je saradnja sa E2E, kroz aplikaciju koja je razvijena uz pomoć UNICEF-a, a namenjena je učenicima osnovnih i srednjih škola i njihovim nastavnicima. Smatraju da društvene mreže nisu prikladne za promociju njihove institucije.

MTO učestvuje u ovim aktivnostima, pre svega kroz finansiranje programa i projekata udruženja mladih, udruženja za mlade i njihovih saveza kao i projekata jedinica lokalne samouprave koje imaju osnovanu KzM, a izdali su i Priručnik koji bi trebao da pomogne kod onih koji pohađaju dualno obrazovanje. Posebnu pažnju u pružanju KViS usluga usmeravaju ka mladima iz osetljivih grupa (NEET kategorije na koje su usmereni NAPOR, KOMS i NAKZM). MTO redovno

učestvuje u aktivnostima promocije KViS-a, naročito u aktivnostima koje organizije Euroguidance centar.

BOŠ je u jednom trenutku bio usmeren uglavnom na rad sa školama, ali poslednjih godina njihova ciljna grupa su karijerni praktičari. U cilju promocije KVIS-a BOŠ već 8 godina organizuje sajam KVIS-a, a *BOŠ karijeru* ističu kao njihov primer dobre prakse. Što se tiče prilagođavanja programa pojedinim ciljnim grupama, ističu odrasle migrante i mlade iz osetljivih kategorija. U ovoj organizaciji, odnos ciljnih grupa je mladi 90%, odrasli 10%.

Euroguidance pokušava da promoviše KViS kroz različite sektore, uključujući i korisnike sigurne kuće. Ranije su, poput BOŠ-a veći akcenat stavljali na škole, a glavna promotivna aktivnost Euroguidance-a je organizacija Nacionalnog takmičenja dobrih praksi. Pored toga promovišu KViS i kroz svoje publikacije – priručnike i baze aktivnosti KVIS-a. Kao posebne ciljne grupe naglašavaju se mladi koji upisuju fakultete.

Ministarstvo prosvete konstantno promoviše KViS kroz organizaciju konferencija, okruglih stolova, sastanaka i tribina, a podršku povećanja obuhvata različitih kategorija korisnika KVIS-a pruža indirektno, kroz razvoj različitih legislativnih rešenja i razvoja trening i resursnih centara koji bi imali i ovu ulogu. Nisu targetirali neku posebnu ciljnu grupu na koju bi fokusirali svoju pažnju,

SUK i po ovom pitanju ostaje autarkična i na sebe usmerena organizacija. Promocija KVIS-a se odvija isključivo u okviru SUK sistema i usmerena je na one koji su prvi put postali rukovodioci i položajci. Nisu razvijeni posebni programi za neke ciljne grupe. Promovisanje se vrši i putem HR mreže u kojoj su svi kadrovici, putem pisama dobrodošlice koja sadrže i opis usluga za novopridošle, putem projekta VISIBILITY, vizuala i izveštaja o realizovanim aktivnostima i projektima.

GIZ čini napore da se po pitanju ciljne grupe izađe iz kruga korisnika koji pohađaju formalno obrazovanje i da se usmeri i na one u neformalnom obrazovanju. Od 2015. godine prate i trend uključivanja osetljivih grupa u tržište rada (povratnici iz EU i migranti). Kao posebna ciljna grupa javljaju im se deca sa posebnim potrebama (oštećenja, sluh, vida...). Što se tiče promotivnih aktivnosti organizuju različita dešavanja: Dan devojčica, Karijerni Info kutak, koriste društvene mreže, a u promotivne svrhe koriste radionice samospoznaje i ličnih sklonosti, kao i organizovanje vršnjačkih savetnika.

E2E ističe da su njima osnovna ciljna grupa osobe od 15 do 30 godina, ali da ih proširuju i na starije, teško zapošljive kategorije. Kao posebne ciljne grupe javljaju se karijerni praktičari po NVO (brokeri) i savetnici u NSZ. Promocija se vrši preko različitih skupova, BOŠ-ovih sajmova, uz pomoć veb sajtova, društvenih mreža, priručnika, infosesija, odlazaka u škole i radionica. Kao primer dobre prakse ističu svoje obuke za primenu standarda KVIS-a, kao i formiranje karijernih centara u organizacijama koje nazivaju brokerima, na lokalnom nivou.

Iz analiziranih intervju se može zaključiti da su gotovo sve organizacije prvenstveno usmerene na populaciju u formalnom školskom obrazovanju, ali da su svesni potrebe da se ta populacija proširi i na polaznike iz neformalnog obrazovanja, ali i iz drugih osetljivih

grupa (Romi, migranti, povratnici iz EU, stariji teško zapošljivi nezaposleni i sl.). Promotivne aktivnosti su vrlo raznovrsne, ali se čini da u tu svrhu NVO i međunarodne organizacije koriste više digitalnih kanala i susreća lice u lice, dok se državne institucije uglavnom drže sajta, priručnika i baza podataka, mada ni projekti nisu kao vid promocije zapostavljeni.

U analizi organizacija koje smo procenili da imaju veliki uticaj na makro nivou, interesovalo nas je da li i u kojoj meri se bave **razvijanjem veština upravljanja karijerom kod konkretnih grupa polaznika.**

AZK je izjavila da se oni ne bave obrazovanjem za karijeru, a informisanje i savetovanje rade sa potencijalnim i postojećim JPOA. MTO ne radi direktno sa korisnicima, kao ni Ministarstvo prosvete. BOŠ ističe da se oni uglavnom bave informisanjem, vrlo malo savetovanjem, a razvijaju i veštinu upravljanja karijerom. Euroguidance kaže da se, iako im to nije primarna delatnost, bave informisanjem i savetovanjem učenika, a pre korone su radili i obuke za pisanje CV-ja i za *Europass* alate za predstavljanje veština i znanja, SUK se ne bavi veštinama razvoja karijere za koje kaže da nisu prepoznate u ovom podsystemu, a GIZ je fokusiran na informisanje, savetovanje i obučavanje nastavnika koji su karijerni praktičari u školama. Projekat E2E je istakao da se oni bave razvijanjem veština za sva tri nivoa: savetovanje, informisanje i obrazovanje za karijeru.

Uvidom u dobijene odgovore, možemo konstatovati da se veliki institucionalni „igrači” (ministarstva) ne bave direktno razvijanjem veština upravljanja karijerom, a da to NVO redovno rade i to često u sva tri oblika (informisanje, savetovanje i obučavanje). Takođe možemo konstatovati da se institucije mnogo više bave informisanjem, nego ostalim segmentima KViS-a.

Vrlo je slična situacija ako analiziramo rad uzorkovanih institucija po pitanju njihovih **aktivnosti osposobljavanja i/ili usavršavanja karijernih praktičara.**

AZK se bavi vođenjem i savetovanjem postojećih i potencijalnih JPOA, što uključuje i njihove KViS praktičare, a ove usluge pružaju i na skupovima na kojima učestvuju. MTO i MP se nisu direktno angažovale na ovim aktivnostima, a SUK planira usavršavanje svojih karijernih praktičara. Po ovom pitanju BOŠ ima izuzetno bogatu ponudu. Akreditovao je 4 programa KViS kod ZUOV-a, od 2022. do 2025 za nastavnike: (1) program vezan za standarde; (2) napredna obuka; (3) KViS kao podrška osetljivim grupama; (4) Inovativni pristupi (zeleni KViS, KVIS zaposlenih i alati i modeli). Slično BOŠ-u, i Euroguidance je akreditovao KViS obuke kod ZUOV-a, i to: (1) Razvijanje aktivnosti profesionalne orijentacije u osnovnoj školi; (2) Karijerno vođenje i savetovanje u srednjoj školi; (3) Unapređenje kvaliteta aktivnosti karijernog vođenja kroz efikasno planiranje rada školskog tima za karijerno vođenje i savetovanje (KViS)/profesionalnu orijentaciju (PO). Pored ovih obuka, organizuju i vebinare za praktičare, a u planu im je razvijanje aktivnosti karijernog vođenja i savetovanja (KViS) u programima obrazovanja odraslih. GIZ radi na osposobljavanju i usavršavanju karijernih praktičara i to: nastavnika osnovnih škola, nastavnika srednjih škola, učenika osnovnih i srednjih škola, rad sa NSZ (CIPS-evi ove institucije, od kojih 10 sarađuje sa lokalnom zajednicom i koji su *youth friendly*). U slučaju E2E prva osposobljavanja praktičara su vršili strani eksperti. Nakon donošenja standarda realizovali su obuke sa praktičarima za KViS veštine koje im nedostaju. E2E održava obuke par puta godišnje na teme koje korisnici

iskažu kao bitne (3-4 puta godišnje) ili one specifične kompetencije koje u radu sa njima iz projekta uoče da im nedostaju, a forsiraju *peer learning*, kako bi praktičari delovali kao zajednica.

Kao i kod prethodne jedinice posmatranja, i ovde se pokazalo da su AZK i SUK fokusirani isključivo na svoju ciljnu grupu (JPOA i zaposlene u državnoj upravi), a da NVO i međunarodne organizacije imaju bogatu ponudu programa i oblika inicijalnog osposobljavanja i usavršavanja za karijerne praktičare.

Po pitanju **istraživanja različitih elemenata i aspekata KViS-a**, ispitivane organizacije su vrlo aktivne. AZK sprovodi istraživanje kompetencija karijernih praktičara, kao i komparativnu analizu sistema KVIS-a u različitim zemljama. MTO svake godine radi Istraživanje položaja i potreba mladih u RS preko istraživačkih agencija u kojima i pitanja KViS-a imaju svoje značajno mesto. Za potrebe ovog ministarstva izrađena je i studija Preduzetništvo mladih, zapošljivost u NEET statusu. Objavili su više studija o KViS rađenih od strane eksperata angažovanih preko ETF-a. Što se tiče Euroguidenca, na njihovom sajtu je objavljeno niz istraživanja i publikacija iz oblasti KViS i podaci o dobitnicima njihovih nagrada, kao primera dobre prakse. I BOŠ ima bogatu istraživačku delatnost. Od realizovanih istraživanja istakli su ona koja se odnose na dostupnost KViS u KZM u 2020. godini; online KViS i konstantno istraživanje potreba praktičara. Ministarstvo prosvete je sistem KViS-a analiziralo u okviru različitih projektnih aktivnosti: kvalitet usluge KViS je analiziran u kontekstu realizacije stručnih obuka za potrebe nezaposlenih lica u organizaciji NZS, uz podršku EBRD. Što se tiče SUK-a, on istražuje kvalitet sopsvenih KViS usuga. Istražuju se aspekti zadovoljstva postupkom vrednovanja i zadovoljstva podrškom pratećih institucija kao i transparentnosti i prepoznatosti mogućnosti koje institucija nudi. Vrš se praćenje zadržavanja kadrova u pojedinim segmentima i nivoima javne uprave (priliv i odliv kadrova) što daje značajan meta-nivo uvida u kontekst potencijala za konkretne KViS aktivnosti. Od svojih istraživanja GIZ je istakao ono koje se bavilo efektima zapošljavanja dualnog obrazovanja, a E2E iako nije zadovoljan zastupljenošću istraživanja u njihovoj praksi, ipak navodi sledeća istraživanja: kako usluge KViS-a utiču na korisnike, istraživanja kompetencija karijernih praktičara rade u okviru radne grupe Agencije za kvalifikaciju kojoj pripadaju, na velikom uzorku koji obuhvata osnovne škole, srednje škole, visoko obrazovanje i socijalne institucije.

Kao što možemo da vidimo, sve analizirane institucije sprovode brojna istraživanja vrlo različitih aspekata i dimenzija KViS-a. Ostaje pitanje diseminacije rezultata istraživanja i njihove dostupnosti svim zainteresovanim akterima.

Uočene tendencije

Analizom rezultata sprovedenih intervjuu uočeno je da se tendencije angažovanja u oblasti KVIS-a u Srbiji iz ugla relevantnih stejkoldera mogu grupisati u nekoliko relativno homogenih celina, a to su tendencije vezane za:

1. Legislativu KVIS-a;
2. Povećanje kvalitetne ponude KVIS-a;
3. Istraživanje KVIS-a.

1. Legislativa vezana za KVIS

Analizom intervju za KVIS relevantnih institucija, možemo konstatovati da je ova problematika u Srbiji aktuelna poslednjih petnaestak godina i da je njeno zakonsko regulisanje usmereno kroz nekoliko različitih koloseka: problematika mladih, JPOA i dokumenta koja se odnose isključivo na KVIS.

Ono oko čega su sve ispitane institucije saglasne je da su dosadašnje KViS politike bile dobre, jer nude mogućnost unapređivanja života korisnika usluga, a značajno je da apsolutno svi dokumenti vezani za obrazovanje imaju i delove koji se odnose na ovu problematiku. Ispitivane organizacije pohvaljuju multisektorsku saradnju u ovoj oblasti, podršku partnera i drugih interesnih grupa.

Ispitanici su složni oko toga da su Standardi i Pravilnik KViS značajani dokumenti i polazna osnova bez koje bi teško bilo raditi u ovoj oblasti, ali njihova procena varira od ispitanika do ispitanika: bilo je onih koji tvrde da su odlični do onih koji tvrde da su neprilagođeni i neosetljivi na potrebe pružanja usluga KViS. Ali, među ispitanicima postoji ambivalencija po pitanju opštosti Standarda. Neki misle da su suviše uopšteni, odnosno, opšti, što može da se, sa jedne strane doživi kao nedostatak, dok sa druge strane ostavljaju dovoljno prostora za različite aktivnosti i njihove nosioce. U tom kontekstu se ističu problemi sa implementacijom Standarda.

Decentralizacija i disperzivnost lokusa regulative ove problematike se ogleda i u angažovanju više ministarstava u okviru čijih nadležnosti je delatnost KVIS-a, što doprinosi povećanoj produkciji dokumenata i legislativnih rešenja, ali ne i njihovoj funkcionalnosti. Tendencija je da se NVO i međunarodne organizacija angažuju u okviru radnih grupa, ministarstva na pripremi predloga konačnih dokumenata, a pojedine vladine agencije ili strukturalni delovi nekih vladinih institucija su više fokusirani na KVIS probleme u okviru isključivo svoje nadležnosti nego sveobuhvatnog rešavanja ovoga problema (SUK isključivo na probleme KViS-a u državnoj upravi, a AZK uglavnom na probleme KViS-a vezanog za JPOA). Iskazana je potreba za donošenjem jedinstvenog, sveobuhvatnog dokumenta koji bi dalje strateški usmerio oblast Karijernog vođenja i savetovanja.

2. Povećanje kvalitetne ponude KVIS-a

S obzirom na obim i značaj KViS-a na više nivoa, jasno je da jedna institucija ne može u potpunosti da odgovori na potrebe korisnika i da je potrebno njihovo povezivanje i saradnja. Na osnovu rezultata istraživanja, možemo konstatovati da je međusobna saradnja selektovanih institucija prilično dobra, odnosno da su oni čvrsto umreženi i da sarađuju po više osnova (istraživanja, projekti, inicijative, promocija, zagovaranje), dok su im na mezo nivou uglavnom slični partneri – formalne obrazovne institucije svih nivoa. Ovo poslednje je posledica pogrešnog razumevanja KViS-a kao problema koji je uglavnom vezan za omladinsku populaciju, i to za faze inicijalnog informisanja, savetovanja i obučavanja za karijeru.

Iako je većina analiziranih institucija uglavnom prvenstveno usmerena na populaciju u formalnom školskom obrazovanju, značajno je da među njima postoji svest potrebe proširivanja ciljne grupe i na druge populacije, prvenstveno na polaznike iz neformalnog obrazovanja, ali i iz drugih osetljivih grupa (Romi, migranti, povratnici iz EU, stariji teškozapošljivi nezaposleni i sl.). Promotivne aktivnosti su vrlo raznovrsne, ali se čini da u tu svrhu NVO i međunarodne

organizacije koriste više digitalnih kanala i susreta lice u lice, dok se državne institucije uglavnom drže sajta, priručnika i baza podataka, mada ni projekti nisu kao vid promocije zapostavljeni.

Govoreći o uočenim tendencijama, ne možemo a da ne primetimo da što se tiče konkretnog pružanja usluge KViS-a različitim grupama korisnika da se veliki institucionalni „igrači” (ministarstva) ne bave direktno razvijanjem veština upravljanja karijerom, a da to NVO redovno rade i to često u sva tri oblika (informisanje, savetovanje i obučavanje). Takođe možemo konstatovati da se institucije mnogo više bave informisanjem, nego ostalim segmentima KViS-a. Kada posmatramo tendenciju rada sa karijernim praktičarima, i ovde se pokazalo da su AZK i SUK fokusirani isključivo na pružanje usluga svojim ciljnim grupama (JPOA i zaposlene u državnoj upravi), ministarstva samostalno nisu aktivna po ovom pitanju, a da NVO i međunarodne organizacije imaju bogatu ponudu programa i oblika inicijalnog osposobljavanja i usavršavanja za karijerne praktičare.

3. Istraživanje KViS-a

Tendencija je da sve analizirane organizacije aktivno rade na razvoju sistema praćenja efekata KViS i praćenju efekata, ali da ovaj segment tek treba da bude razvijen u punom kapacitetu. Trenutno je akcenat na sprovođenju istraživanja i prevodu literature, a samo je Ministarstvo prosvete razvilo neku konkretnu metodologiju i instrumente. Ovaj segment ima jedan od najvećih potencijala za dalji razvoj. Kada govorimo o istraživanjima KViS-a, sve analizirane institucije sprovode istraživanja (često i u zajedničkim istraživačkim poduhvatima više analiziranih institucija u različitim kombinacijama) koja su vrlo različita po obimu, temi, oblasti KViS-a, ali ostaje otvoreno pitanje jedinstvenog deponovanja rezultata istraživanja i njihove dostupnosti potencijalnim korisnicima.

U kontekstu prethodne ocene, vidan je napor analiziranih organizacija ka povećanju kvaliteta ponude KViS-a u Srbiji. U slučaju državnih institucija naglašen je napor ka istraživačkim aktivnostima i poboljšanju legislative, dok je civilni sektor u velikoj meri orijentisan na međusobnu saradnju, aktivan u različitim radnim grupama, ali i usmeren na zagovaranje KViS-a kroz građansku polemiku u javnom prostoru, ali i kroz konkretne aktivnosti obučavanja usmerene kako na praktičare, tako i na krajnje korisnike KViS usluga.

Što se tiče razvoja sistema praćenja efekata KViS i praćenje efekata, možemo konstatovati da je ova tendencija prisutna kod svih analiziranih organizacija, ali sam sistem nije dovoljno razvijen. Takođe uočena je tendencija realizacije brojnih istraživanja u ovoj oblasti, od kojih su neka u toku, a neka su tek planirana. To znači da su analizirane institucije svesne značaja ovog segmenta, i da bi u skorijoj budućnosti ovaj segment trebalo da bude značajno unapređen.

Mogućnosti za unapređivanje aktivnosti na nacionalnom nivou usmerenih na razvoj KViS

Kao i kod uočenih tendencija na polju KViS-a u Srbiji, i mogućnosti za unapređenje aktivnosti na nacionalnom nivou usmerenih na razvoj KViS-a grubo možemo podeliti u nekoliko relativno homogenih kategorija:

1. Mogućnosti unapređenja legislative KViS-a;
2. Mogućnosti povećanja kvalitetne ponude KViS-a;

3. Mogućnosti daljnjeg istraživanja KViS-a.

1. Mogućnosti unapređenja legislative KVIS-a

S obzirom na to da je KVIS međuresorna delatnost, potrebni su **efikasniji mehanizmi koordinacije i usaglašavanja prilikom kreiranja politika koje se odnose na KVIS** u celini, ali i na njegovu primenu na pojedine ciljne grupe. U tom smislu, važno je **identifikovati međuresorno i međusektorsko telo**, oslanjajući se na neku od postojećih struktura koje bi koordinisalo politike i prakse podrške karijernom razvoju na sistemskom nivou. Predlog je da se eksplicitno definiše organ ili telo koje je glavnonadležno, odnosno, koordinirajuće za KViS.

Nastaviti sa donošenjem i usaglašavanjem legislative: npr. postoji neusklađenost u dokumentima, Zakon o obrazovanju odraslih nalaže da JPOA mora imati andragoga u svom kadru, a Pravilnik to ne nalaže. I ispravama koje se izdaju za završetak KViS obuka (krajnjim korisnicima) su potrebne izmene: zapisnik o polaganju ispita ne može da se izda, dnevnik obuka je isto malo teže, eventualno matična knjiga može da se izda. Takođe, potrebno je prevazići fragmentiranost legislative donošenjem jednog objedinjenog strateškog dokumenta koji bi dalje trasirao oblast KVIS-a.

Od značajnih dokumenata bi trebalo doneti i Standarde i Pravilnik za samovrednovanje i spoljašnje vrednovanje kvaliteta rada KViS JPOA, kao i Akcioni plan koji nije donesen već nekoliko godina. Iako je donošenje legislative bitno, mnogi ispitanici podržavaju do sada primenjivani *bottom up* pristup, i smatraju da i ovde treba naći meru, odnosno, „ne treba preurediti sistem”.

Važno je naglasiti da legislativa nije vezana isključivo za normativno, već i finansijsko regulisanje neke oblasti, pa možemo konstatovati da **ne postoji održiv sistem finansijske podrške pružaocima usluga KViS-a** i to se mora promeniti ukoliko želimo da zadržimo vrlo solidnu bazu praktičara.

Postoji i specifikum vezan za državne upravljačke institucije na koje je ukazao SUK. S obzirom na to da u državnim institucijama nije redak slučaj dovođenja spoljnog kadra na rukovodeće pozicije, mora se imati svest da se na ovaj način obesmišljava rad karijernih praktičara u ovim institucijama. Predlog je **izrada jasnih karijernih mapa i puteva u državnom sektoru**, kako bi se olakšao rad praktičara, a i kako ne bi oni koji su učinili sve što je traženo od njih kako bi napredovali, bili „preskočeni“ i „zaobiđeni“.

2. Mogućnosti povećanja kvalitetne ponude KVIS-a

Segment oko kojeg se većina ispitanika slaže da je neodrživ i da mu je **potrebna promena je način realizovanja KViS-a u osnovnim i srednjim školama**. Kako to slikovito kažu neki ispitanici: „*Timovi KVIS rade na nivou likovne sekcije ... niko to ne plaća*“. Javlja se problem i nestalnosti KViS timova po školama, tako da se nekada gube primeri dobre prakse i resursi uloženi u obučavanje i usavršavanje praktičara, a treba voditi računa i o tome da je nastavnicima uloga karijernog praktičara sekundarna ili tercijalna. Kako je opterećenost nastavnika izuzetno velika, a entuzijazam po ovom pitanju se smanjuje, mora se naći rešenje da se KViS u osnovnim i srednjim

školama digne na viši nivo, kroz pomoć nastavnica. „Na primer, Zakon o srednjoškolskom obrazovanju propisuje da škola ima tim za KViS, ali ništa više od podrške ne dobijaju“.

Imajući u vidu predhodni predlog i stanje povodom ponude usluga KViS-a, svim snagama treba **raditi na povećavanju broja pružalaca ove usluge**. Jačati kapacitete Kancelarija za mlade, koje su finansirane u najvećem delu od međunarodnih projekata, što utiče na perspektivu njihovog funkcionisanja.

Valja imati u vidu i značajnu potrebu za **sertifikacijom KViS praktičara**, kako bi se uveo red i u ovaj segment KViS aktivnosti.

S obzirom na to da je status Standarda neobavezujući, dosta pružalaca usluge se ne bavi njihovom implementacijom i u poziciji je da ih ignoriše. Stoga je predlog **da Standardi postanu obavezujući** za sve one koji bi trebalo da ih primene.

S obzirom da je primećeno da su u najvećem broju slučajeva usluge KViS-a orijentisane na mlade nezaposlene, mora se učiniti dodatni napor i **prilagoditi usluga i drugim ciljnim grupama**, naročito odraslima koji su zaposleni. To će se uraditi tako što će se razviti i unaprediti alati koji su namenjeni ovim ciljnim grupama, a o kojima treba informisati praktičare. Mora se prekinuti sa praksom tretiranja KViS-a kao sinonima za profesionalnu orijentaciju ili inicijalni odabir karijere. Kreiranje master programa vezanog za KViS bi u velikoj meri unapredio potencijal i kvalitet mogućnosti u ovoj oblasti, a u velikoj meri bi i omogućio profesionalizaciju praktičara.

3. Mogućnosti daljih istraživanja KViS-a

Istraživanja KViS-a koja su započeta **treba nastaviti i intenzivirati**, sa posebnim akcentom na istraživanje efekata KViS-a.

Što se tiče evaluiranja efekata KViS-a koji su iz domena ličnog razvoja, predlog je da se to uradi analizom portfolia korisnika usluga.

Korišćenje digitalnih kanala u KViS-u je sve češće, a **digitalni alati** se ocenjuju kao **nedovoljno razvijeni**. U tom smislu treba razviti Portal za KViS, kojim bi se prevazišao nedostatak informacija i izostanak njihovog adekvatnog deljenja, digitalni sistem za praćenje implementacije usluga i primene standarda, kao i razvoj novih digitalnih alata.

AKTIVNOSTI KARIJERNOG VOĐENJA I SAVETOVANJA NA MEZO NIVOU (NIVOU LOKALNE ZAJEDNICE)

Uvodni deo o sprovedenoj analizi na mezo nivou

Predstojeći segment izveštaja je napisan na osnovu analize obavljenih intervju a i popunjenih protokola „PROMEZO” 51 relevantne organizacije ili institucije, koje deluju na polju KViS-a na mezo nivou, odnosno, na nivou lokalne zajednice. Odabrane organizacije su različitog tipa i pripadaju domenima mladih, obrazovanja, zapošljavanja, nevladinih organizacija i privrede. Ovi domeni su neretko u praksi isprepletani zato što i same organizacije nastoje da povezuju različite sektore i omoguće saradnju između različitih društvenih činilaca. Svaka organizacija više ili manje pažnje pridaje aktivnostima KViS-a sa svojim ciljnim grupama, njihovoj raznolikosti, kvalitetnoj pripremi, realizaciji i evaluaciji ovih specifičnih aktivnosti.

Prikaz rezultata istraživanja sa komentarima i uočenim tendencijama

Prema *Pravilniku o standardima usluga karijernog vođenja i savetovanja*, kao glavne kategorije KViS aktivnosti smatraju se informisanje, savetovanje i obrazovanje za karijeru. Iako organizacije i institucije obavljaju vrlo različite aktivnosti, kategorije se pokazuju kao dovoljno široke da mogu obuhvatiti veliki spektar onoga što se nalazi u praksi, a spada u oblast KViS. U Tabeli 3 zbirno prikazujemo zastupljenost kategorija aktivnosti u analiziranim organizacijama i institucijama.

Tabela 3. Zastupljenost kategorija aktivnosti u radu organizacija i institucija

Vrsta aktivnosti	Frekvencija / broj analiziranih institucija
Informisanje	47/51
Savetovanje	43/51
Obrazovanje za karijeru	39/51

U Tabeli 3 su prikazane frekvencije javljanja aktivnosti KViS na uzorku od 51 organizacije koje deluju na polju KViS-a, na mezo, odnosno lokalnom nivou. Iz tabele uviđamo da se informisanje dominantno nalazi na vrhu liste po zastupljenosti. Informisanje je uglavnom najpristupačnija usluga koju organizacija može ponuditi, što otvara pitanje da li je zbog toga ona najzastupljenija. Ono što je takođe važno naglasiti je da se kompleksnost i kvalitet pružanih usluga unutar jedne kategorije razlikuju. Čak i na nivou informisanja, kvalitet i kompleksnost te usluge varira među organizacijama od pasivnog postojanja „karijernog info kutka” u toku određenih delova školske godine, do pažljivo osmišljenog informisanja po meri korisnika kroz organizovanje „realnih susreta”, ažuriranje digitalnih baza informacija i objavljivanje istih na digitalnom ekranu u fabrici, i slično. Isto važi i za savetovanje, s obzirom da se svake individualne konsultacije lako mogu doživeti kao savetovanje, dok ujedno postoje i značajno slojevitiji oblici savetovanja, kao što je usluga dugotrajnog personalizovanog „koučinga”. Obrazovanje za karijeru takođe varira, od pojedinačnih radionica koje za cilj imaju razvoj jedne veštine, ili seta veština, do višemesečnih „boot camp” intenzivnih karijernih obrazovnih programa. Takođe je interesantno da kvalitet jedne vrste pružane usluge u organizaciji ne znači nužno da je i kvalitet druge usluge slabiji, jednak ili bolji. To nam ukazuje na potrebu za ojačavanjem profesionalnih kapaciteta organizacija i institucija za ujednačeno kvalitetno sprovođenje sve tri kategorije aktivnosti KViS.

Važan element za ostvarivanje kvaliteta usluga je svakako evaluacija tih usluga. U nastavku predstavljamo Tabelu 4 koja prikazuje zastupljenost svake od tri forme evaluacije: formativne – koja podrazumeva opisnu procenu, poput vođenja portfolia polaznika, sprovođenje anketa sa otvorenim pitanjima, evaluaciju kroz diskusiju sa polaznicima, i slično; sumativne – koja podrazumeva uglavnom davanje skala zadovoljstva polaznicima, odnosno vođenje kvantitativne statistike; praćenje efekata – koje podrazumeva praćenje promena koje su nastale kao rezultat KViS aktivnosti, a koje se pojavljuju kroz dug vremenski period nakon završetka aktivnosti, na primer šest meseci kasnije, ili godinu dana kasnije, ili više.

Tabela 4. Zastupljenost forme evaluacije u radu ispitanih organizacija i institucija

Forma evaluacije	Frekvencija / broj analiziranih institucija
Formativno	30/51
Sumativno	32/51
Praćenje efekata	19/51
Ne vrši se evaluacija	4/51

Prva stvar iz Tabele 4 koju je važno da pojasnimo jeste da određene organizacije sprovode više oblika evaluacije. Zapravo, većina ispitanih organizacija i institucija sprovode kombinaciju formativnog i sumativnog evaluiranja, osim nevladinog sektora gde dominira sumativna forma i praćenje efekata. Sumativno evaluiranje se pokazalo i kao najprimenjenija forma evaluiranja na našem ukupnom uzorku. Formativna evaluacija podrazumeva otvoreniji vid pitanja, kada se vrši putem upitnika, a kada je tako organizovana, najčešće se svede na procenu *zadovoljstva* polaznika. Dakle, najčešće se ne radi o proveru ostvarenosti obrazovnih ishoda. Pokazalo se da one organizacije koje *prate efekte* pruženih KViS usluga, skoro sigurno sprovode i neku od druge dve forme evaluacije. Efekti se u najvećoj meri razumeju kao praćenje polaznika KViS usluga u daljem karijernom razvoju – da li su se i gde su se zaposlili ili nastavili školovanje, ili koje zanimanje obavljaju.

Ipak, jeste se pojavilo nekoliko organizacija, odnosno institucija, koje ne sprovode evaluaciju KViS aktivnosti, poput Privredne komore Srbije [PKS], ili određenih škola za osnovno obrazovanje odraslih. U slučaju PKS, razlog je što ova organizacija ne percipira svoju delatnost kao aktivnosti KViS, te i ne evaluiraju svoj rad u skladu sa KViS Standardima. Razlog kod škola za osnovno obrazovanje odraslih nam je promakao, pa bi svaki zaključak bio samo spekulacija.

Očigledna je podzastupljenost praćenja efekata u odnosu na druge dve forme evaluacije. Efekte svog rada uglavnom prate one organizacije koje su bile deo velikih projekata poput „Obrazovanjem do posla“ [E2E] u okviru kojih su prošle temeljne obuke za sprovođenje ove forme evaluacije. Uz obučavanja, pokazalo se da je važan razlog za uloženi trud u ostvarenje ove aktivnosti, zapravo, obaveza da prate efekte, koje organizacije imaju time što su potpisale ugovore sa projektima. Iz toga možemo zaključiti da je obavezujuća moć dokumenata izuzetno važna i korisna za polje KViS-a. Isto su nam potvrdili i intervjui sa saradnicima osnovnih i srednjih škola, koji su pomenuli da je KViS oblast koju niko *ne mora* da sprovodi, pa samim tim „niko“ ne evaluira sprovođenje KViS aktivnosti, zbog čega KViS ima takvu sudbinu, kakvu ima.

Osim forme evaluacije, popunjeni protokoli PROMEZO koje smo analizirali nam omogućavaju da zaronimo dublje u opise aktivnosti evaluiranja, pokazuju nam trendove u ponašanju određenih sektora, ukupno — daju nam detaljniju sliku o celokupnom radu svih ispitanih organizacija i institucija, uključujući njihove evaluativne aktivnosti, ali i mnogo šire od toga. Taj zaron ćemo napraviti u narednom delu, gde će analiza rada organizacija i institucija koje deluju na lokalnom, mezo nivou biti organizovana prema sektorima u okviru kojih deluju same organizacije i institucije. U pitanju su: sektor obrazovanja, sektor mladih, sektor zapošljavanja, posebno izdvojen sektor „povezivanje mladi-obrazovanje-privreda”, sektor privrede i sektor nevladinih organizacija. Svaki sektor ćemo prikazati kroz četiri osnovne celine: Programi i aktivnosti KViS koje organizacije realizuju; Prilagođavanje KViS usluga individualnim potrebama korisnika; Tehnička opremljenost i etički principi u sprovođenju usluga KViS; i Evaluacija usluga KViS. Na kraju sledi poglavlje gde sumirano prikazujemo uočene tendencije.

1. Sektor obrazovanja

1.1. Programi i aktivnosti KViS koje organizacije realizuju

Što se tiče institucija čija je delatnost primarno smeštena u domen obrazovanja, a koje su obuhvaćene istraživanjem, i njihovih aktivnosti u oblasti karijernog vođenja i savetovanja, može se uočiti nekoliko tendencija.

Na nivou redovnih osnovnih škola, primetno je da su informisanje i savetovanje češće sprovedene KViS aktivnosti u odnosu na obrazovanje za karijeru. U nekim osnovnim školama je utisak da se KViS aktivnosti obavljaju po principu „sve što se radi, radi se na dobru volju”, dok se u nekim aktivno sprovode usluge profesionalne orijentacije, radionice sa psihologom i pedagogom za celo odeljenje, ali i za svakog učenika ponaosob. Kompetencije koje se najviše razvijaju kod korisnika KViS usluga jesu veštine samospoznaje, sposobnost donošenja odluke, sposobnost pronalaženja relevantnih informacija, digitalna sposobnost, komunikacija i saradnja.

U srednjim školama, situacija je malo drugačija. Od istraživanjem obuhvaćenih 10 srednjih škola, 9 stručnog usmerenja, 1 gimnazijskog tipa, čak u 8 njih se pokazalo da se praktikuju sve KViS aktivnosti, od informisanja do obrazovanja za karijeru. Može se pretpostaviti da činjenica da učenici srednjih škola relativno uskoro izlaze na tržište rada ili da nastavljaju dalje obrazovanje u drugim ustanovama diktira ponudu KViS aktivnosti za koju se same škole opredeljuju. Potrebno je opskrbiti učenike najrazličitijim veštinama vezanim za njihovu karijeru i olakšati im tranziciju iz sveta obrazovanja u svet rada ili na više nivoe obrazovanja. Od sadržaja KViS aktivnosti najzastupljeniji su pisanje CV-ja, priprema za razgovor za posao, javni nastup, pisanje biznis plana, upotreba SWOT analize, umeće pisanja projekata. Mnoge srednje škole kao podlogu za karijerno savetovanje koriste različite testove sklonosti, interesovanja i informisanja. U jednoj srednjoj školi, karijerno informisanje se slikovito opisuje time da „kvalitet informisanja zavisi od senzibiliteta nastavnika”. Mogli bismo reći da se ovime upućuje na značaj uloge nastavnika, kao facilitatora procesa karijernog razvoja, sve dok sâmi učenici ne postanu dovoljno osposobljeni da tu ulogu u potpunosti samostalno izvršavaju. Kompetencije i veštine na čijem se razvoju najviše radi u srednjim školama su veštine samospoznaje, komunikacione veštine, veštine istraživanja informacija putem informaciono-komunikacionih tehnologija, veštine samoprocene, veštine za celoživotno učenje, otkrivanje i razumevanje sebe i sagledavanje mogućnosti sveta rada i obrazovanja. Može se primetiti da se neke kompetencije ponavljaju iz odeljka vezanog za osnovnu školu, ali je prisutan i spektar sasvim novih kompetencija koje su prisutne na nivou KViS

aktivnosti srednjih škola. Karijerni razvoj je svakako jedan kontinuum, pa uopšte ne iznenađuje to da se neke faze prolaze više puta ili im se iznova vraćamo iz drugačije perspektive.

U domen obrazovanja svakako spadaju i institucije za obrazovanje odraslih, škole za osnovno obrazovanje odraslih, različiti centri za usavršavanje i trening centri. Njihova aktivnost u kontekstu KViS-a je dosta šarolika, te se ne može lako uhvatiti neka pravilnost u njihovoj KViS ponudi. O značaju informisanja kao KViS aktivnosti, ilustrativno svedoči jedan citat sagovornika iz Centra za usavršavanje Šabac — „Znam koliko nezaposlenom znači informaciju da daš”. Ponuda KViS aktivnosti neke institucije za obrazovanje odraslih u velikoj meri zavisi od ciljne grupe kojoj su one namenjene, ali i od same prirode institucije za obrazovanje odraslih, odnosno njene bazične namene – narodni univerzitet i centar za poslovne veštine svakako nude različit sadržaj, pa i u pogledu svojih KViS aktivnosti, premda je utisak da i u jednom, i u drugom slučaju nije reč o toliko detaljno ili uopšte planski razvijanom programu i sadržaju KViS aktivnosti. Kompetencije koje se razvijaju u KViS programima ovih institucija jesu formiranje slike o sebi, sagledavanje mogućnosti sveta rada i obrazovanja, aktivno i kontinuirano informisanje o obrazovnim i karijernim mogućnostima, planiranje karijernog razvoja. Ne treba da iznenađuje ni što se u ovim kompetencijama nalaze neke kompetencije karakterističnije za decu i mlade jer značajan deo populacije koja pohađa škole za osnovno obrazovanje odraslih upravo i čine mladi različitog uzrasta i još različitijih životnih priča.

Sektoru obrazovanja možemo pripojiti i grupu institucija koju čine studentska udruženja, odnosno različiti centri pri fakultetima ili univerzitetima u Republici Srbiji, oformljeni od strane studenata i/ili za njih. KViS aktivnosti koje su najviše prisutne u ponudi ovih institucija jesu radionice za pisanje CV-ja i motivacionog pisma, priprema za intervju i prezentovanje sebe na razgovoru za posao, pisanje radova, javni nastup i prevazilaženje treme, inovativne ideje i preduzetništvo, posete HR timova kompanija, panel diskusije sa ekspertima iz privrede i brojne druge. Ove institucije zaista aktivno rade na umrežavanju korisnika svojih KViS usluga sa ostalim društvenim akterima koji su za njih relevantni. Isto tako, po sistemu uzajamnosti ili reciprociteta, ti društveni akteri dobijaju vredne resurse u obliku ljudstva, kadra. Kompetencije na čijem se razvoju najviše radi u okviru ovih institucija jesu otkrivanje i razumevanje sebe, sagledavanje mogućnosti sveta obrazovanja i sveta rada, upravljanje karijernim razvojem u uslovima prelaznih perioda i neočekivanih promena (sagovornica Centra za razvoj karijere Filozofskog fakulteta je istakla da je ovo bilo naročito istaknuto tokom perioda pandemije korona virusa), usklađivanje slike o sebi sa potrebama tržišta rada, usvajanje dodatnih stručnih znanja, razvoj mekih veština, razvoj celovite ličnosti (holistički pristup ličnosti) i podsticanje različitih interesovanja, razumevanje i prepoznavanje vlastitih potreba, interesovanja, potencijala, formulisanje ciljeva i aspiracija, rešavanje dilema vezanih za profesionalni razvoj, donošenje karijernih odluka, razvijanje svesti o veštinama potrebnim za upravljanje karijerom. Sasvim je jasno da se institucije iz ove podgrupe izuzetno posvećeno bave sprovođenjem KViS aktivnosti.

Neki akteri iz sektora obrazovanja su pomenuli da, mimo konkretnih KViS aktivnosti, pokušavaju znanja i brojne veštine značajne za karijerni razvoj da prenesu kroz nastavu pojedinih predmeta kao što su Preduzetništvo ili Građansko vaspitanje. Taj pokušaj se može smatrati interesantnim načinom implementacije karijernog obrazovanja u kurikulum osnovnih i srednjih škola ili institucija za obrazovanje odraslih.

Ciljne grupe kojima su namenjeni KViS programi institucija iz oblasti obrazovanja su relativno slične. Na nivou osnovnih škola, najzastupljenija ciljna grupa su učenici, negde i sa vrlo direktnim

određenjima poput: učenici osmog razreda, učenici sa slabijim prosekom, specifične kategorije učenika. U kategoriji škola za osnovno obrazovanje odraslih, kao ciljnu grupu pronalazimo odrasle polaznike, polaznike funkcionalnog osnovnog obrazovanja odraslih, polaznike 8. razreda (3. ciklus) i polaznike 2. ciklusa, ali ukoliko su zainteresovani. Roditelji se takođe mogu smatrati ciljnom grupom ka kojoj su određene KViS aktivnosti usmerene, u okviru rada osnovnih škola. Na nivou srednjih škola, ciljna grupa učenika je samo obogaćena brojnim atributima: đaci trećeg i četvrtog razreda škole (u saradnji sa roditeljima i bivšim učenicima), potencijalni učenici iz osnovnih škola, svi učenici škole, učenici iz osetljivih grupa, učenici trećeg razreda, učenici iz dualnog obrazovanja, učenici gimnazije, pri čemu se aktivnosti prilagođavaju razredima. Roditelji se i ovde javljaju kao ciljna grupa, uz nastavnike, mlade nezaposlene osobe, odrasle ljudi koji rade neki posao, ali bez diplome. Ovu poslednju kategoriju stanovništva, u kontekstu KViS-a, odlično dočarava citat sagovornika iz Vlasotinca „čuli su za nešto, a mi ih kanališemo”. U polju baš obrazovanja odraslih, kao ciljna grupa, javljaju se različiti varijeteti odraslih polaznika — „Ljudi koji već rade, a nisu imali prilike da se školuju. Na primer, 20 godina je zidar, šta će njemu KViS”. — nezaposleni, nosioci KViS aktivnosti, polaznici stručnih obuka, zaposleni, osobe koje su završile fakultet, osobe koje se vraćaju na tržište rada posle dugog perioda zaposlenja, osobe koje traže prvi posao, stalno zaposleni u proizvodnim kompanijama sa završenim trogodišnjim ili četvorogodišnjim srednjim obrazovanjem. Ciljnu grupu kojoj su namenjene KViS aktivnosti fakultetskih centara čine studenti svih smerova ili studijskih grupa (na primer, Ekonomskog i Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu), srednjoškolci i alumnisti fakulteta ili Univerziteta u Beogradu (ukoliko su diplomirali u protekle 3 godine), a posredno i privredni sektor i poslodavci.

1.2. Prilagođavanje KViS usluga individualnim potrebama korisnika

Analiza osnovnih škola ukazuje na niz inicijativa koje su preduzete kako bi se omogućilo prilagođavanje usluga KViS individualnim potrebama đaka. Pojedine osnovne škole posebno su se fokusirale na prilagođavanje usluga za manjine, jezičke manjine, žensku romsku decu, učenike sa slabijim postignućem, decu sa posebnim potrebama ili darovitu decu. I u slučaju osnovnih škola, kao što ćemo imati prilike da vidimo i kod srednjih škola, tokom pandemije korona virusa vršeno je zaduživanje tableta (kompjutera), pa čak i uplaćivanje usluga Interneta učenicima koji to nisu imali, kako bi se omogućilo učenicima da prate nastavu na daljinu. Ovo je bio ključan korak u osiguravanju jednakih mogućnosti za sve učenike tokom tog izazovnog perioda. No, iako je korišćenje IKT-a sveprisutno u pružanju usluga karijernog vođenja i savetovanja, u osnovnim školama se ono i dalje pruža i uživo. Jedan od sagovornika rekao je: „Prilagođavamo se po principu kako deca kažu, kako im je najlakše“. Takođe, u mnogim školama postoji i dalje analogni vid dostupnosti materijala, jer mnoge škole čuvaju materijale u zbornici ili drugim mestima koja čine „karijerni info kutak“.

Pojedine osnovne škole istakle su značajnost saradnje sa Nacionalnom službom za zapošljavanje i sa srednjim školama koje učenici kasnije upisuju, što govori o važnosti i neophodnosti unitarnog sistema KViS i neizbežne saradnje institucija na lokalnu, a i šire.

U srednjim školama, za koje bismo mogli reći da su „masivne”, bez obzira na to što se KViS aktivnostima često bavi samo nekolicina zaposlenih, individualizovano savetovanje učenika je izuzetno zastupljeno, prema rečima sagovornika. Na primer, u slučaju jedne srednje škole u kojoj se KViS aktivnostima bavi pedagoškinja uglavnom sama, u slučajevima kada neki učenici ne dođu na grupnu obuku, a izraze želju za razgovorom, oni dobijaju materijale sa održane obuke koje treba da ispune kod kuće, posle čega se obavi individualan razgovor na osnovu popunjenih materijala.

Takođe, u nekoliko srednjih škola je pominjana aktivnost „job shadowing” koja se ostvaruje u skladu sa željama učenika. Učenici sami naglase koga bi hteli da „prate“ – izbor nije nametnut, što oslikava prilagođavanje usluga potrebama korisnika. Takođe, posebna pažnja se na nekoliko mesta posvećuje radu sa učenicima niskog socio-ekonomskog statusa i učenicima sa posebnim potrebama, za koje se aktivnosti prilagođavaju veoma pažljivo.

Nešto drugačija slika se pokazala u srednjoj školi koja je akreditovana za aktivnosti obrazovanja odraslih (ima status JPOA), gde se najviše prilagođavanja dešava u radu sa odraslim kandidatima sa kojima se radi priznavanje prethodnog učenja, dok se znatno manje pažnje posvećuje individualizaciji rada sa „redovnim“ učenicima.

U mnogim srednjim školama IKT servisi su se pokazali ključnim u pružanju KViS usluga. U pružanju usluga KViS u srednjim školama se koriste Facebook, Instagram, Google i Genially za prezentaciju informacija, a takođe i onlajn platforme kao što su Teams, ili Viber grupe. Pozitivan primer je što se u nekim školama učenicima kojima je to potrebno dodeljuju tableti na revers, a Internet je dostupan svima u školi. Takođe, tokom pandemije COVID-19, kada nije bilo mogućnosti za fizičko prisustvo u školi, u jednoj stručnoj školi postojala je Google učionica „Karijerno vođenje“ gde su pružane informacije o konceptu karijere i o fakultetima. Nastavnici nekada materijale i informacije dele sa roditeljima, koji ih potom prosleđuju učenicima. Međutim, iz analize obavljenih intervju, prepoznaje se šablon da neretko konačnu odluku o daljem obrazovanju učenika ipak donose roditelji. To otvara pitanje da li onda informacije koje roditelji kažu da podele sa učenicima, zaista na kraju dana i stignu do tih učenika, i koja je onda vrednost tih podeljenih informacija, ako učenici nemaju podršku roditelja za preispitivanje svojih karijernih izbora? Drugi problem je što se IKT još uvek u nekim školama ne prilagođava potrebama pojedinačnih učenika, što može biti polje za dalje poboljšanje. Uz to, otvara se pitanje kompetentnosti karijernih praktičara da koriste IKT u meri u kojoj je možda potrebno, s obzirom na to da su upravo nastavnici i saradnici zaduženi za KViS u nekoliko intervju naglasili nedostatak svoje digitalne kompetentnosti.

Interesantan nalaz za razmišljanje pojavio se u srednjim stručnim školama sa tehničkim profilima. U određenoj meri je i očekivano da kod nekih učenika postoje poteškoće u snalaženju sa IKT alatima, međutim, kod tehničkih profila, posebno u dualnom sistemu, prepoznato je da kod učenika postoji znatno veća potreba za razvijanjem *mekih veština*, i to najpre kod onih učenika koji su mnogo fokusirani na kompjutere, i osetno im nedostaju veštine komunikacije.

Kada su u pitanju škole za osnovno obrazovanje odraslih, prilagođavanje usluga se vrši kroz upoznavanje polaznika sa svetom rada, sa ciljem da bi polaznici mogli bolje da artikuliraju svoje obrazovne potrebe. Na osnovu toga se dalje pružanje informacija i savetovanje prilagođava njihovim specifičnim potrebama i pitanjima. Kada je reč o IKT servisima, osim sajta koji pruža osnovne informacije, ostali IKT servisi se ne koriste, jer nisu prilagođeni ciljnoj grupi polaznika, koji često nisu dovoljno informatički kompetentni.

Interesantno, kod organizacija koje se bave stručnim obrazovanjem odraslih nismo pronašli bogatstvo fleksibilnosti u pristupu radu prema pojedinačnim potrebama korisnika.

Organizacije kojima su ciljna grupa studenti obično pružaju grupne aktivnosti i ređe uspevaju da prilagode svoj rad individualnim potrebama korisnika. Nekada će fleksibilnost u radu i osetljivost organizacije na individualne potrebe korisnika zavisiti od (ne)iskustva i kapaciteta organizacije, a

nekada je cilj organizacije masifikacija učešća u aktivnostima KViS, što prirodno umanjuje individualizaciju usluga.

Kada je u pitanju korišćenje IKT-a u radu, u skladu sa karakteristikama generacija kojima se ovakve organizacije obraćaju, prisutno je korišćenje različitih platformi, pa čak i TikTok-a, ili Discord aplikacije za komuniciranje i razmenu, a u jednom slučaju postoji i razvijena 3D virtuelna tura. Uglavnom nije naglašeno posebno prilagođavanje korišćenja IKT alata potrebama korisnika. Međutim, smatramo da problem sa IKT-om može nastati onda kada se „pretpostavlja... da studenti imaju pristup mobilnom telefonu i Internetu“, kako je u jednom od intervju naglašeno. Do koga onda (ne) stižu benefiti ove podrške?

1.3. Tehnička opremljenost i etički principi u sprovođenju usluga KViS

Tehnički i etički elementi i aspekti sprovođenja usluga KViS odnose se na korišćenje IKT-a, obezbeđivanje adekvatnog prostora i materijalno-tehničkih uslova i alata za rad, zatim na način skladištenja podataka, transparentnost u informisanju korisnika o uslugama i drugim relevantnim informacijama, kao i na pitanja u vezi sa diskriminacijom korisnika ili konkurentnim pružaocima usluga.

Kada je reč o tehničkoj opremljenosti u osnovnim školama, većina škola smatra da ima adekvatne uslove za rad. Prostor koji se koristi za KViS aktivnosti, bilo za karijerni info-kutak, za sastanke ili grupni rad, je u nekoliko škola zbornica. Individualni rad sa učenicima se u svim osnovnim školama obavlja u kancelariji. Većina ispitanih škola smatra da je u dovoljnoj meri opremljena IKT alatima, kao što su kompjuteri ili Internet.

Kada je u pitanju dokumentovanje usluga, osnovne škole skladište podatke o učenicima, izveštaje o radu, rezultate evaluacija, i slično, prema već ustaljenim obrascima, bilo da su to određeni izveštaji, protokoli, ili slično. Rezultati testova (npr. o sklonostima i interesovanjima) se uvek saopštavaju individualno, dok se aktivnosti poput informisanja održavaju grupno.

Čest je slučaj da uz protokole za skladištenje podataka, postoje i protokoli koji obezbeđuju nediskriminisanje korisnika KViS usluga po bilo kom osnovu. U nekim školama se vrši pozitivna diskriminacija prema učenicima romske nacionalnosti, učenicima koji su iz inkluzivnog programa ili učenicima sa slabijim prosekom.

Kada se vrši aktivnost promocije srednjih škola zarad informisanja đaka osnovnih škola o mogućnostima za dalje školovanje, postoji jasna transparentnost u tome zašto su baš te škole došle da se predstavle i da su te škole samo jedna od opcija, nikako jedine opcije. Razlog za dolazak baš tih srednjih škola je uvek taj da su te škole jedino zainteresovane za sopstvenu promociju u obliku posete osnovnim školama, ili da angažovani nastavnici imaju lične kontakte jedino sa kolegama iz tih srednjih škola. U tome se ogleda mehanizam funkcionisanja KViS u osnovnim školama – motori su entuzijastični nastavnici, čije je gorivo njihov ličan set vrednosti i volja. Nedostaje jasna sistemska podrška u vidu materijalnih, strukturalnih i ljudskih resursa.

Kada su u pitanju prostorni kapaciteti srednjih škola, ukupan utisak je da one koriste prostor koji im je dostupan – uobičajen školski prostor bez posebne opremljenosti za KViS usluge. Od svih ispitivanih škola, samo u jednoj školi je naglašeno da je prostor prilagođen osobama sa posebnim potrebama. Od korišćenih prostora, pominjani su prostori kao što su posebno namenjene učionice (u jednoj srednjoj školi), medijateka (koju ne poseduje svaka srednja škola), biblioteka, kancelarija PP službe (najčešći odgovor), poseban kutak za KViS (takođe prisutan u samo jednoj srednjoj

školi, a namenjen je za individualno savetovanje, s obzirom da može da primi eventualno 2-3 osobe), a čak se za usluge KViS koristi i fiskulturna sala. Redak pozitivan primer nailazimo u srednjoj školi iz Niša, gde su nastavnici kreirali „Mejker spejs“ radioničarski prostor za učenje nečega što učenici inače ne uče u okviru svog dominantnog obrazovnog profila. Te radionice vode nastavnici škole i služe proširivanju interesovanja učenika. Nasuprot tome, jedna od srednjih škola je zbog pandemije „izgubila“ prostor namenjen samo za KViS, koji je sada postao skladište.

Usklađivanje broja tehničkih sredstava i opreme sa brojem zaposlenih je u većini škola naznačeno kao zaista usklađeno. Ipak, postoje određene srednje škole gde trenutno ima poteškoća sa IKT i drugom opremom, gde sagovornici kažu: „Snalazimo se.“ Nasuprot tome, neke škole napominju da je posebno u poslednje dve godine tehnička opremljenost škole postala najzad zadovoljavajuća. Za neke škole nije bilo moguće u potpunosti zaključiti koliko su adekvatno snabdevene opremom za rad, jer, primera radi, dok su organizovale aktivnosti kao što su virtualne KViS konferencije, nismo dobili informaciju da li je škola u tom periodu dodelila lap-topove učenicima i nastavnicima, kako bi se sa sigurnošću obezbedilo da prisustvuju datim aktivnostima, svi ravnopravno. Način obezbeđivanja potrebnih materijalnih alata za rad na KViS aktivnostima su pored školskih sredstava, ili sredstava Ministarstva prosvete, sredstva nabavljena zahvaljujući različitim dobijenim nagradama. Na primer, saradnici jedne škole su aplicirali za uređenje nove učionice preko „Dostignuća mladih Srbije“ i dobili grant.

Obezbeđivanje odgovarajućih uslova u skladu sa merama bezbednosti i zdravlja na radu u prostoru u kojem se usluge realizuju je uglavnom potvrđeno kod svih ispitanih srednjih škola.

Kada je reč o transparentnosti pri informisanju, jedna turistička srednja škola primetila je da je potrebno da jasnije definišu zahteve profila „finansijski administrator“. Kroz praksu su shvatili da učenici imaju pogrešna očekivanja od tog programa (na osnovu naziva profila), tako da se trude da ga od sada što detaljnije i jasnije opišu potencijalnim učenicima. Primetili su da jasnost u komuniciranju profila koji se mogu učiti u srednjoj školi i te kako ima ulogu u tome da deca odluče da upišu tu školu, što nam govori o važnosti standarda koji se tiču promotivnog rada škola, zatim etičkog informisanja (važnost tačne i jasne komunikacije informacija o obrazovnim profilima) i o važnosti preciznosti deljenih informacija. Ovim primerom zalazimo čak i u uslugu informisanja i njen značaj, koji nekada nije ozbiljno shvaćen.

Vrlo konkretan primer etičkog pristupanja učenicima može se naći u srednjoj stručnoj školi u kojoj pitaju učenike da li smeju da ih fotografišu na radionicama i sličnim dešavanjima u organizaciji škole. Roditelji na početku školske godine potpisuju odobrenje za korišćenje fotografija za promociju škole i afirmaciju dobrih učenika. Jedna škola čak stavlja oznaku privatnosti na sva dokumenta tog tipa. Takođe, kada su u pitanju aktivnosti testiranja ili procena, po potrebi se u te aktivnosti uključi psiholog škole koji rukovodi tim procesom. U istoj školi postoje i procedure testiranja, koje podrazumevaju da učenici uvek dobiju povratnu informaciju. Saradnici iz tima za KViS se oslanjaju na te podatke iz procena u daljem radu sa učenicima, što je takođe deo procedure pružanja KViS usluga. Sve ovo ukazuje da se rad ove srednje škole može uzeti kao primer objedinjene i dobre prakse.

Tokom aktivnosti KViS, u određenim srednjim školama nastavnici paze da ne postavljaju pitanja sa ciljem određivanja etničke pripadnosti učenika. Posebnu važnost nediskriminisanja je naglasila srednja škola iz Požarevca, jer su, kako kažu, multikulturalna škola. Još jedan primer pažljivog pristupa u radu je da se učenicima sa kojima se radi KViS, ali koji ne nastavljaju dalje školovanje, kaže „da mogu da budu isto uspešni kao i oni koji se dalje školuju, samo da moraju da rade na

sebi“. No, iako mnoge od ispitanih srednjih škola imaju učenike iz različitih osetljivih kategorija, ne postoje specifični programi za osetljive ciljne grupe, već su postojeći programi otvoreni za sve.

Osnovne škole za odrasle su dosta oskudno odgovorile na pitanja koja se tiču standarda organizacije usluga KViS. Definitivno je naglašeno da je nediskriminacija važna vrednost i važan aspekt rada, uzimajući u obzir karakteristike polaznika, što ističemo kao vrlo pozitivan nalaz. Kako su osnovne škole za obrazovanje odraslih takođe deo formalnog sistema obrazovanja, mnoga pitanja koja se tiču zaštite podataka i nediskriminisanja su regulisana ustaljenim procedurama.

Kada je u pitanju sektor neformalnog obrazovanja odraslih, odnosno organizacije kojima je obrazovanje odraslih primarna delatnost, simptomatično smo zatekli nepopunjene ili izuzetno šturo popunjene one delove protokola koji se tiču standarda organizacije usluga KViS. Nekada je opravdanje za takav slučaj da ispitana organizacija ne radi direktno sa krajnjim korisnicima, ali nekada nemamo objašnjenje, što otvara pitanje o primenljivosti postojećih standarda.

Organizacije kojima je misija pružanje karijerne podrške studentima, poput različitih centara za razvoj karijere, imaju nešto manje formalizovan sistem poštovanja etičkog kodeksa, što nikako ne znači da u radu postupaju neetično, naprotiv. One razvijenije organizacije, sa širom ciljnom grupom od studenata jednog izdvojenog fakulteta, često imaju razrađene procedure rada u praksi, usvojen statut, definisane vrednosti i način transparentnog oglašavanja svog rada. Konkretni primer se može naći u formularima za prijavu za različite programe, u kojima je tačno naznačeno za koje potrebe se podaci o studentima prikupljaju i kako će se koristiti, ili primer da se prilikom fotografisanja uživo događaja ili snimanja onlajn sesija traži dozvola studenata koji prisustvuju. Navedeno je da se određene organizacije u radu oslanjaju na Zakon o zaštiti podataka o ličnosti i Zakon o oglašavanju. Nešto manji centri nemaju zvanični dokument kojim je pitanje zaštite podataka i etike u radu regulisano, ali postoji nepisano pravilo i „data reč“ da će podacima o ličnosti polaznika imati pristup samo saradnici centra. Mogli bismo da kažemo da je kultura organizacije takva da implicitno podrazumeva određene moralne vrednosti, što je i u skladu sa iskazanim stavom da je glavna misija ovog tipa centra za razvoj karijere da „Studenti pomažu studentima“.

Kada je u pitanju nediskriminacija, centri za razvoj karijere ne dele studente ni po jednom pitanju, već ih jednako preporučuju na konkursima za poslove, i za to imaju razrađene procedure. Isto važi i za prihvatanje članova koji će volontirati u organizacijama (jer one najčešće funkcionišu na bazi volontiranja), pa se tako jedan od studentskih Centara „može pohvaliti time da je u njegovom timu osoba sa invaliditetom koja je mnogo doprinela radu samog Centra“.

Sve one organizacije koje sprovedu individualni rad organizuju ga u prostorijama koje garantuju privatnost, dok se grupni rad održava u uglavnom adekvatnim prostorijama ili, što je često slučaj, u onlajn okruženju. Međutim, i u većim centrima za razvoj karijere je istaknuto da nedostaju resursi za obnovu Veb sajta, koji zahteva novu strukturu i pospešenu funkcionalnost. Kako je jedan od sagovornika istakao: „Značila bi nam neka donatorska podrška, ali sajt funkcioniše i svi smo obučeni da ga „održavamo“ i postavljamo informacije...“, što izuzetno liči na komentar sagovornika iz formalnog obrazovanja da kada nešto ne funkcioniše ili ga nema dovoljno – „snalaze se“. Slična situacija je i po pitanju prostora za rad: „Raspolažemo adekvatnom opremom, nameštajem, uslovima, mada bilo bi dobro kada bismo imali veći prostor i dodatnu kancelariju/je za sastanke i savetovanje“. Kod ovakvih organizacija, uglavnom se ti resursi nadograđuju uz pomoć donacija.

S obzirom na karakter ovih organizacija, koji je često ili volonterskog tipa, ili na bazi donacija ili projektnog finansiranja, prepoznaje se da im je često bilo koji vid saradnje i podrške izuzetno značajan. Na primer, za rad ovakvih organizacija važno je da Fakultet/Univerzitet prepozna njihovu ulogu i da im obezbedi adekvatan prostor, ili osigura saradnju sa drugim organizacijama i prostorima koji se mogu koristiti za potrebe raznovrsnih KViS aktivnosti koje organizuju.

1.4. Evaluacija usluga KViS

U celom sektoru obrazovanja frekventnost tipova evaluacije ne odstupa znatno od statistike za sve ispitivane organizacije zbirno. Formativno i sumativno evaluiranje su zastupljeni u jednakoj meri, dok evaluacija efekata zaostaje.

Kada se zađe u detalje, vidimo da se u mnogim osnovnim školama evaluiranje kvaliteta i efikasnosti usluga vrši samo putem poređenja upisnih želja i rezultata upisa u srednje škole. Tek u ponekim školama se rade poređenja i analize sa rezultatima od prošlih godina i na osnovu rezultata analize se preduzimaju eventualne korektivne aktivnosti. Ponegde se unapređenje kvaliteta usluga odnosi na optimizaciju vremena realizacije pojedinih aktivnosti KViS-a i njihovu međusobnu sinhronizaciju. Sagovornici su naglasili da smetnju u valjanoj proceni uspešnosti učenika u upisivanju željene srednje škole prave roditelji, jer često njihova želja nadvlada želje učenika, uprkos naporima nastavnika da informišu i savetuju učenike.

Navođeni alati korišćeni za evaluaciju su Google upitnik, razgovor, intervju, pisani izveštaji, portfoli učenika, i Facebook kao prostor za fotografije (što bismo pre mogli nazvati dokumentovanjem). Forma kojom se obezbeđuje transparentnost rezultata evaluacije za korisnike i finansijere je u svim osnovnim školama izveštaj. U nekim osnovnim školama se pre početka rada sa učenicima sprovodi anketa o obrazovnim potrebama učenika. U jednoj školi istaknuto je da odeljenske starešine imaju GIZ-ov Vodič sa različitim alatima za KViS, na koji se oslanjaju, što su sve primeri dobre prakse.

Možemo zaključiti da je osnovnim školama u velikoj meri potrebna sistemska podrška za sprovođenje detaljnije, opsežnije evaluacije i razrade unapređenja usluga KViS.

Mahom se u srednjim školama praćenje i dokumentovanje pružanja usluga vrši prema godišnjem planu rada, po kojem se piše i izveštaj. Fotografije i prezentacije su takođe vid dokumentovanja usluga. U nekim školama se plan piše po oblastima KViS, izveštaj se piše 2 puta godišnje (na kraju 1. i 2. polugodišta). Određene škole su pomenule godišnju samoevaluaciju rada koju sprovode u okviru Tima za KViS. U nekoliko škola je istaknuto da postoji određena baza podataka, ali se ne ažurira, zbog nedostatka vremena, što oslikava prepoznat problem u dokumentovanju, evaluaciji i unapređenu usluga KViS. Primera radi, iako Tim za KViS broji oko 15 nastavnika, kada dođe finalni deo posla na red, jedna škola navodi da sav rad spada na najaktivnije osobe, koje su iz PP službe. O istom problemu svedoči podatak da u ponekim srednjim školama dalje korišćenje rezultata evaluacije za (kontinuirano) unapređivanje kvaliteta rada ostaje na nivou volje pojedinca.

Jedna srednja škola istakla je da ređe prati i dokumentuje usluge, a da kvalitet i efikasnost usluga evaluiraju ponekad. Međutim, istovremeno su naveli da koriste rezultate evaluacije za kontinuirano unapređivanje kvaliteta rada, što je u određenoj meri kontradiktorno prethodnim odgovorima. To otvara pitanje istinskog razumevanja evaluacije usluga KViS u ovoj školi.

Evaluacija aktivnosti se nekada radi putem ispitivanja zadovoljstva i interesovanja učenika. O važnosti ispitivanja ovih aspekata kvaliteta rada svedoči povratna informacija učenika jedne srednje škole, koji navode „da su upoznali sebe zahvaljujući radionicama KViS-a“.

Čest metod sprovođenja evaluacije su evaluacioni listići, koji se daju učenicima nakon održane aktivnosti. Takođe, na kraju četvrte godine učenici popunjavaju upitnik, a zgodan je i primer škole gde na kraju školske godine svi učenici daju povratne informacije o karijernoj podršci koju su dobili te godine. Još jedan vid evaluacije rada škole na planu pružanja KViS usluga su zajednički roditeljski sastanci.

Koristan primer je navela sagovornica jedne srednje škole, koja stiče uvide o svojim KViS uslugama kroz procene eksternih procenjivača (npr. učešćem na konkursima Euroguidance centra). Slično, škole koje su u sistemu E-twinning programa koriste alate razvijene za te potrebe.

Način kako se prate efekti KViS aktivnosti koji se često primenjuje u srednjim školama je kroz održavanje kontakta sa alumnijima škole. Tako nešto u nekim školama predstavlja rizičan metod jer aktivnost često zavisi od ažurnosti razrednog starešine. Jedna srednja stručna škola navela je da, uz održavanje kontakta sa svršenim učenicima, prati efekte kroz saradnju sa socijalnim partnerima, koji im dostavljaju rezultate upisa učenika iz ove škole, ili rezultate zaposlenja, kada su u pitanju poslodavci. Takođe, prate dalji razvoj karijere svojih đaka i navode da „40% đaka koji završe 3. stepen završe dokvalifikaciju za 4. stepen“. Jedan vrlo interesantan način praćenja efekata KViS aktivnosti je analiza broja svršenih učenika određene srednje škole na evidenciji NS koji, kada nije veliki, može biti pokazatelj pozitivnog efekta pruženih KViS usluga. Još jedan primer dobre prakse kako da se uključe socijalni partneri u evaluaciju rada KViS je tako što se za mišljenje o kvalitetu organizacije Sajma zapošljavanja/obrazovanja pitaju i poslodavci. Prostor za unapređenje ovakvog vida merenja efekata je ojačavanje kapaciteta srednjih škola da utemeljenije sačine metodološku osnovu za zasnivanje zaključaka da su postignuti efekti rezultat baš KViS aktivnosti.

U srednjim školama koje su u sistemu DUAL-a prepoznajemo dvostruke standarde za primenu KViS aktivnosti u okviru redovnog programa i u okviru DUAL programa, gde se više pažnje posvećuje radu sa učenicima iz DUAL-a. Slično, srednja škola koja je JPOA, sa odraslima radi individualnu evaluaciju, a sa decom grupnu, kroz razgovor. Ista škola istakla je da prati redovne učenike koji završe školu u toku tri naredne godine. Kada je u pitanju rad škole kao JPOA, škola piše tromesečni, šestomesečni izveštaj itd. Međutim, kako i sami kažu: „Volimo da radimo, a ne volimo da pišemo“, no, kod JPOA mora sve da se dokumentuje, tako da svaki kandidat ima disk sa video zapisom o ispitu, njegovom radu na mašini.

Kada je u pitanju planiranje rada i unapređenje kvaliteta usluga KViS, navodilo se sprovođenje ispitivanja želja učenika koga bi želeli da škola sledeće godine pozove da predstavi sebe i svoju profesiju. Ovakve aktivnosti su negde između prilagođavanja individualnim potrebama i evaluacije, što ukazuje na objedinjenost svih faza obrazovnog ciklusa - od ispitivanja obrazovnih potreba, do evaluacije — i ne samo objedinjenost, nego cikličnost. Drugi primer je škola koja radi na popularizaciji KViS programa, koji je osmišljen na osnovu utisaka i komentara učenika koji su prošli kroz programe prethodne godine.

I pored mapirane postojeće evaluacije KViS aktivnosti u srednjoškolskom obrazovanju, u nekoliko škola se pojavio nalaz da nema posebne evaluacije KViS aktivnosti. To govori o neujednačenosti razumevanja evaluacije i kapaciteta za njenu primenu, što otvara prostor za razvoj mehanizama podrške srednjim školama za sprovođenje evaluacije.

Kada je u pitanju rad organizacija iz neformalnog obrazovanja odraslih, evaluacija od strane korisnika je uglavnom usmerena na konkretno sprovedene obuke. Upitnikom koji se daje pri kraju obuka meri se zadovoljstvo polaznika, koliko su povećali znanja, da li će doći na drugu obuku. Neke druge organizacije nemaju standardizovanu evaluaciju obuka, već dobijaju povratne informacije kroz razgovor tokom obuke.

Efekti se sporadično prate tako što su organizatori u kontaktu sa ranijim polaznicima, prate da li su se ljudi zaposlili, što se nekada kasnije nastavi u praćenje telefonom, ili kroz dolaske na neke radionice.

Izenadio nas je jedan konkretan odgovor na pitanje da li se rezultati evaluacije koriste u daljem unapređivanju rada, gde je napisano „Ne.”

Škole za osnovno obrazovanje odraslih ne rade sistemsku evaluaciju, ali vode razgovore (na primer o obavljenim posetama), pa na osnovu toga zaključuju o efektima programa. Takođe, prate svoje polaznike kada upišu srednje škole, do prvog polugodišta; i sarađuju sa stručnim službama tih škola. U jednoj od škola, u okviru predmeta Preduzetništvo, vrši se analiza realizovanosti upisnih želja za one polaznike koji će nastaviti školovanje.

Kada su u pitanju različiti centri za razvoj karijere kojima su ciljna grupa studenti, evaluacija je zastupljena u velikoj meri, od kojih najviše sumativna. Uglavnom se evaluiranje kvaliteta i efikasnosti usluga vrši na nivou pojedinačnog programa ili pojedinačne usluge. Vršiti se evaluacija radionica kada se one završe gde se ispituje zadovoljstvo različitim aspektima same radionice. Vrlo interesantno rešenje je kutija na fakultetu u koju studenti anonimno mogu da pošalju predloge i sugestije, kritike i komentare na rad Centra za razvoj karijere. Vršiti se evaluacija praksi koje su bile ponuđene studentima, a ponuda neke prakse se obustavlja ukoliko su studenti pretežno nezadovoljni ili je smatraju nedovoljno korisnom. Isto tako, od kompanija mogu da se dobiju informacije ukoliko se neki preporučeni student nije dobro pokazao (negativan feedback).

Vrlo sveobuhvatan pristup evaluiranju usluga koje pružaju srećemo kod univerzitetskog Centra za razvoj karijere, gde tvrde da je evaluiranje: „Zastupljeno... i redovno se realizuje. Kada pričamo na primer o kursu Veština upravljanja karijerom, evaluacija se radi i tokom kursa i na kraju kursa. Svi programi su praćeni evaluacijama i obradom i interpretacijom dobijenih podataka. Takođe, programi prakse koje realizujemo u saradnji sa različitim organizacijama uvek uključuju praćenje zadovoljstva svih učesnika, mentora i studenata nekad na sredini i kraju ciklusa prakse, nekad samo na kraju zavisno od dužine same prakse. Evaluacija je sastavni deo i karijernog i psihološkog savetovanja kako bismo dobili povratnu informaciju od studenata u kojoj meri smo im pomogli i kako da sve usluge unapredimo”. Dobijeni rezultati se koriste za modifikaciju postojećih usluga, pa se tako baš kurs Veštine upravljanja karijerom iz generacije u generaciju prilagođavao i menjao shodno uvidima koje su dobijali. Ipak, sagovornici smatraju da merenje efikasnosti rada nije

moгуće u meri u kojoj bi to želeli. Efekte rada prate kroz neformalne kontakte sa studentima koji su ušli na tržište rada, a podaci se prate u okviru Excel tabele. Jedan primer organizovanog izveštavanja je upoređivanje sprovedenih aktivnosti sa Akcionim planom rada u ritmu od jednom godišnje, na osnovu čega se pravi novi Akcioni plan i poseban izveštaj na kraju godine. Obezbeđivanje transparentnosti rezultata evaluacije za korisnike se postiže tako što se na kraju semestra i/ili godine objavljuju izveštaji o sprovedenim radionicama i opštim impresijama polaznika. Sve u svemu, centri za razvoj karijere u velikoj meri prate Standarde KViS i sprovode obuhvatne evaluacije.

2. Sektor mladih

2.1. Programi i aktivnosti KViS koje organizacije realizuju

U okviru aktivnosti institucija iz sektora omladine, uglavnom su podjednako zastupljene aktivnosti informisanja, savetovanja i obrazovanja za karijeru. Međutim, obrazovne KViS aktivnosti ispitivanih organizacija bi se mogle istaći kao posebno brižljivo planirane i sprovedene. U jednoj organizaciji se kroz sukcesivne faze obavlja karijerno osnaživanje korisnika, te se ovakav pristup može posmatrati i kao razvijanje sopstvenog celovitog KViS modela. U prvoj fazi se akcenat stavlja na informisanje potencijalnih korisnika o mogućnostima koje im se nude, dok se u kasnijim fazama vrši savetovanje, naročito kroz mentorski rad, a potom sledi obučavanje za karijeru kroz radionice i obuke. Drugačiji obrazovni pristup sprovedenju aktivnosti KViS zauzima druga organizacija koja sprovodi „bootcamp” treninge koji uključuju, redom, obuku o mekim veštinama, rešavanje studije slučaja i, naposljetku, kreiranje ličnog karijernog plana što uključuje i različite savetodavne intervencije, ali i one tipično obrazovne poput predavanja o pisanju CV-ja ili simulacije razgovora za posao. Kompetencije koje programi i aktivnosti KViS razvijaju su zajedničke za sve ispitivane institucije iz sektora omladine i usmerene su na meke, prenosive veštine poput samopouzdanja, asertivne komunikacije, upotrebe IKT, premda i na neke veštine i teme koje su još tešnje povezane sa svetom rada kao što su svest o tržištu rada, intervju za posao, pregovaračke i komunikacione veštine u relaciji sa poslodavcima, poslovni bonton.

Ciljna grupa ka kojoj su dominantno usmerene aktivnosti jesu mladi, doduše sa nekim specifičnostima (mladi od 15 do 19 godina; mladi od 15 do 30 godina; mladi, sa posebnim akcentom na mlade iz ranjivih grupa; nezaposleni mladi od 18-30 godina). Različito usmerenje institucija koje pripadaju sektoru omladine direktno boji i ciljnu grupu kojoj je njihova delatnost usmerena, te su neke institucije više usmerene na socijalni razvoj mladih, a neke na njihov karijerni i ekonomski razvoj. Pored ove ciljne grupe, jedna organizacija ističe i svoje volontere, u rasponu od 14 do 76 godina, kao ciljnu grupu kojoj njihove aktivnosti KViS mogu biti namenjene.

2.2. Prilagođavanje KViS usluga individualnim potrebama korisnika

U radu organizacija koje su jasno i direktno usmerene isključivo na rad sa mladima (uzrasta od 15 godina do 30 godina), prilagođavanje usluga KViS je prisutno u različitoj meri.

Organizacije tvrde da mladi najčešće dolaze sa već razvijenom digitalnom kompetentnošću, tako da prilagođavanje usluga u pogledu korišćenja IKT-a nije neophodno. Svetao primer je organizacija koja radi sa mladima iz ugroženih kategorija, i koja navodi da oni prilagođavaju svoj rad u potpunosti potrebama korisnika, koje umeju da odstupaju od proseka. Takođe vrlo kvalitetna praksa je u Centru za poslovne treninge koji, iako radi sa prosečnom omladinom, kada se pojave

polaznici sa slabijom IKT kompetencijom, Centar angažuje dodatne facilitatore koji su tu da pruže individualnu podršku svim polaznicima u praćenju obuka.

U ovom segmentu smatramo da je zgodno pomenuti takođe dobru praksu organizacije koja radi sa pojedincima iz ugroženih kategorija čiji su predstavnici istakli svoj angažman „na terenu“, posebno u informisanju potencijalnih polaznika. Istu praksu primetićemo kod samo još jedne organizacije, koja je usmerna na razvoj zapošljivosti odraslih polaznika, a koji u svom promotivnom radu i informisanju polaznika rade sve što je moguće: koriste medije, novine, plakate, oglasne table, socijalne partnere, pa čak i pozive telefonom. To nas podseća da su nezaposleni odrasli, baš kao i mladi iz ugroženih kategorija, takozvana „neet“ kategorija polaznika do koje je jako teško doći. Ovo ukazuje na neophodnost angažovanja profesionalnih karijernih praktičara za rad sa njima, na svim poslovima: od informisanja i promocije, do direktnog sprovođenja usluga KViS.

2.3. Tehnička opremljenost i etički principi u sprovođenju usluga KViS

Sve ispitane organizacije koje rade direktno i samo sa mladima su istakle da imaju sasvim dovoljnu tehničku opremljenost, a da za posebne potrebe koriste već uspostavljenu saradnju sa socijalnim partnerima, što se takođe odnosi i na opskrbljenost IKT alatima.

Dokumentovanje usluga se vrši isključivo digitalno, uz poštovanje prava korisnika, bilo kroz posebne ugovore, bilo kroz zaštitu baza podataka. Izveštavanje se najčešće vrši u pravcu finansijera usluga, dok se samo u jednom primeru uviđa i izveštavanje o rezultatima ka korisnicima.

Nediskriminatorna politika se poštuje svuda, osim u jednom primeru gde organizacija tvrdi da ne postoji potreba za takvom politikom. Takav stav nam otvara pitanje o razumevanju koncepta nediskriminacije i o kapacitetima za samorefleksiju na celokupnu praksu jedne organizacije koja, iako nenamerno, može podržavati diskriminaciju indirektno. Nikako ne tvrdimo da je to slučaj, već samo otvaramo pitanje i ukazujemo na potrebu da se ojača svest i kapacitet angažovanih u sektoru mladih za celovitije razumevanje diskriminacije i njenih puteva, odnosno načina za njenu prevenciju.

Dobra stvar je što se u sektoru mladih uočava ujednačen trend povezivanja sa socijalnim partnerima i upućivanje korisnika na njih, kada se prepozna potreba – bilo da je u pitanju potreba za podrškom na temu mentalnog zdravlja, bilo da je cilj pronalazak zaposlenja ili sticanje neke veštine.

Promotivan rad organizacija u sektoru mladih se dominantno odvija u onlajn prostoru: mahom na društvenim mrežama (TikTok, Instagram, Youtube, Facebook), ali tu su i plakati, brošure i usmeno, kroz mrežu saradnika. Ponovo se izdvaja organizacija koja radi sa mladima sa margine, koji sve ovo sprovode kroz direktan kontakt sa mladima na terenu.

Ukupno, praksa u sektoru mladih je dobra. Ono što se otvara kao pitanje je do kojih mladih dolaze organizacije koje kao svoju ciljnu grupu nisu posebno izdvojile mlade iz ugroženih kategorija – da li onda do njihovih usluga dolaze samo „prosečni“ mladi, koji su zapravo dovoljno osvešćeni i proaktivni da se samostalno priključe programima podrške? Ako je više organizacija koje rade sa opštom populacijom mladih od onih koje se bave specifičnim kategorijama mladih, do koga onda ponovo ne stižu usluge KViS?

2.4. Evaluacija usluga KViS

Evaluacija usluga KViS u sektoru mladih je raznolika. Prisutno je korišćenje anketa koje imaju otvorena pitanja (formativna evaluacija) i zatvorenih pitanja i testova (sumativna evaluacija). Čak se koriste ulazni i izlazni testovi razvoja kompetentnosti posebno dizajnirani za potrebe KViS obrazovnih programa. Efekti se analiziraju najpre kroz ostvarenje zaposlenosti korisnika KViS usluga, a kada je u pitanju projektni rad, praćenje traje minimum tri meseca po završetku programa, do šest meseci. Takođe, vrlo često se prati zadovoljstvo polaznika.

Važno je istaći da iako su zastupljeni raznovrsni oblici evaluacije, nisu svi prisutni u radu svih organizacija, što opet ukazuje na neujednačenost u radu i ukazuje na prostor za poboljšanje prakse evaluiranja u sektoru mladih. Posebno je to važno budući da jedna krovna organizacija eksplicitno navodi da ne evaluira svoje aktivnosti i ne koristi rezultate za unapređenje svojih usluga, već da se sve aktivnosti sprovode kroz druge organizacije kojima su oni podrška. Prateći tu analogiju, to bi značilo da, na primer, niti jedno ministarstvo ne treba da evaluira svoje aktivnosti, jer su oni nadležni za organizaciju i pružanje podrške radu drugim institucijama. Jasno je da to nema smisla i da je evaluiranje uvek nužan korak u obezbeđivanju kvaliteta celog sistema KViS, a tako kaže i literatura (Pastuović, 1978).

3.Sektor zapošljavanja

3.1. Programi i aktivnosti KViS koje organizacije realizuju

Institucije iz oblasti zapošljavanja imaju razvijene KViS usluge ili, bolje rečeno, sopstveni sistem usluga koji potpomaže karijerni razvoj korisnika. U ovu kategoriju institucija, odnosno organizacija spadaju agencije za zapošljavanje, ali i neke konsultantske organizacije, i organizacije koje se bave selekcijom i regrutacijom. Gotovo sve KViS aktivnosti su prisutne u ovim institucijama, ali se vid njihovog sprovođenja razlikuje od organizacije do organizacije, u zavisnosti od internog okruženja i tekućih procedura koje vladaju u tom sistemu. Moglo bi se reći da je ponuda KViS aktivnosti u okviru nekih agencija za zapošljavanje još uvek relativno skromna, ali da postoji prostor za unapređenje i svest o tome da na aktivnostima karijernog vođenja i savetovanja treba raditi. Neke od aktivnosti koje ove institucije sprovode su podrška pri izradi CV-ja i motivacionog pisma, priprema za razgovor sa poslodavcem, a bave se i temom radnih prava i obaveza. Sagovornik iz agencije za zapošljavanje opisuje poziciju pojedinih ljudi u svetu rada rečima „Neki ljudi toliko nisu osposobljeni za tržište, da u komentaru na onlajn objavu ispisuju ceo svoj CV.“

Sa druge strane, KViS aktivnosti su vrlo specifične u konsultantskim organizacijama i organizacijama koje se profesionalno bave selekcijom i regrutacijom. U repertoaru njihovih KViS aktivnosti se nalaze treninzi za kompanije, obuke na najrazličitije teme, od komunikacije preko veština prezentacije do liderstva, vremenski mnogo zahtevniji projekti u sklopu Assessment centara (Centri za procenu) za zaposlene ljude u kompaniji koja angažuje datu konsultantsku organizaciju, gde se prave godišnji razvojni ciljevi (karijerni ciljevi), mapiraju se snage zaposlenih i prave se ciljevi za napredak, bilo lični ili profesionalni. Takođe, prisutni su „outplacement“ projekti (usluga karijerne tranzicije) koji se bave situacijama kada kompanije moraju da otpuste radnike usled gašenja celog sektora u kompaniji ili kada se određene pozicije menjaju, restrukturiraju ili dolazi do nekih promena na nivou organizacije te kompanije nude pojedincu otpremninu i konsultantski rad sa klijentima. Ova aktivnost predstavlja svojevrsnu podršku zaposlenom u nekoj kompaniji, koji dobija otkaz. Pored toga, realizuju se aktivnosti biznis

koučinga kojim se radi na ostvarenju individualnih ciljeva pri čemu ciljevi ne moraju biti nužno profesionalni, kao i neki razvojni treninzi i programi (najčešće za meke vještine). Ovdje se može vidjeti bogatstvo KViS aktivnosti koje sprovode ove institucije, ali se mora istaći da ovakve KViS aktivnosti dosta zavise od same politike organizacije, njene razvojne strategije i uopšte orijentacije sopstvenog razvoja. Kompetencije koje institucije iz sektora zapošljavanja razvijaju su komunikacija, proaktivnost, upravljanje promenama i stresom, samosvest i samospoznaja, liderstvo kao i aktivno traženje posla.

Ciljne grupe ovih dveju podgrupa u domenu zapošljavanja se razlikuju. Na primer, jedna privatna agencija za zapošljavanje usmerava svoje KViS aktivnosti na nezaposlene između 35 i 55 godina i na teže zapošljive kategorije, kao što su žene, dok su aktivnosti KViS organizacija koje se profesionalno bave selekcijom i regrutacijom usmerene na određenu kompaniju, koja njih angažuje za rad sa pojedincima koji su zaposleni u toj kompaniji ili koji su u karijernoj tranziciji (napuštaju tu kompaniju ili poziciju). To mogu biti mala, srednja ili velika preduzeća od proizvodnje do IT-a, sa 10 ili 10000 zaposlenih, a pozicija unutar kompanije koja je najčešće obuhvaćena jeste srednji ili viši menadžment, dok se nešto manje radi sa tim liderima i najvišim menadžerima, a najmanje sa operativcima. Takođe, zaposleni na visoko specijalizovanim pozicijama ili na drugim pozicijama koje se gase mogu biti obuhvaćeni planiranim KViS aktivnostima. Sagovornik iz konsultantske organizacije GiGroup ističe, govoreći o uslugama „outplacement”-a, da je „starijima mnogo značajnija psihološka podrška”.

3.2. Prilagođavanje KViS usluga individualnim potrebama korisnika

Među organizacijama koje se eksplicitno deklariraju kao one koje se bave zapošljavanjem pronalazimo da se usluge prilagođavaju u različitoj meri. Najveća individualizacija je prisutna kod usluga koučinga (coaching), što se sa engleskog jezika prevodi kao „profesionalno savetovanje”. Međutim, u ponekim organizacijama naglašavaju modifikaciju grupnih treninga u meri u kojoj je to moguće prema potrebama grupe, dok agencija koja se bavi direktnim zapošljavanjem maksimalno modeluje svoje usluge prema svakom pojedincu posebno, od korišćenja IKT alata, rečnika kojim informiše polaznike, do ritma pružanja usluge.

Najveći otpor se prepoznaje kod starijih korisnika KViS usluga, koji ga u najvećoj meri iskazuju prema LinkedIn društvenoj mreži, koja je zapravo društvena mreža napravljena za pospešivanje zapošljavanja. Ovakav uvid samo naglašava potrebu za znatnim prilagođavanjem usluga i ukazuje na osetljivost sprovođenja usluga za ugroženije kategorije na tržištu rada, kao što su stariji odrasli.

3.3. Tehnička opremljenost i etički principi u sprovođenju usluga KViS

Kada je reč o organizacijama koje funkcionišu u okviru međunarodnih sistema, kao što je na primer, Assert International, tehnička i prostorna opremljenost ne manjka. S druge strane, kada je reč o domaćoj organizaciji iz jednog većeg grada, od opreme za rad imaju ono što im je neophodno, bez luksuznih alata, zasebnih konferencijskih sala ili slično.

Praćenje i dokumentovanje pružanja usluga kod konsultantskih kuća iz sektora zapošljavanja varira. Dok jedni sagovornici navode da: „Nema tu mnogo papira, nema mnogo materijala”, drugi navode posebne digitalne programe u kojima se sve beleži; postojanje dosijea korisnika, itd. Dakle, uočava se nekonzistentnost u primeni standarda.

Kod međunarodnih konsultantskih kuća, smer informisanja o uslugama ide od biznisa ka biznisu, dok do samih korisnika informacije stižu posredno i kasnije. Kod agencije za zapošljavanje iz

Srbije prisutan je mnogo direktniji i transparentniji rad, sa fokusom na izgradnji poverenja kod korisnika usluga.

Sve ispitane organizacije su naglasile da kada se kod korisnika prepoznaju potrebe koje sama organizacija ne može da zadovolji, upućuju korisnike na socijalne partnere ili druge organizacije – bilo da su u pitanju stručni trenizi ili čak konkurentske organizacije koje se bave zapošljavanjem.

Promotivni rad se u ovom sektoru skoro uopšte ne dešava, što je zanimljiv nalaz.

3.4. Evaluacija usluga KViS

U sektoru zapošljavanja, evaluacija se dešava mahom formativno – kroz opisne izveštaje o korisnicima usluga KViS, o njihovom snalaženju na radnom mestu, itd. Mnogo ređe su u pitanju sumativne ankete. Praćenje efekata je veoma zastupljeno – kroz mrežu socijalnih partnera, i kroz direktno praćenje pojedinaca kojima je pružena usluga, nakon što nađu novo zaposlenje. U određenim organizacijama ovo je slabo strukturisano i svodi se na lične kontakte karijernih praktičara i korisnika usluga, dok je u jednoj organizaciji ovo visoko standardizovano. Zapravo, imali smo prilike da saznamo da je kompanija koja se bavi pružanjem usluga karijernog vođenja i savetovanja za lica koja su izgubila posao edukovala tržište o važnosti praćenja efekata, pa je tako u sklopu ugovora o njihovim uslugama obavezan segment praćenje efekata kroz dogovoren period od nekoliko meseci.

Konsultantske kompanije u različitim merama i oblicima sprovode evaluaciju svog rada. Jedna od konsultantskih kuća naglasila je da oni ne garantuju za ishode „outplacement” usluge (usluga karijerne tranzicije) koju pružaju, te zato i ne mere postignute ishode. Njihov cilj je da su pojedinci zadovoljni procesom, zbog čega samo to i evaluiraju metodama kvalitativnog tipa. Upravo je ovo u potpunosti suprotan stav od prethodnog primera. Kod jedne druge organizacije slične delatnosti, kada su u pitanju obuke i treninzi kao deo „outplacement” usluge, evaluacija se radi posle svakog segmenta obuke, kroz formular za ocenu treninga i efekata/postignutih ishoda. Krajnji cilj je da se korisnici osamostale da budu sami sebi koučevi (coach), u smislu da sami sebi pružaju podršku ako ostanu bez posla, odnosno u daljem karijernom razvoju. Zbog toga je ovoj organizaciji važno da izmeri postignute *obrazovne* ishode. Efekti „outplacement“ usluge se još prate preko uspešnosti zaposlenja. Takođe, dobija se povratna informacija od kompanije koja je zaposlila korisnike koji su prošli proces „outplacement” usluge.

Obezbeđivanje transparentnosti rezultata evaluacije za korisnike i finansijere pokazuje tendenciju da je za finansijere sve transparentno, dok je za korisnike transparentan samo deo podataka (prezentuju rezultate usluga). Kompanija koja angažuje konsultantsku organizaciju dobija sumirani izveštaj, dok korisnici usluga dobijaju personalizovane rezultate svih aktivnosti (CV, razvojni plan), a posebno rezultate bilo kojih procena. Ipak, od pojedinih sagovornika saznali smo da pojedinci koji učestvuju u KViS aktivnostima ne traže svoj fajl, te ga zato i ne dobijaju i da su prepoznati strahovi od rezultata procena.

Ukupno, povratna informacija se koristi za unapređenje same izvedbe aktivnosti, ali metodologija rada, posebno kada su u pitanju „outplacement”, odnosno „career transition” usluge ostaje ista, jer je obično deo šire internacionalne metodologije. Mada su sagovornici izrazili interesovanje za Standarde KViS, ostaje pitanje koliko su organizacije u sektoru zapošljavanja fleksibilne za inkorporiranje nacionalnih standarda. Isto tako možemo se pitati koliko su nacionalni Standardi KViS fleksibilni i primenjivi i u internacionalnom okruženju, kakvo je danas tržište rada?

4. Sektor „povezivanje mladi-obrazovanje-privreda”

4.1. Programi i aktivnosti KViS koje organizacije realizuju

U zasebnoj kategoriji institucija i organizacija koje pružaju KViS usluge nalaze se one koje se ne mogu svrstati ni u jednu od kategorija, jer su izrazito međusektorske, pa tako čine sponu između sektora obrazovanja, zapošljavanja, mladih i privrede. U ovoj grupi institucija nalazi se širok dijapazon tipova organizacija. Njihova ponuda KViS aktivnosti je zasigurno različita, ali, u načelu, te KViS aktivnosti bi trebalo da doprinesu povezivanju nekih (ili svih) od pomenutih sektora – obrazovanje, mladi, zapošljavanje i privreda. Od KViS aktivnosti analiziranih institucija ovog sektora, najzastupljenije su aktivnosti savetovanja, a neznatno manje se javljaju aktivnosti informisanja i obrazovanja za karijeru. Aktivnosti savetovanja kod analiziranih institucija obuhvataju mentorstva i koučing, aktivnosti u kojima se primenjuju alati kao što su „Hogan upitnik” za procenu ličnosti ili psihometrijski test „Facet 5”, ali i druge aktivnosti procene kompetencija, sklonosti i interesovanja. U okviru informisanja, javljaju se aktivnosti poput upoznavanja sa mogućnostima na tržištu rada, mogućnostima za dalji nastavak školovanja i karijerni razvoj i planiranje karijere i podršku u karijernom razvoju. Obrazovne aktivnosti koje ove institucije sprovode sa svojim ciljnim grupama su izuzetno raznolike i kreću se od selekcije i regrutacije, uživo i onlajn treninga preko pomoći pri karijernim tranzicijama do razvoja zaposlenih u trening centrima koji su na višim pozicijama i sa kojima se zna šta će biti dalje i kako je potrebno da se razvijaju da bi ostali u kompaniji („capability building”). Od kompetencija na čijem razvoju rade ispitivane institucije, mogu se izdvojiti neke univerzalnije kao što su podrška pri izradi CV-ja, motivacionog pisma, priprema za razgovor sa poslodavcem, menadžerske i leaderske veštine, meke veštine za timski rad, donošenje odluka, upravljanje sobom, svojom motivacijom, komunikacijom, odnosima u kompaniji, prevencija i rešavanje konflikata, ali i neke specifičnije vezane za delatnost same institucije kao što su kompetencije ili njihovi delovi koji su neophodni za razumevanje načina na koji funkcioniše državna uprava i za razumevanje sopstvenih mogućnosti u okviru nje i načina da se to postigne (na primer, značaj informisanja državnih službenika o postavljenim organizacionim ciljevima kao i očekivanjima rukovodilaca). Takođe, kod nekih institucija koje su blisko povezane sa oblašću ljudskih resursa, javlja se potreba za kompetencijama koje su vezane za poznavanje HR-a (administriranje, analitika...). Jedna od analiziranih organizacija je naznačila da se njihovim KViS aktivnostima razvija čitav set veština upravljanja karijerom sa naznakom „da se praćenje i vrednovanje karijernog razvoja razvija u najmanjoj meri”.

U pogledu ciljnih grupa, zaista su zastupljene različite kategorije. Neke organizacije namenjuju svoje KViS aktivnosti studentima, mladima do 30 godina, teže zapošljivim kategorijama stanovništva, a neke odraslim, zaposlenim ljudima u kompanijama, najčešće na visokospecijalizovanim pozicijama, ili drugim pozicijama koje se gase, menadžerima, direktorima malih, srednjih i velikih preduzeća u Srbiji, regionu i inostranstvu, državnim službenicima i rukovodiocima (i na položaju i van njega). HeadsAdriatic, kao organizacija iz ovog sektora, precizira da su njihove KViS aktivnosti usmerene na određenu kompaniju, koja njih, kao sponu, angažuje za rad sa pojedincima koji su zaposleni u toj kompaniji ili koji su u karijernoj tranziciji (napuštaju tu kompaniju ili poziciju). Slično, predstavnici organizacije StantonChase navode da su naručioci njihovih usluga vezanih za KViS velike kompanije koje su zadovoljne radom svojih menadžera zaposlenih po 20 i više godina, ali su iz različitih razloga prinuđeni da prekinu radni odnos sa njima, pa u okviru „otpremnine” iz kompanije ti menadžeri dobijaju i ovu uslugu.

4.2. Prilagođavanje KViS usluga individualnim potrebama korisnika

U sektoru u kojem delaju organizacije čiji je fokus da naprave sponu između privrede, kroz pružanje obrazovne podrške mladima i odraslima, pronalazimo značajnu individualizaciju usluga u skladu sa potrebama samih korisnika. Međutim, kada je reč o usklađivanju IKT servisa i odlika polaznika, tu se uviđa značajan nedostatak fleksibilnosti usluga. Mnoge organizacije su svoje čitave programe razvile bazirane samo na digitalnim platformama, a neke usluge sprovode i kroz posebno programirane i razvijene aplikacije. Primera radi, u okviru jedne organizacije, održavanje intervjua uživo se smatra komplikovanim, pa se prvi, masovniji krug intervjua skoro uvek održava onlajn. Takođe, i sama prijava za posao podrazumeva slanje radne biografije putem imejla. Kada god vidimo nefleksibilnost u prilagođavanju usluga digitalnim kompetencijama polaznika, pitamo se koji polaznici tada bivaju uskraćeni za mogućnost da uopšte dobiju priliku za zaposlenje.

Kada su u pitanju HR kompanije kao pružaoci usluga, prilagođavanje usluga varira od tipa usluge. Ukoliko se radi individualno savetovanje, iz više analiziranih protokola pojavljuje se da je prvi korak u radu upoznavanje korisnika, kako bi se ceo proces prilagodio njihovim individualnim potrebama. Kada su ciljna grupa zaposleni druge kompanije, prilagođavanje se vrši na nivou potreba kompanije koja angažuje organizaciju, a zatim se sama obuka (na primer, obuka za veštine komunikacije) prilagođava nivou kompetencija zaposlenih sa kojima se radi.

4.3. Tehnička opremljenost i etički principi u sprovođenju usluga KViS

Organizacijama koje delaju u ovom sektoru spone ne fali ni prostornih kapaciteta ni tehničke opremljenosti za rad.

Dokumentovanje aktivnosti se proteže od skladištenja isključivo rezultata pojedinačnih testova, do detaljnih izveštaja, sve do korišćenja posebnih manje ili više kompleksnih digitalnih alata za čuvanje podataka. Sve organizacije tvrde da obezbeđuju zaštitu podataka.

Zanimljiv nalaz je da se politika nediskriminacije javlja na različite načine – od šture izjave da se poštuju principi nediskriminacije, preko posebno razvijenih procedura, do čak odbijanja saradnje sa saradnicima koji očekuju diskriminatorno ponašanje od pružaoca KViS usluga prema krajnjim korisnicima, sve do pozitivne diskriminacije u korist marginalizovanih grupa. Jedna HR kompanija je naglasila da ukoliko se prepozna da klijent koji ih angažuje ne deli vrednost inkluzivnosti i ravnopravnosti, HR kompanija odlučuje da ne sarađuje sa tim klijentom, bez obzira na profitni gubitak. Ovako šareni rezultati govore o tome da je polje nediskriminatorne prakse nedovoljno strukturisano i u samim standardima – na primer, da li nam Standardi KViS govore da je praksa pozitivne diskriminacije pozitivna ili nepoželjna praksa?

Sve ispitane organizacije su u značajnoj meri otvorene na upućivanje korisnika na druge organizacije, jedino se kod institucije koja pripada državnom telu očitava zatvorenost i upućivanje isključivo na drugu državnu instituciju. Dakle, važno je dalje razvijati svest o međusektorskoj saradnji kada je u pitanju kvalitetno pružanje KViS usluga, što ne podrazumeva samo državne sektore kao što su zapošljavanje, obrazovanje, socijalna zaštita i slično, već upravo saradnju među svim akterima u društvu: privatni sektor, civilni i vladin sektor.

Informisanje korisnika o uslugama KViS se kod nekoliko organizacija dešava po principu „top down“, odnosno od nadređenih ka zaposlenima, ili od organizacije ka pojedincima. Najveći deo

informisanja dešava se na prvom susretu, koji je kod mnogih pružaoca usluga rezervisan baš za ovu aktivnost, što ukazuje na razumevanje važnosti informisanosti polaznika KViS usluga i transparentnosti i ukazuje na poštovanje principa uvažavanja autonomije polaznika prilikom rada sa odraslima i mladima, koji su naučno potkrepljeni.

Raduju rezultati da se u ovom sektoru velika pažnja posvećuje kvalitetu izvora podataka koji se koriste u informisanju, što nije čest slučaj među analiziranim organizacijama na lokalnom nivou.

Promocija usluga KViS se u ovom sektoru takođe najviše zadržava u domenu i smeru od biznisa ka biznisu, odnosno među kompanijama i organizacijama, na događajima umrežavanja. Ipak, postoji i neposredniji deo promocije koji se odigrava na sajmovima zapošljavanja, ili putem društvenih mreža i vebajtova, koji su takođe otvoreni i dostupni za sve.

4.4. Evaluacija usluga KViS

U okviru sektora spona različitih bitnih aktera u oblasti KViS, evaluacija usluga se u najvećoj meri vrši formativno, odnosno polaznici i socijalni partneri se pitaju za „utisak“, umesto da im se daje da popune skalu procene. To se može smatrati dobrom praksom, u određenoj meri. Takođe postoje pojedinačni primeri gde se radi čak i procena polaznika na početku sprovođenja usluge, kako bi se usluge prilagodile, i kako bi se mogli proceniti efekti usluga. Efekti se mere nešto ređe, ali kada se to radi, onda se to radi kvalitetno. Na primer, kroz metodu „360 fidbek“, ili kroz praćenje procenta zaposlenja korisnika usluga, što je malo manje kvalitetan primer.

Nažalost, kod institucije koja operiše u državnom sektoru primećuje se „top down“ princip donošenja odluka o uslugama KViS, bez obzira što se vrši evaluacija kvaliteta sprovedenih usluga na lokalnom nivou. Takođe, jedna krovna organizacija uopšte ne sprovodi evaluaciju, što smo imali prilike da vidimo i u praksi kod organizacije sličnog tipa, ali koja deluje u sektoru mladih. Ovakva sličnost među organizacijama delom se može opisati njihovom „kišobran“ ulogom, organizacionom pozicijom, ali ipak ukazuje na centralizaciju usluga kojoj nedostaje osluškivanja krajnjih korisnika, zbog čega najzad i postoje usluge KViS. Upravo to može biti predlog za unapređenje Standarda – standard o diseminaciji informacija i načinu donošenja odluka, s predlogom da demokratsko donošenje odluka, uz jednako učešće svih zainteresovanih strana u tom procesu bude popularizovano.

Većina organizacija je odgovorila da koristi rezultate evaluacije za unapređenje svojih usluga. Međutim, javljaju nam se pitanja o ograničenjima toga, u odnosu na prirodu sprovedene evaluacije koja varira, a ponegde čak i izostaje.

Na pitanje o podsticanju zaposlenih koji pružaju usluge KViS na kontinuirano profesionalno usavršavanje, svih šest organizacija dalo je pozitivne odgovore. Kao načini ističu se učešća na različitim skupovima i događajima organizovanim od strane profesionalne, naučne i lokalne zajednice, na spoljnim obukama i licenciranja zaposlenih za različite alate i kroz interne „in-house“ obuke. Uz to, navodi se da se zaposleni razvijaju kroz mentorstva, „koučing“ usluge, i interne skupove poput panela ili samita. Uz sve ove organizovane obrazovne oblike, pominje se i samoinicijativno informisanje zaposlenih, međusobno deljenje iskustva i učenje kroz rad.

5. Sektor privrede

5.1. Programi i aktivnosti KViS koje organizacije realizuju

Pojedine institucije smo, za potrebe analize, svrstali u sektor privrede. Njihova delatnost jeste, doduše u različitoj meri, usmerena na potrebe privrede. Od KViS aktivnosti koje se sprovode, najčešće se realizuju aktivnosti informisanja, i to na relaciji direktora sa nižim rangovima ili preko službe ljudskih resursa ili društvenih mreža i internih novina čime zaposleni bivaju informisani o novim radnim mestima u okviru kompanije. Neke aktivnosti informisanja ispitivanih institucija mogu biti usmerene i ka spolja, te fokusirane na kompanije, škole i učenike, čime se ovi akteri upoznaju sa informacijama o dualnom obrazovanju. Isto tako, vrlo su zastupljene i aktivnosti obrazovanja za karijeru gde se mogu svrstati različiti treninzi (onboarding, meke veštine, biznis veštine) čija je funkcija dominantno vezana za buđenje proaktivnosti zaposlenih i za njihovo spoznavanje toga u čemu su dobri, pripravnštvo, sedmične prakse, procena kompetencija zaposlenih pomoću „9 box grid“ alata, „job shadowing“, kao aktivnost koja podrazumeva da se zaposleni premeštaju iz sektora u sektor kako bi se upoznali sa različitim poslovima u organizaciji, usmeravanje internih zaposlenih i pravljenje njihovog plana kretanja, savetovanje eksternih kandidata o pozicijama za koje se nisu prijavili, ali im možda više pogoduju. Zanimljiv pristup u svojoj delatnosti ima organizacija INMOLD koja, pored svih drugih obrazovnih aktivnosti, ubraja i društveno koristan rad (eko-akcije čišćenja...) u njih. U pogledu kompetencija koje se razvijaju putem KViS aktivnosti kod ovih institucija očekivano nema uniformnosti. Kompetencije koje se razvijaju menjaju se iz godine u godinu u skladu sa promenama i aktuelnim potrebama organizacije, na primer, u organizacijama pod okriljem MIND Industries Group, trenutno je, za zaposlene, fokus na motivaciji, fidbeku i upravljanju promenama. Takođe, stremi se ka tome da se svake godine unapređuju veštine rukovodilaca pomoću obuka za rukovođenje i liderstvo. Neke institucije nastoje da kod svoje ciljne grupe razviju meke veštine (timski rad, komunikacija, rad sa teškim klijentima, ...), kompetencije vezane za zelenu agendu (čuvanje okoline, reciklaža), ali i da podstaknu izgradnju ličnosti (selfa), uklapanje u organizacionu kulturu, kao i domaćinski odnos prema radu i životu (raspremanje, čišćenje, pomaganje drugima). Kompetencije u oblasti visokih tehnologija, biznisa i transformacionog liderstva i druge, kao i uže stručne kompetencije, smatraju se poželjnim u nekim organizacijama. Nasuprot ovih institucija iz domena privrede čije su KViS aktivnosti usmerene ka razvijanju specifičnih kompetencija relevantnih za razvoj karijere, ima i institucija, poput Privredne komore Srbije, koje ne realizuju programe koji su direktno usmereni na razvoj veština upravljanja karijerom.

Isto tako, i u pogledu ciljne grupe, institucije iz domena privrede se obraćaju donekle različitim društvenim akterima. Uglavnom su usmerene na mlade, negde sa fokusom na osnovne i srednje (stručne) škole, negde na učenike srednjih škola koji su u sistemu dualnog obrazovanja ili na prekvalifikaciji, a negde na studente. Pored mladih, kao ciljna grupa se pojavljuju i zaposleni, prevashodno na višim nivoima rukovodstva, ali i kompanije iz privrednog sektora.

5.2. Prilagođavanje KViS usluga individualnim potrebama korisnika

Kako privredni sektor u našem uzorku čine organizacije različitih delatnosti, one na različite načine prilaze temi KViS-a, kako smo imali prilike da vidimo u prethodnom odeljku. Isto tako, i prilagođavanje usluga individualnim potrebama polaznika varira, mada je uočena tendencija ka prilagođavanju posebnostima ciljnih grupa sa kojima se radi.

Kada je reč o prilagođavanju promotivnih aktivnosti ciljnim grupama, primeri koje smo imali prilike da čujemo iz privrednog sektora su vrlo interesantni. U jednoj fabrici su odlučili da postave digitalni panel (nešto poput ekrana), kako bi omogućili informisanje o različitim karijernim i razvojnim mogućnostima zaposlenima koji inače nemaju pristup Internetu (van kompanije), i ne znaju da koriste IKT u dovoljnoj meri da bi samostalno mogli da dođu do ovakvih informacija. Vrlo pozitivan primer takođe daje Privredna komora Srbije, koja ipak zauzima nivo delanja koji je između lokalnog i nacionalnog nivoa, a u čijem radu postoji jasna razgraničenost u pristupu radu u zavisnosti od korisnika. Sajt Privredne komore Srbije koncipiran je tako da jedan deo sajta komunicira sa učenicima, a drugi deo sa poslodavcima (stil sajta i terminologija koji se koriste su prilagođeni specifičnostima ove dve ciljne grupe – deo sajta namenjen učenicima je znatno neformalniji, koristi se „ti“ pristup u komunikaciji, terminologija je pojednostavljena, i sl.).

5.3. Tehnička opremljenost i etički principi u sprovođenju usluga KViS

Što se tiče fizičkog prostora za rad i tehničke opremljenosti, u privrednom sektoru je uglavnom sve obezbeđeno, bilo u okviru same kompanije, bilo tako što se prostor za sprovođenje određenih aktivnosti iznajmljuje. Kada je u pitanju oblik rada, većina ispitanih organizacija sve aktivnosti sprovodi i uživo i onlajn, bez dominantnog preferiranja jednog od dva oblika.

Dokumentovanje podataka se vrši u različitom obimu – od izveštaja sa radionica, do digitalnog arhiviranja aktivnosti, ili digitalne evaluacije. U celom sektoru se poštuje zaštita podataka, što je najčešće rešeno ugovorom o zaposlenju/praksi, a ne posebnim dokumentima sačinjenim zbog pružanja usluga KViS.

Kada je u pitanju informisanje korisnika o uslugama KViS, iako postoje fantastični primeri gde se trud rasteže od poseta sajmovima, konferencija, kreiranja brošura, objava na društvenim mrežama, „newsletter“-a, zakupljivanja bilborda, pa sve do organizovanja „in-house“ poseta za zainteresovane, ipak se ističe trend „top down“ pristupa u diseminiranju informacija, slično kao i kod sektora zapošljavanja. U nekoliko organizacija mapirali smo da informacije idu od biznisa do biznisa, ili od menadžera ka zaposlenima, ili od HR-a ka zaposlenima. Ovakav pristup ima svoje benefite – ekonomičnost, pre svega, ali i svoje manjkavosti – filtriranje informacija koje se nude zaposlenima, s obzirom da rukovodeće pozicije selektuju šta će proslediti. Drugo, ovakav vid informisanja pomera lokus kontrole za profesionalni razvoj samih zaposlenih sa internog, unutrašnjeg, na eksterni, a što može voditi slabijem korišćenju prilika.

5.4. Evaluacija usluga KViS

Ako se podsetimo da evaluacija sprovedenih usluga KViS može biti sumativna, odnosno da se oslanja na likertove skale i kvantitativne procene; formativna, odnosno da se odnosi na praćenje razvoja polaznika, da se oslanja na opise osećaja, zadovoljstva, procesa rada i slično; i evaluacija efekata, što podrazumeva sprovođenje evaluacije sa vremenskom distancom u odnosu na pružanje usluge, kao i izolovanje efekata same usluge, u privrednom sektoru je stanje nezavidno. Evaluacija ostvarenih aktivnosti je dominantno sumativna, sa samo nekoliko primera formativnih procena. Formativne procene se najčešće odnose na razgovore sa različitim akterima uključenim u KViS procese, bez strukture i bez adekvatnog beleženja uvida. Ono što je vrlo dragoceno, to je da se u dve organizacije sprovodi praćenje efekata – u jednoj se prati razvoj praktikanata, međutim, ne i drugih zaposlenih; a u drugoj je reč o organizovanom praćenju efekata KViS kroz 6 meseci nakon završetka aktivnosti.

Rezultati evaluacije se koriste za unapređenje usluga, osim u slučaju Privredne komore Srbije, koja inače ne prepoznaje da nudi KViS usluge, te smatra da nema konkretno šta da evaluira.

Pokazalo se da privredni sektor ne pridaje posebnu pažnju *izvorima* informisanja, što ukazuje na prostor za ojačavanje svesti o važnosti primene i ovog standarda usluga KViS. Izvori mogu biti nepouzdati, pristrasni, da pokazuju nepristupačne mogućnosti i slično, zbog čega je važno ukazati na značaj ovog standarda, ili obezbediti jedno centralno „mesto“ gde se sakupljaju informacije, na koje bi privredni, ali i svaki drugi sektor mogao da se osloni.

6. Sektor nevladinih organizacija

6.1. Programi i aktivnosti KViS koje organizacije realizuju

U sektor nevladinih organizacija spadaju institucije koje su nesumnjivo različite po svojoj delatnosti, ali koje veže neprofitni karakter njihovih aktivnosti. Različita udruženja građana, određeni razvojni biznis, job-info i edukativni centri i humanitarne organizacije realizuju svoje KViS aktivnosti kao nevladine organizacije. Od samih aktivnosti, najbrojnije su one iz oblasti obrazovanja za karijeru, potom informisanja i savetovanja. Obrazovanje za karijeru se realizuje kroz radionice na različite teme važne za razvoj mekih veština (komunikacija, „design thinking”...) i razvoj veština upravljanja karijerom (CV, motivaciono pismo, priprema za razgovor sa poslodavcem, veštine samoprocene, donošenje odluka u oblasti karijere, veštine planiranja karijere i šta nakon plana...), obuke za razvoj preduzetničkih veština, upotrebu SWOT analize u kontekstu KViS na osnovu koje se potom pravi karijerni plan, kroz planiranje, praćenje i vrednovanje karijernog razvoja i upravljanje karijernim razvojem u uslovima prelaznih perioda i neočekivanih promena. U aktivnostima karijernog informisanja ovih institucija se pojavljuju individualne sesije sa korisnicima, grupne sesije sa školama i drugim zainteresovanim organizacijama, ali i pronalaženja potrebnih informacija i obaveštavanja o karijernim mogućnostima na lokalnom i nacionalnom nivou što može rezultirati vrlo vrednim povezivanjem mladih sa poslodavcima. Karijerno savetovanje se odvija na različite načine. Neke institucije nude individualni rad sa korisnicima gde je proces usmeren na definisanje ciljeva i planiranje karijere, kreiranje karijernih akcionih planova ili, pak, razvoj pasoša kompetencija ili procenu kompetencija. U školama se često profesionalna orijentacija vidi kao najvažnija aktivnost KViS koju realizuju neke od analiziranih institucija na poziv škole. Jedna nevladina organizacija iz Kragujevca realizuje dve specifične aktivnosti procene kompetencija koje se vrše pomoću standardizovane alatke „Basic Check”, nakon čega se porede lične kompetencije sa zahtevima određenog posla putem alatke „Management Tool” i to može značajno pomoći pri daljem planiranju razvoja kompetentnosti za određeni posao. Neke organizacije realizuju svoje aktivnosti KViS sa fokusom na neke psihološke konstrukte, kao što su istraživanje sebe u kontekstu ličnog i profesionalnog razvoja i formiranje slike o sebi u odnosu na obrazovne i karijerne mogućnosti. O ovim duboko ličnim temama zasigurno nije lako pričati, te je zaista neophodno imati kvalitetnog karijernog savetnika naspram sebe. Međutim, neke organizacije omogućuju karijerno savetovanje sa stručnjacima za karijeru i putem interneta ili virtuelnih platformi gde ti specijalisti mogu korisnicima KViS usluga pružiti personalizovane savete, podršku i mentorstvo u nadi da će im to pomoći da donesu informisane odluke o svojoj karijeri i svom razvoju. Jedan analizirani razvojni biznis centar realizuje, kao KViS

aktivnost, grupno-rodno savetovanje koje podrazumeva radionice vezane za razbijanje stereotipa o žensko-muškim ulogama u određenim zanimanjima. Čini se da je ova tema danas naročito važna za svet rada i da zauzima zasluženi prostor u KViS aktivnostima. Kompetencije koje se najviše razvijaju u okviru KViS aktivnosti nevladinih organizacija jesu komunikacija, preduzetničko znanje, preduzetničke veštine i preduzetničke sposobnosti, pravljenje izbora relevantnih izvora informisanja o obrazovnim i karijernim mogućnostima, ali i aktivno i kontinuirano informisanje o obrazovnim i karijernim mogućnostima, mogućnostima na tržištu rada. U nekom naprednijem smislu, kompetencije korisnika KViS usluga ovih organizacija mogu obuhvatati i temeljno prikupljanje i deljenje informacija o trendovima na tržištu rada, zanimanjima, kvalifikacijama, trendovima u kompetencijama, perspektivama za obučavanje/zapošljavanje, svetu obrazovanja, mogućnostima za sticanje radnog iskustva, o programima formalnog i neformalnog obrazovanja i obučavanja, veštinama potrebnim za planiranje karijere kroz korišćenje IKT, te upoznavanje sa zahtevima određenih poslova/zanimanja u cilju struktuiranog definisanja opcija i selekcije prikupljenih informacija na osnovu prioriteta, lične situacije i postavljenih ciljeva. Sveukupno gledano, kroz KViS aktivnosti institucija iz sektora nevladinih organizacija, razvijaju se veštine samoprocene pomoću kojih korisnici bolje razumeju svoja interesovanja, vrednosti, karakteristike ličnosti i veštine, razvijaju se veštine planiranja karijere koje korisnicima omogućuju kreiranje konkretne strategije za postizanje ciljeva u karijeri, veštine traženja posla uz saznanja o metodama traženja posla, ali može doći i do razvoja nekih drugih veština potrebnih za određena zanimanja ili za određene industrije (upravljanje projektima, digitalne veštine...). Uzimajući u obzir sve navedeno i činjenicu da su informisanje, savetovanje i obrazovanje za karijeru veoma povezane aktivnosti i suštinski neodvojive jedne od drugih, saglasni smo sa sagovornikom iz jedne od analiziranih institucija koji naglašava da se često „desi da korisnik ne prepozna ovako podeljeno ove tri oblasti rada, jer se one u praksi često ne dešavaju ovako po redu, nego korisnik prođe na primer neku obuku, pa se vrati na savetovanje da redefiniše svoj plan i slično”.

Velika većina institucija iz ovog sektora, kao svoju ciljnu grupu za KViS aktivnosti, prepoznaje mlade, i to: mlade od 15 do 30 godina (u jednoj organizaciji uz dodatak „iz Zrenjanina, Sečnja i okoline”, a u drugoj „u sistemu obrazovanja, van sistema obrazovanja – zaposleni i nezaposleni”), mlade od 18 godina, mlade od 15 do 19 godina, za 4 kategorije mladih (učenici završnih razreda osnovnih škola; srednjoškolci; mladi nezaposleni; oni koji imaju biznis ideju), mlade iz osetljivih društvenih grupa, mlade u riziku, mlade koji su iz ruralnih krajeva, mlade Rome, mlade žene, nekvalifikovane ili niskokvalifikovane mlade, mlade koji su napustili hraniteljske porodice, mlade koji nisu u procesu obrazovanja i zapošljavanja — NEET, mlade koji su dugoročno nezaposleni. Ostale ciljne grupe kojima su namenjene KViS aktivnosti ovih institucija jesu teže zapošljive i društveno osetljive grupe u celini (samohrani roditelji, tražioci azila, žrtve nasilja, osobe sa invaliditetom, bivši štićenici vaspitno-popravnih institucija, povratnici, korisnici novčane socijalne pomoći, pripadnici LGBT+ populacije i mnogi drugi), korisnici koji se prijave za psihološke tretmane, mentori u kompanijama, učenici, odrasli polaznici, roditelji, nastavnici i budući karijerni praktičari. Možemo videti da se gotovo sve institucije iz nevladinog sektora kroz svoje KViS aktivnosti usmeravaju na (različite) mlade i da je veliki deo njih posebno orijentisan na društvene grupe koje su u deprivilegovanom položaju.

6.2. Prilagođavanje KViS usluga individualnim potrebama korisnika

U NVO sektoru srećemo prilagođavanje usluga KViS u više aspekata: prostorno prilagođavanje, dostupnost usluge, metodički – u načinu rada, i tehnički – tako da se svaki alat koji se koristi prilagođava karakteristikama i potrebama specifične ciljne grupe. Još neki kriterijumi koji su se izdvojili u okviru ovog sektora su kulturološki kontekst korisnika, posebno u slučaju korisnika iz osetljivih grupa, kao i društveni i socioekonomski status pojedinaca i njihovih porodica. Ovo je sektor u kojem smo uočili najšarolikije kriterijume koji se uzimaju u obzir pri oblikovanju i prilagođavanju usluga, koji se mogu crpeti kao primeri dobre prakse.

Za razliku od organizacija koje rade sa odraslima iz prethodno prikazanih sektora, nevladine organizacije koje rade sa mladima prepoznale su da je prilagođavanje IKT servisa potrebno ne u smeru umanjavanja ili podrške u korišćenju digitalnih alata, već upravo suprotno: „...mladima najčešće odgovara korišćenje IKT servisa”. Na inicijativu korisnika usluge KViS se mogu realizovati i onlajn, putem različitih platformi, a pojedini alati se mogu koristiti u digitalnom formatu, kako je saopštila jedna od ispitanih nevladina organizacija. Korisnici takođe imaju mogućnost da u kancelariji koriste dostupne računare i internet, a za one kojima je potrebno, organizacija omogućava kurs za rad na računaru.

Određene organizacije svoj rad prilagođavaju prema već postojećim dokumentima, kao što je priručnik „Osposobljavanje za zapošljavanje korisnika usluga socijalne zaštite” za rad sa mladima iz ranjivih kategorija, ili standardi „Easy to Read” prema kojima se prilagođavaju materijali za rad.

Izuzetno lep primer, mada je jedinstven, te se ne odnosi na ceo sektor, jeste angažman organizacije koja pokušava da prikupi što više informacija i materijala, poput prethodno urađenih testova procena, i kreiranih karijernih planova polaznika, kako bi na osnovu svega toga prilagodila svoj rad. Još jedan primer dobre prakse nalazimo u organizaciji kojoj su primarna ciljna grupa mladi od 15 do 30 godina. Ali, prepoznali su potrebu i uspevaju da prilagode svoje usluge svim zainteresovanim licima, bez obzira na godine, s tim da se u tim slučajevima ne mogu koristiti finansijske mere, čija je raspodela striktno regulisana projektom iz kojeg dolaze finansije. Kao još jedan primer prilagođavanja usluga pokazuje se dodatan trud jedne od organizacija da pozove i dovede poštovane preduzetnike iz okruženja „koji su počeli sa livade“, sa ciljem informisanja polaznika o realnim karijernim mogućnostima. Na takvim događajima bude i po 50-60 ljudi. Takođe, dragocen primer se odnosi na prilagođavanje celokupnog seta usluga KViS u odnosu na aktuelno stanje pojedinca u toku procesa KViS usluga koje sprovodi Udruženje psihologa Novi Pazar: Kada osoba završi intenzivno savetovanje, radi se na tome da se polako i postupno izvede iz procesa i osamostali. Na primer, ako je osoba išla jednom nedeljno na savetovanja, onda se odredi da dolazi jednom mesečno, pa par puta godišnje. Zatim, nakon toga, organizacija pozove tu osobu da se uključi u rad same organizacije, kada prepoznaju da bi neka aktivnost odgovarala toj osobi. U svim ostalim organizacijama u ovom sektoru, iako bez detalja o tome kako se to postiže, ističe se osetljivost na potrebe pojedinaca i prilagođavanje usluga identifikovanim potrebama.

6.3. Tehnička opremljenost i etički principi u sprovođenju usluga KViS

Prostorni kapaciteti NVO sektora za sprovođenje KViS usluga su zadovoljavajući, iako je u ovom sektoru veoma česta pojava iznajmljivanja prostora za rad, a nesigurnost dolazi takođe i iz izvora finansiranja koji su vrlo nepouzdana, s obzirom da se rad ovih organizacija zasniva na projektima, odnosno prijavljivanju na konkurse i zavisnost od donacija. Primer dobrog snalaženja u kontekstu manjka prostora je pažljivo raspoređivanje usluga savetovanja sa radom ostalih zaposlenih, kako bi obe strane imale privatnost.

S obzirom da organizacije iz ovog sektora retko imaju svoj prostor koji bi postupno mogle prilagoditi širokom dijapazonu uočenih potreba, ne čudi da je samo jedna organizacija naglasila da su njihov prostor i oprema prilagođeni osobama sa invaliditetom. Iz toga se može zaključiti da postoji potreba za obezbeđivanjem takvog prostora za sprovođenje KViS usluga od strane viših instanci, kao podrška većem kvalitetu usluga koje ove organizacije već nude.

Kada je reč o korišćenju IKT alata, u NVO sektoru se koriste mnogi alati za KViS, poput pomenutih „Basic Check” i „Management Tools” koji su baš namenjeni KViS aktivnostima, zatim „WayFi” Karijernog Kviza (putem kojeg korisnici rade samoprocenu i kao rezultat dobiju tri zanimanja koja najviše odgovaraju njima; u pitanju je kratak kviz) i drugih didaktičkih digitalnih alatki („Prezi”, „Mentimeter” itd.). Pored didaktičkih alatki, IKT se koristi i za skladištenje podataka u velikoj meri, a posebno se izdvojila platforma „WebMo” za čuvanje baze podataka.

Jedna od organizacija koja je učestvovala u istraživanju skrenula je pažnju na važnu stvar u vezi primene standarda usklađivanja broja tehničkih sredstava i opreme sa brojem zaposlenih, napominjući da se ovaj standard relativno ispunjava kada je u pitanju rad u praktičnim aktivnostima, kakve se obično dešavaju na praksama za određene stručne kvalifikacije.

Kod određenih organizacija se pokazalo da vrlo brinu o inkluzivnosti, čak imaju posebne mere za njeno ostvarivanje, kao što je kvota od minimum 30% polaznika iz osetljivih kategorija, ili afirmativne mere podrške. Negde se za krajnje korisnike održavaju posebne obuke na važne društvene teme koje se tiču inkluzivnosti i nediskriminacije, negde se mladima za „realne susrete” dovode ljudi koji potiru ustoličene predrasude samim svojim zaposlenjem ili kroz svoj rad. Održava se i grupno rodno-senzitivno savetovanje, i rade se radionice vezane za razbijanje stereotipa o žensko-muškim ulogama u određenim zanimanjima. Negde nema obuka posebno namenjenih za korisnike iz osetljivih grupa, ali se u tom slučaju naglašava da se poštuju principi nediskriminacije prilikom organizacije i realizacije postojećih obuka i aktivnosti. U jednoj organizaciji postoji jasna procedura kako neko može priložiti žalbu na rad, sa ciljem da se obezbedi jednaka šansa svima.

Od svih analiziranih sektora, svest o važnosti promocije se posebno prepoznaje kod nevladinih organizacija. Ona se stavlja u praksu na dva načina: lobiranjem i javnim zagovaranjem za veću prepoznatljivost KViS i uložnim naporima da se uz koncept profesionalne orijentacije, koncept KViS približi i pojasni samim potencijalnim korisnicima.

„Od prošle godine intenzivnije se bavimo promocijom KViS kao takvog, i približavanju ove teme mladima (stekli smo utisak da ovi koncepti i sintagme nisu u dovoljnoj meri prepoznatljivi i bliski

mladima – većina je upoznata samo sa profesionalnom orijentacijom)”, bio je komentar jednog od sagovornika.

Zgodan primer za promotivnu aktivost koja nije posebno osmišljena, već je deo programa koji se inače sprovodi je ceremonija dodele sertifikata po završetku modula što ume da bude veoma posećen događaj koji dotična organizacija koristi za promociju.

Kapaciteti za rad u NVO sektoru su često ograničeni, zbog čega pate određene aktivnosti. Na primer, u jednoj NVO promocija ume da im zakaže kada nema projekta. Nekada i namerno izbegnu promovisanje aktivnosti, jer imaju mnogo posla, pa ne mogu da postignu.

Još jedan predlog sagovornika istraživanja je da bi bilo dobro intenzivirati promotivne aktivnosti neposredno pred početak školske godine, jer tada ciljna grupa (učenici/nastavnici) ima najviše potreba i vremena za usavršavanje u oblasti KViS.

Popularizacija koncepta KViS kroz lobiranje se odvija kod donosioca odluka na lokalnom i nacionalnom nivou. Na primer, jedna organizacija učestvovala je u razvoju lokalnog akcionog plana zapošljavanja za Kragujevac, zbog čega je KViS prepoznat u okviru plana. Lobiranje se odnosi na vršenje mekog „pritiska“ na donosioca odluka da KViS bude utkan u prioritetne oblasti, aktivnosti itd., kako bi se alocirao adekvatan budžet za njihovo ostvarenje.

Informisanje potencijalnih korisnika KViS usluga se u okviru ovog sektora odvija ili u onlajn okruženju (vebsajt i društvene mreže), na specijalnim događajima, ili kroz mrežu saradnika, principom preporuke. Bilo i nekoliko sagovornika i sagovornica koji su naveli da informisanje sprovode kroz neposredan kontakt sa potencijalnim polaznicima pozivanjem telefonom, što se ističe kao poseban trud za pohvalu.

Organizacije navode da imaju razvijenu saradnju sa NSZ, sa školama, kancelarijama za mlade, kompanijama, što sve koriste za informisanje potencijalnih polaznika i njihovo upoznavanje sa programima i uslugama koje nude.

Kada su u pitanju kriterijumi za odabir izvora informisanja, NVO sektor je ponovo iznedrio nesvakidašnji primer organizacije koja ima vrlo konkretne kriterijume za procenu izvora informisanja, a to su: relevantnost, proverljivost, ažurnost, tačnost i pouzdanost. Ostale ispitane organizacije nisu navodile takve specifičnosti, već su uglavnom naglašavale da koriste pouzdane ili zvanične izvore. To se najpre odnosi na organizacije koje rade u okviru velikih projekata, poput projekta Obrazovanjem do posla.

Involviranost u tako sistematične, krupne projekte takođe obezbeđuje i poštovanje standarda o izvorima informisanja, pa tako jedna organizacija navodi da su ranije imali opsežnu bazu podataka, dok su radili u sklopu E2E projekta. No, sada bazu podataka ažuriraju prema periodima godine, jer tada znaju šta im konkretno treba, pa se pozabave bazom tokom tog perioda, na primer, kada je vreme upsivanja srednjih škola ili fakulteta, ili vreme traženja praksi... Razlog zašto se baza ne održava redovno je jer je taj posao prezahtevan.

Još jedan način prikupljanja izvora informacija je mreža saradnika, poput grupe poslodavaca sa kojima se održava direktan kontakt i rad, koji obaveštavaju organizaciju o svojim aktuelnim

potrebama. Na primer: „Treba mi 10 zavarivača“. Ovaj slikoviti primer nam može poslužiti kao dokaz kako se ovaj standard može implementirati tako da se njegova prezahtevnost zaobiđe delegiranjem dela posla na druge saradnike. Naravno, centralizovan, pouzdan izvor informisanja se i u radu ovog sektora prepoznaje kao svetlo spasa.

6.4. Evaluacija usluga KViS

U sektoru nevladinih organizacija, koje najčešće svoje aktivnosti KViS sprovode u okviru aktuelnih projekata, evaluacija je sastavni deo rada. Međutim, njen oblik jednako varira, kao i u drugim sektorima.

Evaluacija može biti interna, od strane same organizacije ka sebi, i spoljašnja – od strane donora ka organizaciji. Korišćenje rezultata evaluacije za kontinuirano unapređivanje kvaliteta rada i unapređivanja postojećih i planiranja daljih aktivnosti vrši se i na osnovu internih i projektnih rezultata evaluacije.

Formativne evaluacije korisnika KViS usluga se ostvaruju kroz kreiranje dosijea učesnika, međutim to nije najčešći vid evaluacije. Dominiraju sumativni oblik evaluacije i praćenje efekata.

Veliki je broj načina kako se sve u okviru ovog sektora sprovodi sumativna procena. Tako, u radu NVO možemo sresti da se nakon svake završene aktivnosti podeli obrazac – samoprocena stepena ostvarenosti kompetencija, upitnik o opštem utisku i zadovoljstvu, a na kraju ciklusa usluga se omogućiti samoprocena stepena spremnosti za izlazak na tržište rada/obrazovanja. Značajna osetljivost evaluacije se prepoznaje i u primeru gde se korisnici upućuju da razlikuju elemente obrazovnog procesa, pa se tako dele evaluacioni upitnici putem kojih se procenjuje kvalitet *aktivnosti* karijernog vođenja i savetovanja i *rad* karijernih praktičara.

Drugi značajan oblik evaluacije rada u NVO sektoru je kroz praćenje efekata. I ono se drugačije organizuje od organizacije do organizacije, od razumevanja efekata kao jednokratne informacije o zaposlenju ili započinjanju narednog obrazovanja, do praćenja korisnika kroz duži vremenski period i briga o održanju dugoročnog zaposlenja.

Mnogi projekti ne prepoznaju i ne obezbeđuju sredstva za dugoročno praćenje efekata aktivnosti KViS. Praćenje efekata je zbog toga, tamo gde se ostvaruje, bazirano na volji organizacija i njihovoj samoorganizaciji, jer uviđaju važnost toga. Čest komentar je da su o važnosti toga naučili kroz učešće u E2E projektu. To nam ukazuje na značaj tako kvalitetnih projekata i na pozitivne dugoročne efekte koje takve inicijative imaju.

O važnosti i potrebi da se karijerni praktičari, odnosno praktičari u oblasti karijernog vođenja i savetovanja, dodatno osnaže za sprovođenje evaluacije govori nam komentar jednog od sagovornika: „Ova oblast nije tako lako uhvatljiva i merljiva“. Osim razvoja njihove kompetentnosti, potrebno je i obezbeđivanje veće podrške za sprovođenje ovako zahtevnog koraka koji je nužan za kvalitetan obrazovni ciklus, kakvo KViS i jeste.

Pre nego što takva podrška za karijerni razvoj samih praktičara dođe, sagovornici iz nevladinog sektora su jednoglasno istakli značaj međusobne umreženosti za svoj profesionalni razvoj. To oslikavaju dva komentara:

„Dobra povezanost sa kompanijama i svetom rada, saradnja sa Euroguidance centrom i povezivanje sa drugim organizacijama u lokalnoj zajednici olakšava kontinuiranu informisanost karijernih praktičara”.

„Umrežavanje je ključno. Nekada smo imali Lokalnu mrežu za karijerno savetovanje, na nivou Kragujevca (tu su bili svi akteri, poput BIPS, NSZ, kancelarije za mlade i drugih). Ovu mrežu koristili smo za razmenu informacija, ideja i slično. Ostala je i sada ta saradnja, ali nije tako intenzivna i formalizovana kao tada. Postojanje takve mreže je veoma važno jer se karijerni praktičari često smenjuju i onda je uvek važno da se na neki način održava kontakt.”

Osim umreženosti sa kolegama i socijalnim partnerima, jednako je važna interna umreženost karijernih praktičara koji rade unutar jedne organizacije, što nam oslikava sledeći primer: Za usavršavanje kompetentnosti svojih karijernih praktičara, jedna nevladina organizacija primenjuje model „zajednice prakse”. U pitanju je koncept socijalnog učenja kroz zajedničko rešavanje izazova na koje se nailazi u poslu, uz nesebičnu razmenu znanja. Podrazumeva intenzivnu saradnju, deljenje resursa, iskustva, radi kreiranja kulture učenja unutar organizacije, uz stalno eksperimentisanje i isprobavanje novih uvida u praksi. Očekuje se psihološki siguran prostor u kome su greške dozvoljene, a više o ovom konceptu može se pronaći u andragoškoj literaturi (Wenger et al., 1998).

Iz svega navedenog vidimo da postoji jasna potreba za ulaganja u oblast evaluiranja i unapređivanja kako samih aktivnosti, tako i osnaživanja onih koji te aktivnosti sprovode.

Uočene tendencije i mogućnosti za unapređivanje aktivnosti karijernog vođenja i savetovanja na mezo (lokalnom) nivou

Tokom narativnog dela izveštaja pokušali smo da slikovito prikažemo trenutno stanje, uočene nedostatke i prostore za napredak. U ovom segmentu daćemo vrlo sažete, sumirane uočene tendencije, kao i preporuke za unapređivanje aktivnosti organizacija na lokalnom, odnosno mezo nivou.

Uočene tendencije u aktivnostima KViS na lokalnom/mezo nivou

Sektor obrazovanja

Aktivnosti koje su najfrekventnije u osnovnim školama su profesionalna orijentacija, koja podrazumeva popunjavanje opšteg testa o profesionalnim preferencijama, a što je model karijerne podrške koji je već neko vreme prevaziđen. Uz to, sva aktivnost svodi se na zainteresovane pojedince, najčešće PP službu, odnosno na entuzijazam.

Srednje škole i centri za rad sa studentima svoj fokus pomeraju na spajanje učenika/studenata sa svetom rada i na podršku u toj tranziciji. Ono što svima nedostaje je praćenje efekata KViS aktivnosti, a u srednjim školama nedostaje veći angažman u radu sa roditeljima, koji su često barijera ka karijernim izborima učenika.

Što se tiče sadržaja, dominira rad na informisanju učenika i studenata. Centri za rad sa studentima su svetao primer u okviru uzorka, koji nude i mogućnosti za sticanje veština upravljanja karijerom na sistematičan način.

Uočena tendencija o obliku rada je da se pored rada uživo koji je svuda aktuelan, sa mladima mahom veliki deo aktivnosti održava onlajn. Međutim, svest o različitim mogućnostima pojedinaca da aktivno i kvalitetno učestvuju u takvoj formi aktivnosti varira, te je potrebno ojačati aspekt inkluzivnosti u KViS. Uglavnom se očekuje digitalna kompetentnost polaznika, osim u školama za osnovno obrazovanje odraslih gde se IKT ne koristi (što je mač sa dve oštrice).

Najveća osetljivost na individualne potrebe polaznika se prepoznaje u radu osnovnih i srednjih škola, dok su usluge namenjene studentima i odraslima u neformalnom obrazovanju uglavnom univerzalne. Uočeno je prilagođavanje prema specifičnostima različitih kategorija učenika (različita nacionalnost, invaliditet, socio-ekonomski status i slično) i prema različitim interesovanjima učenika za upis srednje škole/fakulteta/zaposlenje.

Efekti KViS aktivnosti se u sektoru obrazovanja prate kroz održavanje alumni mreža ili lično kontaktiranje učenika od strane razrednih starešina – međutim, ovde uočavamo potencijalnu problematičnost u zaključivanju i pripisivanju tih efekata KViS aktivnostima, jer nedostaje metodološka osnova za takve zaključke.

Najveći nedostatak obrazovnog sektora su sredstva za rad – materijalna sredstva, prostorni kapaciteti, a ponajviše ljudski resursi. Potrebno je uvođenje sistematske podrške ovoj aktivnosti u školama na svim nivoima, kao i stabilnije podrške centrima za rad sa studentima uz veću sistematizaciju i regulaciju njihovog rada, s obzirom da aktivitet varira od univerziteta od univerziteta.

Sektor mladih

U sektoru mladih uočavamo da su aktivnosti obrazovanja za karijeru najzastupljenije. Uočava se svojevrsno razvijanje „KViS modela” koji otpočinje informisanjem potencijalnih korisnika o mogućnostima koje im se nude, u prvoj fazi, zatim se nastavlja savetovanjem kroz mentorski rad, a potom obučavanjem za karijeru kroz radionice i obuke; ili „bootcamp” treninge koji uključuju, redom, obuku o mekim veštinama, rešavanje studije slučaja i, na kraju, kreiranje ličnog karijernog plana što uključuje i savetodavne i obrazovne aktivnosti.

Kompetencije koje se razvijaju u ovom sektoru su manje-više zajedničke za sve institucije iz ovog sektora i usmerene su na meke, prenosive veštine poput samopouzdanja, asertivne komunikacije, upotrebe IKT, mada i na neke veštine i teme koje su još tešnje povezane sa svetom rada kao što su svest o tržištu rada, intervju za posao, pregovaračke i komunikacione veštine u relaciji sa poslodavcima, poslovni bonton...

Sve aktivnosti su usmerene ka mladima sa nekim specifičnostima (od 15 do 19 godina; od 15 do 30 godina; mladi iz ranjivih grupa; nezaposleni mladi od 18 do 30 godina), a jedna institucija ističe i svoje volontere, u rasponu od 14 do 76 godina, kao svoju ciljnu grupu kojoj neke KViS aktivnosti jesu namenjene, što nije tendencija, već primer anomalije koju bi možda trebalo slediti. Veliku pohvalu zaslužuje ovaj sektor kada su u pitanju mladi iz ugroženih kategorija, s obzirom da se tada ulaže dodatan trud, izlazi se na teren, usluge se ukupno drugačije pružaju, potpuno u skladu sa potrebama te kategorije. Međutim, promotivan rad se mahom zadržava u onlajn prostoru kada je ciljna grupa opšta populacija mladih.

Ono što je uočen nedostatak u ovom sektoru je da kada su u pitanju krovne organizacije, poput „kišobran” organizacija koje ne rade direktno sa mladima već podržavaju druge organizacije koje to rade kroz projekte i slično, nedostaje im svest o njihovim mogućnostima i ulozi koju uzimaju na toj međi između makro i mezo nivoa, a koja se može oslikati u politici finansiranja drugih organizacija, favorizovanja određenih programa i slično. Još jedan nedostatak je izveštavanje o rezultatima i procesu KViS koje bi trebalo da ide ka finansijerima usluga, kao i ka korisnicima usluga.

Sektor zapošljavanja

Uočena tendencija kod privatnih agencija za zapošljavanje je još uvek relativna skromnost u ponudi usluga KViS. Međutim, postoji jako izražena svest o važnosti KViS i podržavajućem pristupu u radu, recimo pri izradi CV-ja i motivacionog pisma, priprema za razgovor sa poslodavcem, upoznavanje sa radnim pravima i obavezama i slično, vrlo često pro bono. Ono što je apsurd je da su u pitanju vrlo male organizacije koje još uvek nisu razrađene da mogu da priušte proširenje, zapošljavanje kvalifikovanih karijernih praktičara, a izgaraju za željom. Ciljna grupa ovih organizacija su nezaposleni i teže zapošljive kategorije.

Mnogo veće i bogatije organizacije su konsultantske organizacije, često deo međunarodnih mreža, koje se profesionalno bave selekcijom i regrutacijom. One nude „outplacement” projekte — usluga karijerne tranzicije u situacijama kada kompanije moraju da otpuste radnike usled gašenja celog sektora u kompaniji ili kada se određene pozicije menjaju, restrukturiraju ili dolazi do nekih promena na nivou organizacije te kompanije nude pojedincu otpremninu i konsultantski rad sa klijentima; biznis koučing i obuke na teme komunikacije, prezentovanja i liderstva, sertifikovane testove i slično, uz najčešće garanciju o zaposlenju. Međutim, tendencija ovog sektora je velika uspešnost u zapošljavanju klijenata, što je pozitivan primer. Ciljna grupa ovih organizacija su kompanije, odnosno oni rade po principu biznis-ka-biznisu („B2B”).

Sektor „povezivanje mladi-obrazovanje-privreda”

U ovom sektoru se najviše javljaju savetodavne aktivnosti u vezi sa karijerom, a u nešto manjoj meri aktivnosti karijernog informisanja i obrazovanja za karijeru.

Takođe, ovo je jedan od najšarolikijih sektora kada su u pitanju delatnosti i aktivnosti organizacija, tako da ne čudi i da je uočena tendencija da se pokriva zaista mnoštvo kompetencija. Programi i aktivnosti su usmerene na razvoj nekih univerzalnijih kompetencija, poput veština pisanja CV-ja i motivacionog pisma, menadžerske i liderske veštine, meke veštine za timski rad, donošenje odluka, upravljanje sobom, svojom motivacijom, komunikacijom, odnosima u kompaniji, prevencija i rešavanje konflikata, kao i na neke specifičnije, vezane za delatnost institucije, poput kompetencija ili njihovih delova koji su neophodni za razumevanje načina na koji funkcioniše državna uprava i za razumevanje sopstvenih mogućnosti u okviru nje i načina da se to postigne; kompetencije u vezi sa poznavanjem HR-a (administriranje, analitika...).

Sektor privrede

Veoma je uočljiva tendencija primene „top down” principa kada je u pitanju diseminacija informacija.

Prisutna je velika raznovrsnost u aktivnostima obrazovanja za karijeru: različiti treninzi (onboarding, meke veštine, biznis veštine), pripravništvo, sedmične prakse, „job shadowing“, kao aktivnost koja podrazumeva da se zaposleni premeštaju iz sektora u sektor kako bi se upoznali sa različitim poslovima u organizaciji. Takođe, karijerno savetovanja se sprovodi upotrebom posebnih alata, neretko sertifikovanih, a neretko se sprovodi i savetovanje eksternih kandidata o pozicijama za koje se nisu prijavili, ali im možda više pogoduju. Prioriteti među veštinama na čijem razvijanju se radi menjaju se iz godine u godinu, u skladu sa promenama i aktuelnim potrebama organizacije.

Tendencija i ovog sektora je fokusiranje na mlade. Pored mladih, kao ciljna grupa se pojavljuju i zaposleni, prevashodno na višim nivoima rukovođenja, ali i kompanije iz privrednog sektora. Dakle, tendencija je da se ponovo najmanje investira u najširu populaciju – odrasle zaposlene, ili nezaposlene.

Sektor nevaldinih organizacija

U sektoru NVO se uočava velika raznovrsnost u aktivnostima, gde čak obrazovanje za karijeru zauzima mnogo prostora, kao i raznovrsnost u setu veština i/ili kompetencija koje se razvijaju kroz aktivnosti KViS.

U radu ovih organizacija uočavamo takođe razvrstavanje šire kategorije „mladi” po različitim starosnim, geografskim, obrazovnim kriterijumima (mladi od 15 do 30 godina, u jednoj organizaciji uz dodatak „iz Zrenjanina, Sečnja i okoline”, a u drugoj „u sistemu obrazovanja, van sistema obrazovanja – zaposleni i nezaposleni”...). Naročito se ističu mladi iz osetljivih društvenih grupa, mladi u riziku, mladi iz ruralnih krajeva, mladi Romi, mlade žene, samohrani roditelji, tražioci azila, žrtve nasilja, osobe sa invaliditetom, pripadnici LGBT+ populacije, bivši štićenici vaspitno-popravnih institucija... Iako ima navoda o radu sa različitim kategorijama odraslih, ipak, i ovaj sektor dominantno pažnju usmerava na *mlade*, čime odrasli ostaju zapostavljeni.

Mogućnosti za unapređivanje aktivnosti KViS na lokalnom/mezo nivou

Na osnovu analize, zaključujemo da je potrebno:

- Maksimalno ojačavanje međusektorske saradnje, i umrežavanja na lokalnom nivou. Mnogi sektori probleme rešavaju upravo kroz socijalna partnerstva. Na primer, posuđivanjem prostorija za rad, reklamiranjem kod partnera, nadomešćivanjem različitih usluga, ali se sve te aktivnosti najčešće ostvaruju preko ličnih kontakata pojedinaca, umesto sistemski. Preporuka je razraditi sistem saradanje, modela, alociranja finansija, pružanja logističke podrške i slično, za aktivnosti kao što su projekti saradnje, sajmovi, posete (prevoz, hrana, smeštaj), itd.
- Povećati svest i kapacitete (intelektualne i materijalne) o važnosti promocije KViS, posebno promocije koja je neposredna (izlazak na teren, zvanje telefonom).
- Povećati svest i kapacitete praktičara u KViS o tome da aktivnosti karijernog informisanja ne mogu biti potpuno izjednačavane sa promotivnim aktivnostima.

- Osposobljavanje/usavršavanje nastavnika za podučavanje dece, mladih i odraslih veštinama upravljanja karijerom, odnosno za sprovođenje aktivnosti obrazovanja za karijeru.
- Povećati svest i produbiti ili razviti kompetentnost karijernih praktičara u sektoru obrazovanja za sprovođenje sveobuhvatne evaluacije KViS usluga koje se realizuju.
- Usavršavanje zaposlenih u svim organizacijama (makar HR sektori organizacija) za područje KViS, kako bi znali šta se može podvesti pod aktivnosti karijernog informisanja, karijernog savetovanja i obrazovanja za karijeru i koje aktivnosti to *nisu*.
- Osposobljavanje/usavršavanje praktičara koji rade u okviru KViS za razumevanje i pružanje adekvatne usluge savetovanja, posebno u sektoru formalnog obrazovanja.
- Planirano sistemsko uvođenje sadržaja karijernog vođenja i savetovanja u kurikulume obrazovnih institucija, kroz različite nastavne predmete, uz predlog da KViS kompetencije budu integrisane u međupredmetne kompetencije.
- Utvrđivanje kvota i kriterijuma za kvalitet pružanja individualizovane podrške korisnicima KViS usluga, posebno imajući u vidu one ciljne grupe koje se susreću sa najviše barijera u participaciji u obrazovnim aktivnostima.
- Razviti mehanizam pružanja podrške najosetljivijim akterima na polju KViS-a, što se ispostavilo da su škole iz formalnog sistema obrazovanja i nevladine organizacije, u vidu obezbeđivanja prostora i tehničkih uslova za rad.
- Podsticanje ne nužno većeg, ali svakako organizovanijeg aktiviteta privrede u pogledu karijernog razvoja svojih raznorodnih ciljnih grupa.
- U svim sektorima u kojima je to relevanto, ukazati na potrebu za usmeravanjem pažnje na kategoriju *odraslih*. Preporuka je da se sprovede posebno istraživanje direktno sa odraslima kojima *jeste* pružena KViS podrška, radi pridobijanja dodatnih, kontekstualizovanih podataka o važnosti i efektima ovih usluga za kategoriju odraslih.
- Popularizovati rezultate postojećih istraživanja o pozitivnim efektima pružanja usluga KViS svim kategorijama, a posebno roditeljima učenika, zaposlenima u kompanijama koji nisu niti na ugroženim pozicijama, niti na rukovodećim pozicijama.
- Revidirati primenjivost Standarda KViS u sektoru zapošljavanja, posebno u radu konsultantskih kuća iz oblasti ljudskih resursa.
- Obezbediti materijalnu i drugu vrstu podrške agencijama za zapošljavanje koje rade direktno sa ugroženim kategorijama na zapošljavanju (npr. kroz dalji razvoj koncepta „moja prva plata” i druge oblike olakšica ili bespovratnih sredstava, ulaganja u obrazovanje i slično, kako bi agencije imale načina da zadrže zaposlene i prošire svoj tim, a samim tim i održe kvalitet i kompletnost usluga KViS koje pružaju).
- Posebno razraditi modele za evaluiranje efekata sprovedenih KViS aktivnosti, koji prevazilaze merenje statistike o zaposlenju.
- Posebno razraditi modele za evaluiranje različitih efekata i aspekata usluga KViS koji prevazilaze lično zadovoljstvo polaznika.

KARIJERNI PRAKTIČARI – KA IZDVAJANJU KOMPETENCIJA I SAGLEDAVANJU OPISA POSLA

Karijerni praktičari – profil i iskustvo u KViS

U sklopu istraživanja implementacije KViS u Srbiji obavljeni su i intervjui sa karijernim praktičarima u svim institucijama koje su ušle u uzorak. Dok u pojedinim institucijama, posebno onim na nacionalnom nivou, nema osoblja koje bi se moglo svrstati u karijerne praktičare, odnosno onih čiji sastavni deo posla obuhvata direktan informativni, savetodavni ili obrazovni rad sa krajnjim korisnicima, dotle u organizacijama na mezo nivou nalazimo često i po nekoliko angažovanih osoba koje mogu da se svrstaju u ovu kategoriju.

Za intervju sa karijernim praktičarima (KP) sačinjen je protokol (PROPRAKTIČAR, Prilog broj 5), koji sadrži set pitanja opšteg tipa (organizacija, zanimanje, radno mesto, iskustvo u ulozi KP, načini i sadržaji usavršavanja i oblast u kojoj rade – informisanje, savetovanje, obrazovanje korisnika za KViS), zatim niz tvrdnji za procenu kompetencija koje poseduju (polazeći prevashodno od standarda KViS) kao i prostor za njihov osvrt na Standarde.

U većini slučajeva, protokol su popunjavali sami KP, nakon detaljnih instrukcija i dogovora sa istraživačima.

Opšti profil karijernih praktičara

Ovom analizom obuhvaćeno je ukupno 65 KP iz organizacija i institucija koje su učestvovala u istraživanju.

U narednoj tabeli predstavljen je njihov profil s obzirom na pripadnost organizaciji, zanimanje, radno mesto i godine iskustva u KViS.

Tabela 5: Karijerni praktičari prema pripadnosti sektorima

Sektori i organizacije	Broj ispitanika
Obrazovanje	35
Škole	28
Fakulteti	07
Mladi	01
NIRAS	01
Zapošljavanje	04
NSZ	02
Komrad Niš	01
ManpowerGroup Serbia – Assert, Beograd	01
Povezivanje	03
Mladi-obrazovanje-privreda	

Hart	01
Job info centar Niš	02
Privreda	02
Ernst&Young	01
Resolve IT	01
NVO	20
BOŠ	02
Inventiva	03
UPNP	03
Razvojni biznis centar KG	01
Udruženje „Svetlost“ Šabac	02
„Osveženje“ Pirot	01
Biskupijski Karitas Zrenjanin	01
SOS Dečija sela	03
Ed centar Kruševac	01
Udruženje građana BISP	01
Timočki klub, Job info centar Knjaževac	02
UKUPNO	65

Kako govore u tabeli 5 predstavljeni podaci, najveći broj praktičara u našem uzorku dolazi iz obrazovnog sektora, unutar koga većinom iz škola - mahom srednjih stručnih - dok je samo u po par slučajeva reč o osnovnim i školama za obrazovanje odraslih. U okviru obrazovnog sektora, zastupljeni su kako pojedinačni fakulteti (odnosno Centar za međunarodnu saradnju i promociju i Centar za razvoj karijere Filozofskog fakulteta) tako i Univerzitet u Beogradu (Centar za razvoj karijere Univerziteta u Beogradu). Sledeća kategorija prema brojnosti - a i prema angažmanu u oblasti KviS – su nevladine organizacije (NVO), kako one angažovane na nacionalnom, tako i na lokalnom nivou, iz Beograda i različitih regiona Srbije. Znatno manje praktičara angažovano je u organizacijama koje pripadaju privrednom sektoru, odnosno delatnosti povezivanja mladih sa privredom i zapošljavanjem. Samo jedan KP angažovan je u organizacijama koje pre svega rade sa mladima. Mada je poseban napor istraživačkog tima bio usmeren ka dolaženju do ovih organizacija, posebno u saradnji sa Ministarstvom turizma i omladine i organizacijom NIRAS koja implementira projekat Znanjem do posla, svega nekoliko organizacija se odazvalo našem pozivu a samo jedan KP pružio podatke o svom angažmanu u KViS. Kako je već pomenuto, organizacije na MAKRO nivou retko imaju zaposlene koji rade direktno sa korisnicima, te otuda iz tih organizacija nema zastupljenih KP u našem uzorku.

Tabela 6: Profil karijernih praktičara – zanimanje, radno mesto, radno iskustvo

Zanimanje	F	Radno mesto	F	Radno iskustvo	F
Ekonomista	11	Karijerni savetnik	17	Do 5 g	30
Psiholog	13	Saradnik za zapošljavanje, podršku	04	6-10 g	21
Andragog	08	Koordinator	12	11-15 g	06
Pedagog	07	Nastavnik	17	16-20 g	06
Inženjer	06				
Soc.radnik	03	Stručni saradnik, pomoćnik direktora	13	Više od 20 g	02
Filolog	07	Menadžer tima, projekta	02		
Ostalo	10				
Ukupno	65		65		65

Prema podacima prikazanim u Tabeli broj 6, među zanimanjima KP, preovlađuju, očekivano, psiholozi i – manje očekivano – ekonomisti. Reč je o KP koji su angažovani pretežno u srednjim stručnim školama, pa otuda među zanimanjima i inženjeri. Broj andragoga i pedagoga ne čudi kada se uzme u obzir da su pretežno obuhvaćene škole, kao i pojedine NVO u kojima su andragozi prisutni (npr. BOŠ). Socijalni radnici su prisutni najpre u organizacijama koje pružaju podršku osetljivim grupama, dok su filolozi i kategorija „ostalo” u većini slučajeva vezani za škole, gde nastavnici dolaze iz različitih oblasti.

U skladu sa ovakvom strukturom organizacija i kvalifikacija, ispitanici pretežno zauzimaju radna mesta poput nastavnika i stručnih saradnika (u školama), karijernih savetnika (pre svega u NVO), koordinatora, saradnika za zapošljavanje ili menadžera (tima, projekta) u ostalim organizacijama.

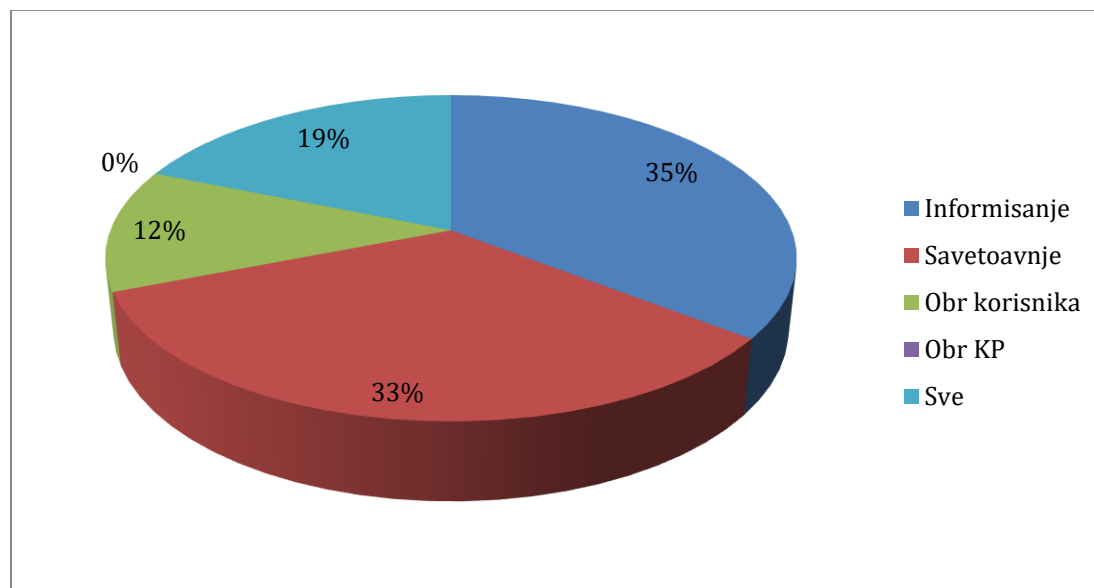
S obzirom na relativno kratku istoriju razvoja KViS praksi, ne čudi da preovlađuje broj KP koji su angažovani do 5, a zatim do 10 godina. Među onima koji govore o dužem iskustvu u ovoj oblasti nalaze se pretežno ispitanici za koje se može zaključiti da izveštavaju pre o ukupnom radnom, nego specifičnom iskustvu u domenu KViS.

Razlike u kvalifikacijama osoba koje pružaju usluge KViS, imajući u vidu i zanimanja i poslove koje obavljaju, i radna mesta na kojima rade, kao i nivoe njihovih kvalifikacija (u kategoriji „Ostalo“ pojavljuju se i osobe koja su: kozmetički tehničar, finansijski tehničar, student,

specijalista prehrambene tehnologije, doktor ekonomskih nauka te su na taj način u ukupnom uzorku zastupljeni IV, VI2, VII1, VII2 i VIII nivo) nameću potrebu razmatranja problema ulaska u zanimanje karijerni praktičar. Kao što je različito inicijalno formalno obrazovanje praktičara u oblasti KViS, različiti su i načini njihovog neformalnog i informalnog osposobljavanja i usavršavanja (učenje od kolega, konferencije, seminari, obuke i drugo) kao i nivo identifikovanja sa poslom karijernog praktičara. Opažanje sebe kao karijernog praktičara varira od neprepoznavanja sebe kao nekoga ko obavlja poslove iz delokruga karijernog vođenja i savetovanja (na primer, u organizacijama mladih), preko najčešćih slučajeva da osobe obavljaju određeni, ne retko mali, opseg poslova karijernog vođenja i savetovanja (imajući u vidu standarde kompetencija karijernih praktičara) u okviru svog šireg posla (najčešći su ovakvi slučajevi u školama), do ispitanika koji rade kao karijerni praktičari i svoje usluge pružaju u više organizacija (što je u većem broju slučajeva karakteristično kod NVO).

Eventualno formalizovanje ulaska u zanimanje karijernog praktičara svakako bi trebalo da podrži svu uočenu raznovrsnost, što podrazumeva da putevi ulaska mogu da budu: kroz formalno obrazovanje koje vodi do različitih kvalifikacija; kroz neformalno obrazovanje u dijapazonu od kraćih i manje strukturiranih programa (radionice, konferencije), preko pojedinačnih obuka, zatim modularnih obuka (koje su veoma kompatibilne sa oblastima kroz koje se ostvaruje posao karijernih praktičara), do kraćih kurseva na fakultetima; i pored dva navedena puta tu je svakako i informalno učenje, koje su ispitanici veoma često navodili i koje otvara prostor za proces priznavanja prethodnog učenja (PPU). Pobrojana tri puta ulaska u zanimanje predstavljaju istovremeno i puteve za osmišljavanje kontinuiranog profesionalnog razvoja karijernih praktičara.

Slika broj 1: Oblasti angažovanja KP



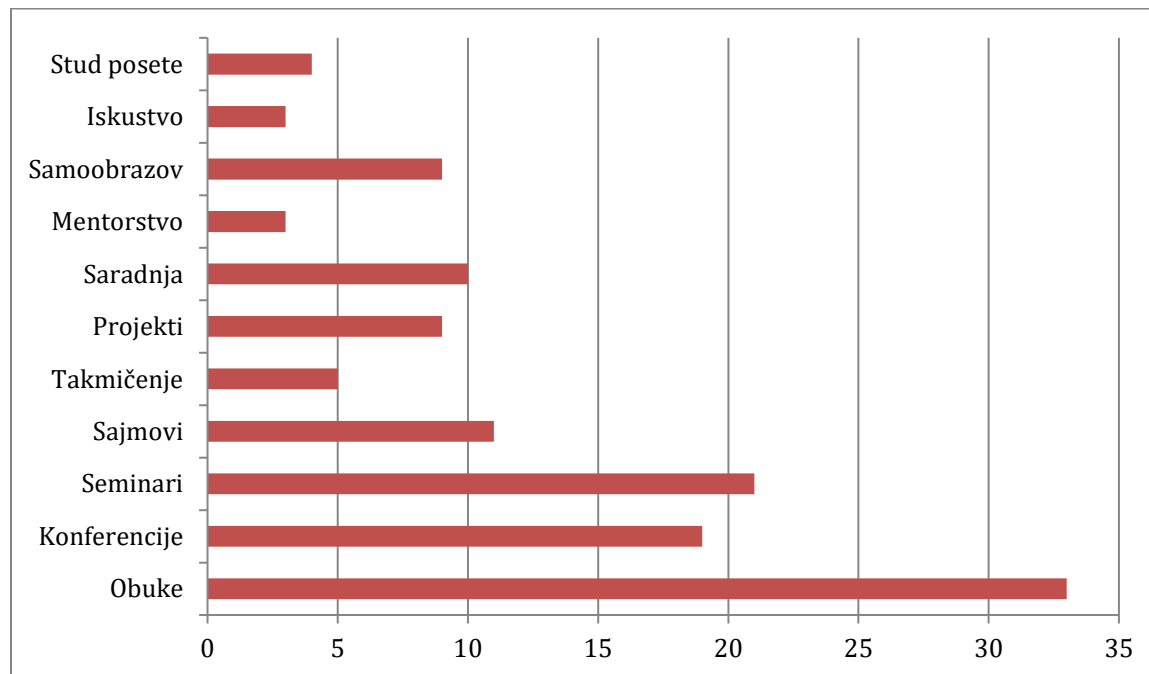
Slika koju pružaju podaci o oblastima u kojima se unutar KViS najpre angažuju ispitanici, pokazuje da preovlađuju aktivnosti informisanja i savetovanja. Skoro 20% od ukupnog uzorka KP procenjuje da su angažovani u svim domenima, a neznatno manje (19%) izjavljuje da je reč o

obrazovanju krajnjih korisnika. Najmanji je udeo KP koji rade na obrazovanju drugih praktičara u ovoj oblasti.

Načini i sadržaji usavršavanja karijernih praktičara

Pored opšteg profila, prikupljeni su i podaci o tome na koji se način i oko kojih sadržaja sprovode programi i aktivnosti koje KP koriste za sopstveno usavršavanje u domenu KViS.

Slika broj 2: Načini usavršavanja karijernih praktičara



Shodno očekivanjima, najveći broj KP učestvuje u obukama (pojedini pominju i radionice), u organizaciji projekata (npr. „Znanjem do posla“) ili u domenu KViS aktivnih organizacija (npr. Tempus, BOŠ i sl.). Seminari, uključujući i vebinare, kao i konferencije (i online konferencije) čine ostale dominantne načine, odnosno formate u kojima se pružaju programi koje naši KP koriste. Jedan broj njih pominje i programe sadržane u Katalogu za stručno usavršavanje nastavnika, stručnih saradnika i rukovodilaca, pre svega iz redova nastavnika-stručnih saradnika u školama (analiza ovih programa sledi). Ne mali broj ispitanika naglašava značaj sajmovi, festivala i takmičenja, kao i studijskih poseta, koji očitó imaju važan informativni, ali i motivacioni potencijal za rad KP u različitim organizacijama. Manji broj KP izdvaja proces sertifikacije za korišćenje određenih instrumenata ili (terapijskih) postupaka, kao i supervizijske aktivnosti kao načine usavršavanja u ovoj oblasti.

Ne retko, kao jedan od načina usavršavanja KP biraju aktivnosti poput „čitam, istražujem, koristim priručnike, proučavam literaturu“ i sl., koje smo svrstali u kategoriju samoobrazovanja. Takođe, navodi se i saradnja (sa lokalnim organizacijama, drugim školama, članovima tima unutar iste organizacije i sl.) i učenje kroz iskustvo (posebno u smislu direktnog rada sa korisnicima), a kao

dragocen izvor učenja ističe se i rad sa mentorima, odnosno usavršavanje kroz mentorske programe.

Među navedenim sadržajima (oblasti, teme) koje su učesnici u istraživanju navodili kao težišne u programima i aktivnostima u okviru kojih su se do sada usavršavali, prepoznamo sledeće celine:

- *Politike i sistemi* - uključujući strateška i zakonodavna dokumenta: uvid u sisteme i politike u domenu KViS u zemlji i drugim državama; zakonska regulativa i dokumenta (7); kao posebno izdvojene, standarde KViS (direktno pomenute u 3 slučaja).
- *Teorijsko – konceptualna pitanja*: Teorije karijernog razvoja (6), etički principi u KViS (3), rodno senzitivni aspekti KViS (4).
- *Metodologija pružanja usluga KViS* – pristupi i procedure u okviru informisanja, savetovanja, obrazovanja korisnika (14), profesionalna selekcija i orijentacija (4).
- *Kompetencije-veštine karijernog praktičara* (16), među kojima i veštine vođenja obuke, mentorstva (3), komunikacijske i poslovne veštine (4).
- *Resursi, alatke* (7) – ovaj segment se odnosi na korišćenje priručnika i alatki kao vodiča i „pomagača” u praktičnom radu u okviru KViS.
- *Zapošljivost, potrebe tržišta rada* – (7).
- *Rad sa osobama sa invaliditetom i osetljivim grupama* – (6).
- *Preduzetništvo* – (4).
- *Primeri dobre prakse* – (3).

Logično, sadržaji programa usavršavanja odnose se ponajviše na metodologiju, odnosno pristup i korake u radu KP, kao i na razvoj veština – trenerskih, kao i komunikacijskih i poslovnih (npr. vođenje odnosno učestvovanje u razgovoru za posao i sl.). Posebnu potkategoriju ovde čine odgovori ispitanika o sadržajima koji razvijaju „kompetencije KP”, gde pretpostavljamo da je reč o programima koje ispitanici prepoznaju kao veoma usklađene sa standardima KViS za VUK. Ove obuke prati niz resursa i alatki koje ispitanici ne retko pominju kao važna sredstva od koristi u praksi nakon obuke ili neke druge aktivnosti usavršavanja. Ne mali broj KP govori o opštim a neophodnim temama, poput uvida u sisteme (u Srbiji i drugim zemljama) politike i prakse KViS, regulativu i strateška dokumenta, uključujući Standarde KViS ili teorijsko – konceptualnih aspekata, među kojima su teorije karijernog razvoja, ali i etički i rodno senzitivni aspekti. Nešto specifičniji aspekti, kada je reč o sadržajima usavršavanja, odnose se na fokus na zapošljivost, potrebe tržišta rada, ali i rad sa osetljivim grupama i preduzetništvo. Manji broj navodi direktno primere dobre prakse iz kojih uči, mada se oni pominju kao sastavni deo aktivnosti poput takmičenja, festivala i sajмова na kojima se može naučiti iz rada drugih. Ovde se posebno ističe angažman Tempus kancelarije (Euroguidance programa) na pružanju ovakvih mogućnosti za učenje kao i podsticajnom potencijalu nagrada koje se dodeljuju organizacijama aktivnim u oblasti KViS, kao i aktivnosti organizacija poput Privredne komore, na organizaciji sajмова ili drugih prilika da se karijerni praktičari sretnu i uče.

Analiza programa za usavršavanje karijernih praktičara iz Kataloga programa stalnog stručnog usavršavanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika

Još jedan u nizu segmenata istraživanja usmeren je ka analizi ponuđenih programa obuke za usavršavanje karijernih praktičara u Srbiji.

Kako smo videli u analizi profila i kompetencija koje poseduju i razvijaju karijerni praktičari koji su učestvovali u ovom istraživanju, njihovo usavršavanje odvija se ponajviše u formatu obuka i seminara, a zatim i putem konferencija, festivala, studijskih poseta i drugih. Među ponuđačima obuka i seminara, koji uključuju i vebinare i online radionice, pominju se različiti provajderi (poput implementatora projekta „Znanjem do posla“, kancelarije Tempus ili Beogradske otvorene škole) a, posebno među nastavnicima, navode se obuke uvršćene u Katalog programa stalnog stručnog usavršavanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika (Katalog) (<http://zuov-katalog.rs/>).

Budući da među karijernim praktičarima u ovom istraživanju preovlađuju nastavnici i stručni saradnici, a takođe imajući u vidu međusobnu ujednačenost programa sadržanih u Katalogu, opredelili smo se za analizu ovih programa, ne zanemarujući značaj ostalih oblika i sadržaja koji su u ponudi i čine važan, sa standardima KViS manje ili više usklađen, izvor za razvoj i jačanje kompetencija karijernih praktičara.

Analiza programa usavršavanja

Za potrebe ovog segmenta istraživanja, pripremljen je, kao jedan od instrumenata, protokol za analizu programa usavršavanja (PROUSAVRŠAVANJE, Prilog broj 6). Njime su obuhvaćeni sledeći elementi:

1. Naziv obuke
2. Organizacija koja razvija i sprovodi obuku
3. Ciljna grupa
4. Ciljevi kojima je usmerena obuka
5. Procena delovanja obuka na razvoj kompetencija praktičara u oblasti karijernog vođenja i savetovanja (*polazeći od opštih ciljeva akreditovane obuke, specifičnih ciljeva, ishoda i tema programa, i oslanjajući se na standarde KViS*)
6. Opšti utisci procenjivača.

Ovaj protokol popunjavali su istraživači, na osnovu uvida u ponudu Kataloga, u sledećim kategorijama: vaspitni rad (obuke br. 65, 76, 77, 78, 79, 90, 138, 144, 155, 156, 179, 195, 196); opšta pitanja nastave (obuka br. 716) i Predškolsko obrazovanje i vaspitanje (obuka br. 802). Ovom analizom obuhvaćeno je tako 15 pojedinačnih programa (Prilog broj 10: Spisak analiziranih programa iz Kataloga...).

Polazeći od elemenata procene, u nastavku ćemo se osvrnuti na elemente analiziranih programa.

1. Već sami nazivi obuka, upućuju na to da je većina ponuđenih programa posvećena karijernom informisanju i savetovanju učenika srednjih škola. Samo u jednom slučaju, eksplicitno se pominju osnovne škole, a takođe jedan program direktno upućuje na odrasle kao krajnje korisnike. Programi su uglavnom posvećeni metodologiji rada na KViS sa učenicima, ređe sa štíćenicima domova za učenike, osobama sa invaliditetom i pripadnicima osetljivih grupa. Jedan od programa se tiče specifično vaspitača i medicinskih sestara u predškolskim ustanovama. Takođe, jedan program je eksplicitno posvećen

upoznavanju sa standardima KViS, mada su oni, kroz kompetencije oko kojih su organizovani programi, uvršćeni i u niz drugih.

2. Najčešći organizatori ovih programa jesu već pominjane organizacije: Beogradska otvorena škola (BOŠ), Centar Inventiva i Tempus kancelarija. Programi su u većini slučajeva osmišljeni za realizaciju u direktnom kontaktu sa učesnicima, dok je nekoliko programa organizovano u online formatu.
3. U skladu sa namenom Kataloga, ciljne grupe prevashodno čine nastavnici, stručni saradnici i direktori škola, a zatim i vaspitači u domovima za učenike. Kako je već pomenuto, samo jedan program je namenjen vaspitačima i medicinskim sestrama u predškolskim ustanovama.
4. Većina programa je usmerena ka jačanju kompetencija nastavnika i saradnika u radu sa učenicima – iz osnovnih, srednjih, umetničkih, škola za obrazovanje odraslih i domova učenika. Niz programa se orijentiše ka radu timova za KViS, mada nije jasno naznačeno da li se insistira na uključivanju čitavog tima ili se očekuje da bar neko iz sastava tima bude prisutan na obuci.
5. Mada programi, u odnosu na postavljeni cilj, ishode i specifične ciljne grupe, postavljaju težište na razvoj različitih kompetencija, utisak je da je u većini slučajeva reč o podršci nastavnicima i saradnicima u razvoju aktivnosti informisanja i savetovanja učenika, a ređe o kompetencijama za dizajniranje i primenu programa obuka. Formulirani ishodi obuka u suštini se ponajpre odnose na segment pružanja podrške korisniku u planiranju i postavljanju ciljeva karijernog razvoja. Čest je slučaj da se ishodom predviđa razvoj kompetencija u domenu planiranja i realizovanja programa u skladu sa specifičnim potrebama učenika, ali to nije jasno vidljivo u predviđenim temama. Mada se pretpostavlja da nastavnici umeju da planiraju nastavu, pa tako i razviju program obuke za KViS, kako stoji u standardu, ovo je samo implicitno pristupno, kroz razvoj veština nastavnika da odaberu adekvatne aktivnosti i sadržaje relevantne za razvoj karijere.
6. Takođe, preovlađuje utisak da se u većini programa najmanje poklanja pažnja kompetencijama iz domena podrške korisnicima u donošenju karijernih odluka (ili to nije vidljivo u ishodima i temama), organizovanja informacija (segmenti 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3 u protokolu) kao i aspekti samoevaluacije i refleksije nastavnika na osnovu iskustva. Mada implicitno govore o važnosti daljeg usavršavanja nastavnika i saradnika u ulozi karijernih praktičara, programi najčešće ne uključuju eksplicitno ishode koji se tiču kontinuiranog sagledavanja i inoviranja sopstvene prakse. Izuzetak čini nekolicina programa koji insistiraju i na pristupima i tehnikama samoprocene učenika pa i nastavnika, kao što je slučaj u programu „Korak dalje ka sveobuhvatnim i kvalitetnim uslugama karijernog vođenja i savetovanja u srednjim školama“, Beogradske otvorene škole.
7. Nekoliko programa pripremaju ili samo realizuju nastavnici u saradnji sa predstavnicima organizacija, poput kancelarije Tempus ili Nacionalne službe zapošljavanja, što svakako obezbeđuje često i interdisciplinarnost, a i šansu za bolje poznavanje i potreba korisnika i školskog konteksta.

8. Kada je reč o potrebama, pretežno se napominje da se programi razvijaju imajući u vidu potrebe korisnika, ali se one, kao ni načini njihovog utvrđivanja, ne navode specifično.
9. Takođe nekoliko programa posebno potencira saradnju unutar škole i sa zajednicom, što je pravac u kojem bi svakako trebalo dalje da se ide ka razvoju ovih programa i njihovom otvaranju i za druge korisnike.
10. U nekoliko slučajeva, programi se odvijaju u online formatu, a po pravilu traju mnogo duže od ostalih (npr. program Karijerno informisanje učenika i evropski Europass alati za predstavljanje veština i znanja, Tempus kancelarije, koji traje pet nedelja) i ne sadrže precizno navedeno vreme na dnevnom nivou koje bi učesnici trebalo da izdvoje.
11. Takođe, pojedini programi se delom preklapaju u obuhvatu tema (npr. program posvećen primeni Standarda KViS u praksi, BOŠ i program Fondacije Tempus za unapređenje efikasnosti rada tima za KViS), pri čemu se upoznavanje standarda predviđa za ciljnu grupu nastavnika srednjih škola, dok se od nastavnika i saradnika angažovanih u različitim školama i nivoima obrazovanja očekuje da se bave njihovom primenom.
12. Takođe, niz programa se orijentiše ka obuhvatu najšire ciljne grupe – koja uključuje i nastavnike i vaspitače i saradnike u domovima učenika i one koji rade sa osetljivim društvenim grupama, dok se ishodima i sadržajem ne adresiraju njihove specifičnosti.

Zaključci i preporuke

Na osnovu uvida u petnaest analiziranih programa, stiče se utisak da u većini slučajeva oni pružaju podršku razvoju kompetencija nastavnika i saradnika za pružanje karijernih usluga ponajviše učenicima srednjih škola, pretežno u domenu informisanja i savetovanja, a onda i u sticanju veštine korišćenja određenih konkretnih alatki (npr. Europass). Dok većina programa sadrži dobro formulisane ishode, oni nisu uvek praćeni adekvatnim obuhvatom tema, ili to nije dovoljno jasno predstavljeno.

Među snagama ovih programa zastupljena je usklađenost sa standardima i prepoznavanje značaja konteksta i saradnje u kreiranju i implementaciji programa. Slabije strane odnose se na komponente u domenu organizovanja informacija, upućivanja na resurse, kao i kontinuirano prikupljanje povratnih informacija i samoevaluacije, koja se retko eksplicira u ishodima i temama programa.

Takođe, čest obuhvat čitavog niza ciljnih grupa nije uvek praćen sadržajima koji se odnose na sve njihove specifične potrebe.

Imajući u vidu te, kao i naznake predstavljene u prethodnom tekstu, smatramo da bi programe namenjene usavršavanju karijernih praktičara trebalo unaprediti u sledećim elementima:

- Zasnovanost ishoda i sadržaja na potrebama svih predviđenih ciljnih grupa klijenata.

- Veći akcenat na sistematskom organizovanju i čuvanju informacija, kao i aktivnostima usmerenim ka tehnikama i aktivnostima samoevaluacije, u planiranju i realizaciji programa.
- Veće uključivanje nastavnika i saradnika ne samo u implementaciju, već i u osmišljavanje programa.
- Tešnija međusobna saradnja provajdera na usklađivanju obuka s obzirom na teme i ciljne grupe.
- Preciziranje zahteva za učešće timova u obukama onda kada one direktno apostrofiraju saradnju tima kao jednu od ključnih tačaka.
- Preciziranje trajanja obuka na dnevnom nivou posebno kod višenedeljnih programa koji se odvijaju online.
- Razvoj većeg broja programa koji su namenjeni nastavnicima koji rade sa odraslima, kao i nastavnicima i saradnicima iz osnovnih škola.
- Razvoj programa za jačanje kompetencija KP u domenu obrazovanja krajnjih korisnika i praktičara, uz poseban naglasak na dizajniranje i primenu programa.

Pored daljeg razvoja i unapređenja programa za usavršavanje karijernih praktičara unutar Kataloga, neophodno je razvijati programe obuke za druge kategorije profesionalaca u domenu KViS, u saradnji sa nevladinim organizacijama, obrazovnim i drugim institucijama javnog sektora i kompanijama, u susret sve većoj potrebi za podrškom koja se prepoznaje kod mladih i odraslih korisnika. Značajan udeo nevladinog sektora u aktivnostima KViS, koji je prisutan i u ovom istraživanju, pokazuje da je neophodan sistemski pristup u daljem jačanju kapaciteta organizacija i kompetencija njihovih saradnika, koji se neće svoditi samo na aktuelne projektne aktivnosti organizovane na nacionalnom nivou. Značajna uloga NVO u lokalnoj zajednici u svima pa i oblasti KViS-a, predstavlja dodatni argument u prilog tome.

Kako pokazuju trendovi u pogledu tipova aktivnosti koje organizacije sprovode u praksi, ali i programi usavršavanja iz Kataloga, preovladavaju one usmerene ka karijernom informisanju i savetovanju. Ovo očigledno govori o gore navedenoj potrebi za jačanjem kompetencija svih KP u domenu obrazovanja krajnjih korisnika i drugih praktičara. Pored specifično osmišljenih programa usmerenih ka tome, neophodno je posebnu pažnju posvetiti kompetencijama u domenu samoevaluacije i refleksije KP, što zahteva i orijentaciju ka saradnji i razmeni iskustava i transparentnosti u radu. Često navođena kao podsticajna, iskustva iz učešća u konferencijama, takmičenjima i studijskim posetama, govore o snazi međusobne razmene i uzajamnog učenja KP, kao i uzajamne povratne informacije.

U više navrata navodi se značaj dostupnih resursa uz pomoć kojih se KP mogu i sami usavršavati, učiti iz drugih iskustava i sl. Uputstva za razvoj programa zasnovana na standardima KViS svakako su značajan vodič za razvoj kvalitetnih i sa potrebama korisnika i društva usklađenih, programa za razvoj kompetencija karijernih praktičara.

Standardi kompetencija karijernih praktičara – funkcionisanje u praksi

Kako se navodi u *Pravilniku o standardima usluga karijernog vođenja i savetovanja*, u uvodnom delu, u kojem se, između ostalog, pojašnjavaju standardi kompetencija karijernih praktičara, ističe se da standardi „predstavljaju osnovne smernice zaposlenima i organizacijama koje ostvaruju programe i usluge karijernog vođenja u pogledu etičkih principa i načela kao preduslova za rad praktičara u oblasti savetovanja, informisanja i obrazovanja za karijeru” (Pravilnik, 2019, str. 3). Standardima su definisane opšte kompetencije karijernih praktičara (koje treba da imaju razvijene svi karijerni praktičari i koje prožimaju sve tri njihove oblasti rada – savetovanje, informisanje i obrazovanje za karijeru), kao i specifične kompetencije (koje su oblikovane uslugom koju neko od praktičara pruža) (Ibidem).

Pored toga što standardima kompetencija karijernih praktičara treba da se usmeravaju procesi osposobljavanja karijernih praktičara (formiranja kvalifikacije), selekcije za stupanje na posao i njihovo kontinuirano usavršavanje i razvoj, smatramo da standardi kompetencija karijernih praktičara predstavljaju temeljnu osnovu za analizu posla ovih kadrova. Na postojećim standardima kompetencija zasnovana analiza posla, odnosno rezultati ove analize mogu da pruže relevantne povratne informacije za unapređivanje standarda, kao i informacije koju mogu da doprinesu sticanju detaljnijeg uvida u poslove koje karijerni praktičari obavljaju.

Od navedenog uverenja smo i krenuli u ispitivanje karijernih praktičara o tome šta oni rade u oblasti karijernog vođenja i savetovanja, koristeći protokol za prikupljanje podataka PROPRAKTIČAR (Prilog broj 5). U okviru protokola priređena je tabela koja prati oblasti rada, kompetencije i ishode koje sadrže standardi kompetencija karijernih praktičara. Indikatori (u tabeli u protokolu) za procenu kompetencija/posla praktičara bazirani su na ishodima iz standarda. Od ovakvog pristupa se odstupilo u nekoliko slučajeva, i to onda kada su ishodi iz standarda u većoj meri formulisani kao ishodi programa osposobljavanja/usavršavanja praktičara, a ne kao aktivnost koju praktičar treba da obavi, a koja zahteva posedovanje određenih kompetencija. Slučajevi o kojima je reč prikazani su u tabeli broj 7.

Tabela 7: Izmene u ishodima iz standarda prilikom njihovog prevođenja u indikatore

Kompetencije/ishodi	Indikatori
1.2.1. Razume značaj razmene iskustava i dobrih praksi, umrežavanja sa stručnjacima, kolegama, praktičarima i svim zainteresovanim u procesu sprovođenja i/ili razvoja usluga i programa	Izostavljen Upražnjavanje ovog ishoda iscrpljuju ishodi 1.2.2, 1.2.3. i 1.2.4.
1.2.1. Razume osnovne koncepte različitih teorija razvoja ličnosti, sposobnosti i motivacije	Izostavljen
1.2.2. Razume kulturološki i socio-ekonomski kontekst, lične i porodične faktore razvoja i ponašanja korisnika	Izostavljen
1.3.1. Razume teorije i modele na kojima se zasniva proces donošenja odluka	Izostavljen Upražnjavanje ovog ishoda delom iscrpljuje ishod 1.3.2.

2.1.1. Razume sistem kvalifikacija, potrebe, trenutno stanje i trendove na tržištu rada 2.1.2. Pozna je različite izvore informacija o tržištu rada i mogućnostima celoživotnog učenja, uključujući onlajn resurse 2.1.3. Kritički procenjuje različite izvore informisanja o obrazovnim i karijernim mogućnostima	Sva tri ishoda su izostavljena, a zamenjeni su kompetencijom pod koju se podvode 2.1. Korišćenje različitih izvora informacija o obrazovnim i karijernim mogućnostima
2.2.2. Ume da klasifikuje informacije prema vrsti, nameni i upotrebnoj vrednosti	Izostavljena je reč <i>ume</i>
3.1.1. Razume koncepte VEŠTINA UPRAVLJANJA KARIJEROM i ključnih kompetencija obrazovnih politika na nacionalnom i evropskom nivou	Izostavljen

Ishodi (i jedna kompetencija) iz standarda transponovani su u indikatore aktivnosti koje u okviru poslova u oblasti KViS obavljaju karijerni praktičari. Ishodi su preformulisani korišćenjem glagolskih imenica. Za evidentiranje aktivnosti ispitanicima su na raspolaganje stavljeni još dve mogućnosti, i to da mogu: da navedu da se bave radom na razvijanju kompetencija karijernih praktičara i da pridodaju još neke od aktivnosti koje u okviru pružanja usluga KViS obavljaju, a za koje procenjuju da nisu obuhvaćene standardima.

U tabeli broj 8, koja je zbog obimnosti smeštena u priloge (Prilog broj 11) predstavljene su aktivnosti koje praktičari, njih 65 uključenih u ovo istraživanje, obavljaju, zatim zastupljenost aktivnosti (frekvencije), odnosno pokazatelji u kojoj meri se ispitanici određenom aktivnošću bave, i u trećoj koloni, navedeni su neki od primera odgovora ispitanika, koji ukazuju na načine na koje se aktivnosti realizuju. Ono što pre predstavljanja tabele i analize podataka koje ona sadrži valja napomenuti i imati u vidu je da su se praktičari prilikom davanja izjava o tome koje aktivnosti upražnjavaju u oblasti KViS, veoma teško fokusirali na to šta svako od njih pojedinačno i konkretno radi, već su često svoje izjave vezivali za čitavu organizaciju u kojoj deluju (školu, NVO, kompaniju...). To znači da je učestalost aktivnosti, iskazana frekvencijama, sigurno manja od onih koje su navedene u tabeli. Pretpostavljamo da je navedena teškoća prilikom izjašnjavanja nastala i kao rezultat visoko razvijenog timskog rada u ovoj oblasti, što je veoma izraženo u školama i u NVO i NSZ.

Ono na šta, na prvi pogled, ukazuje tabela iz Priloga 11 je da su navedene aktivnosti zastupljene u različitom obimu u okviru poslova koje ispitanici obavljaju u oblasti KViS. Vidljiva je visoka zastupljenost angažovanja na razvijanju mreže saradnika (1.2.3) i korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija kao podrške i alata za informisanje korisnika (2.3.2). Upotreba IKT je sigurno dobila na zastupljenosti dejstvom pandemije izazvane virusom COVID-19. Veoma visoke frekvencije u ova dva slučaja ($f=131$ i $f=100$) rezultat su opredeljenja članova istraživačkog tima da se frekvencijama ne evidentiraju ispitanici koji su odgovorili samo da ove dve aktivnosti praktikuju, već pojedinačno izlistane aktivnosti. Na ovaj način bilo je moguće da se sagleda bogatstvo aktivnosti koje ispitanici preduzimaju da bi razvijali mrežu saradnika, od formiranja alumnija, saradnje sa roditeljima učenika, saradnje sa brojnim organizacijama koje pripadaju različitim sektorima i na lokalnom i na nacionalnom nivou, do korišćenja društvenih mreža, organizovanja različitih manifestacija itd. Neke od uspostavljenih saradnji su veoma dugoročne i

traju već 15 godina. Takođe, ispitanici koriste veliki broj IKT alata u radu sa korisnicima, poput: sajta organizacije, upućivanja na značajne sajtove drugih organizacija, mejling lista, društvenih mreža, različitih aplikacija i alata... Međutim, valja imati u vidu da upotreba IKT opada kada je reč o vođenju dokumentacije korišćenjem IKT alata u skladu sa standardima organizacije (f=52) i pogotovu radi sprovođenja obuka (vebinari, onlajn kursevi...) – f=38. U svakom slučaju, vidljivo je ostvarivanje obilja aktivnosti u okviru dva najzastupljenija ishoda.

Kada se u okviru tabele iz Priloga 11 pogledaju svi navedeni primeri odgovora ispitanika vezani za ishode formira se utisak o postojanju veoma bogate prakse KViS koju ostvaruju uzorkom obuhvaćene organizacije i pojedinci. No, takođe, ono što je veoma vidljivo iz odgovora je i dominantna usmerenost aktivnosti KViS na učenike, grupe sa posebnim i specifičnim potrebama, nezaposlene, a i u okviru druge i treće od navedenih grupa o(p)staje osnovna orijentacija ka radu sa mladima („S obzirom da je naš rad bio usmeren najviše na mlade, pri izradi programa i metodologije rada, oslanjali smo se najviše na Petofazni model KViS-a i Strategiju za mlade.”). Odrasli, kada su i u formalnom i u neformalnom obrazovanju najčešće nisu obuhvaćeni organizovanim aktivnostima KViS („...Međutim, informisanje i savetovanje odraslih se dešava bez pripremljene metodologije.”). Neki od ispitanika iz škola koje imaju status JPOA smatraju da proces PPU i zahteva i otvara širok prostor za karijerno vođenje i savetovanje odraslih. Međutim, ima i predstavnika JPOA koji uopšte ne uočavaju potrebu za KViS-om odraslih, ističući primere osoba od 40 godina i sa radnim iskustvom, koje se nalaze u tranzicionom periodu odlazanja u inostranstvo na rad, kao osoba koje su svoju karijeru već uveliko razvile i koje nemaju potrebu za ovom vrstom usluga. Odrasli, kada su u kompanijama onda su obuhvaćeni najčešće velikim brojem aktivnosti iz sektora razvoja ljudskih resursa, koje svakako doprinose razvijanju njihovih karijera, naravno, dominantno polazeći od potreba kompanija.

Ono čime se ispitanici dominantno bave u okviru KViS su: usavršavanje, praćenje novina u oblasti KViS i njihovo integrisanje u praksu (1.3.4); usklađivanje oblika rada (individualni ili/i grupni) sa vrstom usluge i potrebama ciljne grupe (1.1.3); racionalno planiranje dostupnih resursa (onlajn/telefonsko informisanje, savetovanje i obučavanje) uz uvažavanje specifičnih potreba korisnika (1.1.5); analiza efikasnosti aktivnosti i ispitivanje zadovoljstva korisnika (1.3.1); i osnaživanje korisnika za preuzimanje odgovornosti za upravljanje sopstvenom karijerom (1.2.4).

Iako se ne mali broj ispitanika duži niz godina bavi nekim od navedenih poslova, ipak je relativna novina to što se sada taj posao uklapa sa drugim aktivnostima i stavlja u okrilje KViS-a, te otuda ne začuđuje visoka posvećenost usavršavanju i praćenju novina u ovoj oblasti. Integrisanje novina u praksu je znatno manje naznačeno u odgovorima ispitanika nego praksa usavršavanja.

Usklađivanje oblika rada (individualni ili/i grupni) sa vrstom usluge i potrebama ciljne grupe, prema odgovorima ispitanika ukazuje da se individualno obavljaju savetovanje i informisanje (informisanje u slučaju kada je potrebna „individualna podrška”), dok se grupno odvijaju brojni organizacioni oblici u funkciji informisanja i obučavanja. Racionalno planiranje dostupnih resursa (onlajn/telefonsko informisanje, savetovanje i obučavanje) uz uvažavanje specifičnih potreba korisnika je zastupljeno u velikoj meri, dominantno vođeno težnjom da se dođe do korisnika i da se zadovoljavaju njihove potrebe.

Analiza efikasnosti aktivnosti i ispitivanje zadovoljstva korisnika je visoko zastupljena zhvaljujući ispitivanju zadovoljstva korisnika, koje je najčešće sastavni deo neke od aktivnosti KViS (nakon radionice, obuke, savetodavne sesije...). Međutim, analiza efikasnosti aktivnosti radi se znatno ređe, a još ređe sa adekvatnom metodološkom zasnovanošću.

Spomenutu efikasnost možemo da dovedemo u usku vezu sa osnaživanjem korisnika za preuzimanje odgovornosti za upravljanje sopstvenom karijerom. Iako odgovori ispitanika u tabeli u Prilogu 11, upućuju na svu složenost procesa „osnaživanja”, naglašavajući ili neophodnu kombinaciju različitih aktivnosti u vođenju korisnika do preuzimanja odgovornosti, ili neophodnost rada tokom dužeg vremenskog perioda, ipak navedeni ishod u znatno većoj meri ostaje svrha sa kojom se preduzimaju aktivnosti KViS, nego cilj koji se realno ostvaruje („Apsolutno! Bez davanja konkretnih odgovora, već alata da do toga dođu samostalno.” „Da, u velikoj meri. To je osnovni princip Programa.”).

Među aktivnostima koje je veći broj ispitanika naveo da obavlja su još i: uvažavanje etičkih principa u radu u okviru KViS; preporučivanje korisnicima relevantanih izvora informisanja o svetu rada i svetu obrazovanja; korišćenje različitih izvora informisanja; revidiranje svojih aktivnosti na osnovu analize profesionalnog iskustva i povratnih informacija korisnika; kao i usmeravanje i podržavanje korisnika u procesu istraživanja sopstvenih karakteristika, motiva i potreba i njihovog evidentiranja. Za ovu vrstu usmeravanja i podržavanja koriste se različite metode, tehnike i alati, poput, na primer: radioničarski rad, savetodavni rad, izrada individualnog plana razvoja, izrada dugoročnog plana, profila interesovanja i drugi.

Očekivano je da veći broj ispitanika ističe da aktivnosti u oblasti KViS obavlja uvažavajući etičke principe ($f=58$). Međutim, među njima su prilično retki oni koji navode da se pridržavaju principa koji proističu iz nekog formalnijeg etičkog kodeksa („Poštujemo Zakon o zaštiti podataka ličnosti i pravilnike koji uređuju ovu oblast...”; „Svakodnevna praksa, prema Zakonu o uslovima za obavljanje psihološke delatnosti i Kodeksu etike Društva psihologa Srbije.”; „Od strane programa održana je i posebna obuka za karijerne praktičare na ovu temu.”; „SOS Dečija sela sprovodi temeljne politike zaštite dece i mladih učesnika programa u svim aspektima rada sa njima. Eksterni partneri prolaze Trening upoznavanja ciljne grupe i programa, i u obavezi su da potpišu i poštuju Etički kodeks.”; „U svim sferama ovog posla uključeni su etički principi, od dela pružanja usluga do dela čuvanja dokumentacije i poverljivosti podataka.”). Očigledno je da se u oblasti KViS koriste različiti etički kodeksi. Često su ispitanici, obrazlažući svoj rad vezano za ovaj ishod, naglašavali da uvažavaju etičke principe u radu vezanom za KViS koji proističu iz okvira njihovog ličnog vrednosnog sistema („Etički principi se uvažavaju, ali ne na osnovu standarda, već zdravorazumski i na osnovu prethodnog obrazovanja i iskustva u radu.”; „Primenjujemo etičke principe, ali to šta su etički principi i etičko ponašanje je ostavljeno pojedincu da odlučuje, osim možda u smislu zaštite ličnih podataka koja je zakonom regulisana.”; „Da, ali se to radi samo na osnovu nekih naših ličnih etičkih principa, nemamo nikakve pravne akte i pravilnike o tome.”).

U okviru ove grupacije često zastupljenih aktivnosti u okviru KViS je i stavljanje u funkciju veština komunikacije i timskog rada. Iako ishod iz standarda KViS dominantno upućuje da su praktičari ti koji treba ove dve opšte kompetencije da stave u funkciju obavljanja aktivnosti KViS, ispitanici su se, na osnovu svojih odgovora, podelili u dve grupe – jedni su govorili o tome da u svom poslu itekako koriste ove kompetencije („Komunikacija i timski rad samog udruženja je nešto što se

ističe u prvi plan jer ukoliko dođe do momenta kada je potrebna pomoć kolega oko izazova u toku rada, pomažemo jedno drugom i uvek iskomuniciramo svoje potrebe kako bismo izbegli nesuglasice.”; „...Tako da je komunikacija i timski rad, kako interno u timu za KViS, između brokerskih organizacija i uprave projekta, tako i u saradnji sa obrazovnim institucijama, poslodavcima, institucijama lokalne samouprave i krajnjim korisnicima neophodna.”), a drugi su naglasak stavljali na to da se svojim radom kod polaznika trude da razvijaju ove kompetencije („Veština komunikacije i timski rad su osnovne teme i deo svih ostalih aktivnosti.”; „Veštine komunikacije i timskog rada razvijamo kroz individualni koučing ili grupne trening programe”). Moguće je da je jedan od razloga za ovakvo različito razumevanje aktivnosti/ishoda to što je ovo jedini ishod u standaradima kompetencija karijernih praktičara koji se odnosi na opšte (prenosive) kompetencije, za razliku od svih drugih stručnih kompetencija obuhvaćenih standardima.

Interpretiranje rezultata u skladu sa potrebama daljeg razvoja korisnika ($f=48$) je aktivnost čija je zastupljenost u poslu naših ispitanika manja u odnosu na već navedene. Izgleda da se interpretiranje rezultata shvata kao znatno ozbiljnija i odgovornija aktivnost nego dolaženje do rezultata i njihovo sagledavanje, te da su zbog toga ispitanici bili obrazriviji prilikom davanja odgovora („U cilju daljeg razvoja korisnika davali bismo feedback i razgovarali o mogućnostima korisnika, ali nismo rezulate interpretirali (ako se misli na neki test, npr.).”). Najčešće se navodi da se intepretiranje rezultata radi zajedno sa korisnikom (korisnicima) i da je to sastavni deo ukupnih aktivnosti KViS („Nakon samoprocene korisnika kroz razgovor se tematizuju rezultati i identifikuju potrebne akcije koje bi korisnika vodile cilju.”).

U kategoriji manje, od prethodno navedenih, zastupljene aktivnosti u okviru KViS su, između ostalih i: korišćenje različitih instrumenata (uključujući onlajn) za (samo)procenu karakteristika korisnika (osobina, veština, stavova, sposobnosti, interesovanja i vrednosti) – $f=45$ i izbor instrumenata za samoprocenu korisnika u skladu sa svrhom procene, potrebama korisnika i njihovim odlikama (nivoom kvalifikacija, socio-ekonomskim i kulturološkim kontekstom iz kojeg korisnik dolazi i sl.) – $f=44$. Vidljivo je iz odgovora ispitanika da obuhvaćeni praktičari, ne retko, za ove vrste procena korisnike upućuje u druge organizacije (na primer: NSZ ili Job centar), ili da su za korišćenje ovih instrumenata osposobljeni, najčešće od strane određenih projekata, ili ove poslove obavljaju psiholozi.

Ishodi Usmeravanje korisnika na sagledavanje razvojnih aspekata prelaznih perioda i neočekivanih promena (1.3.3) – $f=43$ i Primenjivanje tehnike podrške u prevladavanju stresa i upravljanju prelaznim periodima i neočekivanim promenama (1.3.4) – $f=41$ su svakako primeri veoma složenih poslova i ishoda i oni svojom opštošću, odnosno svim onim od aktivnosti što je u njih uključeno, znatno prevazilaze bezmalo sve druge ishode u standardima. Takođe, reč je o setu aktivnosti koji ne mogu da budu kratkotrajni i sporadični. Pretpostavljamo da su sve ovo razlozi zbog kojih su praktičari ređe mogli da tvrde da ove aktivnosti obavljaju. Po nekim od odgovora ispitanika primetno je da su ovo ishodi kojima se teži, a nije navođeno a šta je to što se radi. U odgovorima onih koji su tvrdili da obavljaju aktivnosti koje bi podveli pod dva navedena ishoda lako je uočiti svu složenost rada u cilju ostvarivanja ovih ishoda („Putem individualnog savetovanja.”; „Kroz radionicu „Šta ako izbor mog zanimanja ne ispunji moja očekivanja i prestane potreba za njim“; „Individualni Coaching (imamo interne sertifikovane coach-eve, a koristimo i eksterne) i grupne treninge.”; „Radionica „Prevazilaženje stresa u izboru budućeg zanimanja”. Individualni i grupni razgovori sa učenicima koji pokazuju znake strepnje, straha i

stresa...”). U okviru odgovora vezano za ova dva ishoda ispitanici su veoma često navodili da ove vrste poslova prepuštaju psiholozima, pedagogima i andragoškim asistentima („Ukoliko se kroz razgovor utvrdi da im karijerni saveti ne mogu pomoći, upućuju se na psihološko savetovanje.”; „Pomenuti segment podrške realizuje se u sklopu kontinuirane psihosocijalne podrške.”; „Povremeno, prema proceni psihologa da postoji potreba, u toku savetodavnog razgovora. Prema potrebi, usmeravanje na druge usluge NSZ (radionica Prevladavanje stresa usled gubitka posla).”; „Rad sa pedagogom škole pomaže učenicima da prevaziđu stres i da se pravilno usmere na svoje želje i mogućnosti.”; „Osim stručnih saradnika važnu ulogu u tome ima i saradnja andragoškog asistenta sa okruženjem polaznika.”).

Zanimljivo je napomenuti, da je retko koji od ispitanika koji su naveli da upražnjavaju aktivnosti koje proističu iz razmatrana dva ishoda, propustio priliku da navede da upravo KViS aktivnosti ostvaruje sa korisnicima koji se nalaze u nekom od tranzicionih perioda (poput: polaska u školu, završetka određenog nivoa obrazovanja, ulaska na tržište rada, nezaposlenosti, zaposlenosti u kompaniji...), što svakako svedoči o izuzetnoj dinamičnosti karijernog razvoja pojedinaca danas.

Usmeravajući pažnju sa tebele iz Priloga broj 11 na tabelu broj 8 (u nastavku ovog dela), u okviru koje je predstavljena rang-lista zastupljenosti aktivnosti KViS koje obavljaju ispitanici obuhvaćeni ovim istraživanjem, lako je uočiti da se najmanji broj njih bavi: formiranjem i/ili ažuriranjem baze informacija u skladu sa potrebama korisnika i internom procedurom čuvanja informacija u organizaciji (2.2.3) - f=36; planiranjem i strukturisanjem programa obuke za razvoj veština upravljanja karijerom u skladu sa standardima (ciljevi, ishodi, aktivnosti, evaluacija...) (3.1.3) – f=36; odabiranjem aktivnosti za sprovođenje programa obuke za razvoj veština upravljanja karijerom kojima se podstiču razvoj samostalnosti i proaktivnosti u učenju (3.1.3) – f=36; klasifikovanjem informacija prema vrsti, nameni i upotrebnoj vrednosti (2.2.2) – f=28.

Tabela 8: Rang-lista zastupljenosti aktivnosti, formulisanih na osnovu standarda KViS, koje u oblasti KViS-a obavljaju praktičari

Rang	Aktivnosti formulisane na osnovu standarda KViS i skraćeni naziv oblasti u okviru standarda	Učestalost obavljanja aktivnosti (frekvencije)
1.	1.2.3. Rad na razvijanju mreže saradnika (Registrovani su načini na koje se ostvaruje ovaj ishod)	131
2.	2.3.2. Korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija kao podrške i alata za informisanje korisnika (Registrovani su načini na koje se ostvaruje ovaj ishod)	100
3.	1.3.4. Usavršavanje, praćenje novina u oblasti karijernog vođenja i savetovanja i njihovo integrisanje u praksu	61
4 – 7.	1.1.3. Usklađivanje oblika rada (individualni ili/i grupni) sa vrstom usluge i potrebama ciljne grupe	59
4 – 7.	1.1.5. Racionalno planiranje dostupnih resursa (onlajn/telefonsko informisanje, savetovanje i obučavanje) uz uvažavanje specifičnih potreba korisnika	59
4 – 7.	1.3.1. Analiziranje efikasnosti aktivnosti i ispitivanje zadovoljstva korisnika	59

4 – 7.	1.2.4. Osnaživanje korisnika za preuzimanje odgovornosti za upravljanje sopstvenom karijerom	59
8 – 9.	1.1.1. Uvažavanje etičkih principa prilikom izbora relevantnih instrumenata procene, primene, procesa davanja povratne informacije i čuvanja rezultata procene	58
8 – 9.	2.3.4. Preporučivanje relevantnih izvora informisanja i informacija o tržištu rada i svetu obrazovanja korisnicima, u skladu sa njihovim potrebama	58
10 – 11.	1.3.2. Revidiranje aktivnosti na osnovu analize profesionalnog iskustva i povratnih informacija korisnika	57
10 – 11.	1.2.3. Usmeravanje i podržavanje korisnika u procesu istraživanja sopstvenih karakteristika, motiva i potreba i njihovog evidentiranja	57
12 – 13.	1.2.2. Stavljanje u funkciju veština komunikacije i timskog rada	56
12 – 13.	2.1. Korišćenje različitih izvora informacija o obrazovnim i karijernim mogućnostima	56
14.	1.3.2. Podsticanje korisnika da razmišljaju o kriterijumima, ishodima i rizicima u procesu donošenja odluka	55
15.	1.1.4. Usaglašavanje cilja i tema rada sa korisnikom	53
16 - 17.	1.3.3. Vođenje dokumentacije korišćenjem IKT alata u skladu sa standardima organizacije	52
16 - 17.	1.2.4. Iniciranje i podsticanje saradnje u cilju razvijanja usluga i programa	52
18.	3.2.4. Kontinuirano sagledavanje i promišljanje sopstvene prakse obučavanja i uvođenja novina	51
19.	1.1.2. Priprema programa i metodologije rada kojom se podstiče razvoj veština upravljanja karijerom kod krajnjih korisnika	50
20 – 22.	2.2.1. Sistematično i kontinuirano prikupljanje relevantnih informacija	48
20 – 22.	3.1.2. Procenjivanje obrazovnih potreba ciljne grupe radi razvoja i prilagođavanja programa obuke za razvoj veština upravljanja karijerom	48
20 - 22.	1.1.4. Interpretiranje rezultata u skladu sa potrebama daljeg razvoja korisnika	48
23.	3.2.1. Primenjivanje raznovrsnih metoda za efikasan razvoj veština upravljanja karijerom kod korisnika	46
24 – 25.	1.1.3 Korišćenje različitih instrumenata (uključujući onlajn) za (samo)procenu karakteristika korisnika (osobina, veština, stavova, sposobnosti, interesovanja i vrednosti)	45
24 – 25.	2.3.3. Ukazivanje korisnicima na različite faktore važne za odabir i procenu informacija	45
26.	1.1.2. Izbor instrumenata za samoprocenu korisnika u skladu sa svrhom procene, potrebama korisnika i njihovim odlikama (nivoom kvalifikacija, socio-ekonomskim i kulturološkim kontekstom iz kojeg korisnik dolazi i sl.)	44
27 – 28.	1.3.3. Usmeravanje korisnika na sagledavanje razvojnih aspekata prelaznih perioda i neočekivanih promena	43

27 – 28.	3.2.2. Prilagođavanje aktivnosti u okviru obuke za razvoj veština upravljanja karijerom prateći specifične potrebe učesnika i grupnu dinamiku	43
29 – 31.	1.1.1. Razvijanje plana aktivnosti u skladu sa nacionalnim i evropskim politikama o karijernom planiranju, zapošljivosti i celoživotnom učenju	41
29 – 31.	1.2.5. Primenjivanje različitih metoda i tehnika postavljanja i procene ciljeva i strategija (SMART, SWOT, itd)	41
29 - 31.	1.3.4. Primenjivanje tehnike podrške u prevladavanju stresa i upravljanju prelaznim periodima i neočekivanim promenama	41
32 - 33.	2.3.1. Usmeravanje korisnika na prikupljanje i korišćenje informacija u skladu sa zakonom i politikama u toj oblasti	38
32 - 33.	3.2.3. Korišćenje IKT u sprovođenju obuka (vebinari, onlajn kursevi...)	38
34 – 36.	2.2.3. Formiranje i/ili ažuriranje baze informacija u skladu sa potrebama korisnika i internom procedurom čuvanja informacija u organizaciji	36
34 – 36.	3.1.3. Planiranje i strukturisanje programa obuke za razvoj veština upravljanja karijerom u skladu sa standardima (ciljevi, ishodi, aktivnosti, evaluacija...)	36
34 – 36.	3.1.4. Odabiranje aktivnosti za sprovođenje programa obuke za razvoj veština upravljanja karijerom kojima se podstiču razvoj samostalnosti i proaktivnosti u učenju	36
37.	2.2.2. Klasifikovanje informacija prema vrsti, nameni i upotrebnoj vrednosti	28
38.	Još nešto što nije navedeno, a obavlja se u okviru posla (Registrovane su navedene aktivnosti, a ne broj ispitanika koji ih navodi)	20
39.	Rad na razvijanju kompetencija karijernih praktičara	9

Oblasti u okviru standarda kompetencija praktičara po bojama:

1. Organizacija rada
2. Informisanje
3. Savetodavni rad
4. Obučavanje za VEŠTINA UPRAVLJANJA KARIJEROM
5. Pridodati poslovi (kompetencije)

Ispitanici su pored svih pobrojanih aktivnosti, izdvojenih na osnovu standarda i ishoda navodili još neke od poslova kojima se bave u oblasti KViS, među kojima su: uvođenje u posao novih praktičara, promocija KViS-a, selekcija praktikanata, organizacija sajmovi i pisanje izveštaja o ostvarenim KViS aktivnostima. Ono što bi, na osnovu dopunjene liste poslova, mogli da budu problemi za dalje promišljanje su: da u standarde kompetencija karijernih praktičara treba da se uvrsti i rad na promociji KViS, kao i da se standardima pridodaju još neki od organizacionih oblika kroz koje se aktivnosti realizuju, kao što su sajmovi obrazovanja i sajmovi zapošljavanja.

Navođenje, od strane ispitanika, kao aktivnosti kojom se bave pisanje izveštaja upućuje na razmišljanje o tome, koliko su aktivnosti KViS opterećene administrativnim poslovima, s obzirom da je puno stvari koje treba da se dokumentuju, koje služe za procenjivanje, a potom za tumačenje, zatim da su veoma važni i izvori informacija i upućivanje korisnika na informacije i njihove

izvore... Čak u osam od 39 obuhvaćenih kompetencija/ishoda se navode informacije, izvori informisanja i rad sa njima.

Svega devet od 65 ispitanika je navelo da se bavi i razvijanjem kompetencija drugih karijernih praktičara.

Legendom datom ispod tabele broj 8 pojašnjene su boje kojima su obeležavane frekvencije u tabeli. Svaka od boja pripada jednoj od oblasti kompetencija karijernih praktičara u okviru standarda, pa tako, ljubičastom je predstavljena oblast Organizacija rada, plavom Informisanje, zelenom Savetodavni rad i narandžastom Obučavanje za veštine upravljanja karijerom. Raspored boja duž rang-liste nam veoma jasno vizuelno ukazuje na to koje su oblasti u većoj meri zastupljene u radu praktičara u oblasti KViS, a koje manje. Praktičari se tako u najvećoj meri bave poslovima vezanim za Organizaciju rada, zatim nešto manje Savetovanjem (gde je priličan broj poslova okarakterisan kao ono čemu se teži, pre nego da se oni realizuju), i Informisanjem (čiji rejting prilično snižavaju poslovi: Usmeravanje korisnika na prikupljanje i korišćenje informacija u skladu sa zakonom i politikama u toj oblasti – ishod koji je često bio nejasan ispitanicima; Formiranje i/ili ažuriranje baze informacija u skladu sa potrebama korisnika i internom procedurom čuvanja informacija u organizaciji; i Klasifikovanje informacija prema vrsti, nameni i upotrebnoj vrednosti). Kada je reč o oblasti Informisanje, mogli bismo da kažemo da praktičari, do kojih smo došli u ovom istraživanju, dominantno obavljaju jednostavnije poslove (koriste IKT kao podršku i alat za informisanje korisnika; preporučuju relevantne izvore informisanja i informacija o tržištu rada i svetu obrazovanja korisnicima, u skladu sa njihovim potrebama; koriste različite izvore informacija o obrazovnim i karijernim mogućnostima; i sistematično i kontinuirano rade na prikupljanju relevantnih informacija). Vidno najmanje se ispitanici bave Obučavanjem za razvoj veština upravljanja karijerom. Na osnovu prikupljenih podataka dobijena slika o aktivnostima kojima se u okviru KViS bave praktičari, upućuje na zaključak da se oni kreću po površini (ili obodu) poslova koje bi na osnovu standarda KViS i definisanih kompetencija karijernih praktičara oni trebalo da obavljaju. Govoreći u terminima kompetencija, a imajući u vidu standarde, praktičari u oblasti KViS dominantno, pri radu, u funkciju stavljaju opšte kompetencije, u odnosu na specifične.

Zaključci i preporuke

Podaci prikupljeni od praktičara u oblasti KViS, njihova analiza i interpretacija sadrže puno osnova za formiranje preporuka za unapređivanje i rada i profesionalnog razvoja praktičara. Jasno je da je puno aktivnosti KViS prisutno u praksi i organizacija i pojedinaca koji čine uzorak ovog istraživanja, a još jasnijim se čine mogući pravci unapređivanja kvaliteta ovih aktivnosti, odnosno rada praktičara. Oko mogućnosti za unapređivanje skoncentrisani su sledeći predlozi:

- Otvaranje šireg prostora za ulazak u zanimanje karijerni praktičar kroz formalno obrazovanje (određene kvalifikacije obuhvataju i inicijalno pripremanje za obavljanje poslova u okviru KViS); kroz neformalno obrazovanje pohađanjem akreditovanih obuka modularnog tipa (ZUOV) i/ili multidisciplinarnih kratkih programa studija i/ili programa obrazovanja tokom čitavog života (Univerzitet/fakulteti); kroz proces priznavanja predhodnog učenja (za šta je neophodno da se definiše standard kompetencija karijernog praktičara). Otvaranje šireg prostora za angažovanje praktičara u oblasti KViS

podrazumevao bi i mogućnost da neko obavlja samo neki ili samo nekoliko poslova, kao što su na primer, razvijanje saradnje sa drugim relevantnim organizacijama, organizacija sajмова obrazovanja/zapošljavanja, prikupljanje za korisnike relevantnih informacija itd. Drugim rečima, to znači da nikome ne bi trebalo da se zatvori prostor da doprinosi karijernom razvoju korisnika. Otvaranje širokog prostora za angažovanje u ovoj oblasti znači i određivanje najnižeg kvalifikacionog nivoa osoba koje se bave KViS-om.

- Izrada i akreditovanje programa obuka modularnog tipa za osposobljavanje i usavršavanje praktičara u oblasti KViS kao podrška njihovom profesionalnom razvoju. Viđenje modularne strukture obuka kao najadekvatnije podržano je nalazom istraživanja da su se prema zastupljenosti obavljanja, a na osnovu standarda KViS, izdvojili i grupisali jednostavniji i složeniji poslovi, odnosno kompetencije.
- U procesima izrade i akreditovanja modularnih obuka otvara se širok prostor za saradnju više organizacija i projekata koji imaju već bogato iskustvo u obučavanju praktičara koji se bave aktivnostima KViS (poput: BOŠ-a, GIZ-a, Euroguidance-a, Inventive, Projekta „Znanjem do posla” i drugih). Prilikom izrade programa modularnih obuka trebalo bi da se forsira formiranje ponude na osnovu potreba (“demand driven approach”), a ne na osnovu onoga što se već ima „u zalihama” razvijeno od programa (“supply driven approach”).
- Pružanje podrške praktičarima i timovima za KViS kroz različite vrste takmičenja – dodele nagrada (koje opet treba da budu u funkciji razvoja KViS), konkursima za primere dobre prakse, za mini projekte u oblasti KViS i slično.
- Otvaranje širokog prostora za razmenu iskustava među praktičarima, uz pomoć IKT alata i uživo, i njihovim okupljanjem i povezivanjem.
- Formiranje više baza podataka koje bi bile na raspolaganju praktičarima, poput: aktuelnih informacija sa tržišta rada, relevantnih informacija iz oblasti obrazovanja, kolekcija programa – radionica, obuka (namenjenih različitim ciljnim grupama korisnika), koje su razvili praktičari u oblasti KViS u Srbiji, kolekcija alata za različite vrste procena.
- Izrada etičkog kodeksa praktičara u oblasti KViS, kao sastavni ili prateći deo Standarda KViS.
- Preformulisanje Standarda KViS u smislu uvođenja još jedne kategorije pod nazivom „dokazi” o sprovedenim aktivnostima, koja bi ukazala praktičarima na očekivane produkte aktivnosti, na primer, jednostavan obrazac za sumiranje podataka o zadovoljstvu korisnika određenih usluga KViS, program radionice, program savetodavnog razgovora...
- Navođenje primera realizovanja ishoda iz okvira Standarda KViS u različitim kontekstima (osnovna škola, srednja stručna škola, JPOA, klubovi za mlade, filijale NSZ...)
- Uvrščivanje aktivnosti promovisanja KViS u standarde kompetencija praktičara.

- Izrada programa akcije promovisanja KViS-a.
- Razvoj programa („sistema”) KViS-a za odrasle (polaznike, kandidate, nezaposlene...) koji se nalaze u različitim životnim situacijama i tranzicionim perioda. Rezultati istraživanja vidno ukazuju da odrasli ostaju po strani aktivnosti KViS, pogotovu kada su u programima obrazovanja, kao i od strane brojnih NVO.
- Razvoj akreditovanog programa obučavanja praktičara u oblasti KViS za pružanje podrške karijernom razvoju odraslih.

Korišćenje standarda kompetencija karijernih praktičara (oblasti i ishoda) pokazalo se kao dobra osnova za analizu posla praktičara angažovanih u oblasti KViS, kao i za mapiranje potreba za njihovim osposobljavanjem i usavršavanjem.

ANALIZA PROGRAMA USMERENIH NA RAZVOJ KOMPETENCIJA „VEŠTINA UPRAVLJANJA KARIJEROM“

Uvodni deo

Još jedan od elemenata obuhvaćenih analizom u ovom istraživanju jesu programi obuka odnosno obrazovnih aktivnosti usmerenih na razvoj kompetencija Veština upravljanja karijerom.

Cilj ove analize je sagledavanje vrste, strukture i kvaliteta razvijenih programa koji se realizuju u formatu obuka, radionica, individualnih sesija i u drugim oblicima organizovanim u različitim institucijama i organizacijama obuhvaćenim ovim istraživanjem.

Kvalitativna analiza programa sprovedena je prema unapred dizajniranom protokolu za analizu (PROPROGRAM, Prilog broj: 7), kojim je pored osnovnih informacija o programu obuhvaćena procena programa u odnosu na sedam elemenata:

1. ciljevi (jasnoća; relevantnost za ciljnu grupu kojoj je program namenjen; usaglašenost sa standardima kompetencija veština upravljanja karijerom);
2. ishodi (jasnoća; realističnost; usaglašenost sa standardima kompetencija veština upravljanja karijerom);
3. ciljna grupa (jasno definisana; način ispitivanja potreba ciljne grupe; jasna definisanost potrebe ciljne grupe koja se zadovoljava programom);
4. teme/sadržaji (preciznost u definisanju; relevantnost za ostvarivanje predviđenih ishoda);
5. aktivnosti, metode i tehnike (raznovrsnost; usklađenost sa definisanim ciljevima; relevantnost za ostvarivanje planiranih ishoda programa);
6. trajanje programa (definisanost na nivou programa i pojedinačnih aktivnosti; adekvatnost u odnosu na postavljene ishode);
7. evaluacija (procena kvaliteta od strane korisnika; samoevaluacija; merenje efekata)

U većini slučajeva, ovaj protokol je popunjavan od strane istraživača, koji su na osnovu celokupnog utiska i procene prema elementima na kraju sumirali zaključke i preporuke za unapređenje. Svaka od organizacija obuhvaćenih ovim istraživanjem koja je izjavila da ima neki od programa koje realizuje u ovom domenu, zamoljena je da dostavi program, mada se nisu sve i odazvale ovom pozivu. U nastavku su navedeni nazivi programa i organizacija koje su razvile i implementiraju programe obuhvaćene ovom analizom. U slučaju programa razvijenog u okviru projekta „Znanjem do posla“, treba reći da implementaciju sprovodi više organizacija uključenih u aktivnosti ovog projekta („brokeri“).

Analizom je obuhvaćeno 12 programa:

- 1) Program usluga karijernog vođenja i savetovanja *Znanjem do posla – Job info centar* (akreditovan kao JPOA)
- 2) Radionica „STAR tehnika u pripremi za poslovni intervju“, Hemijsko-prehrambeno-tehnološka škola, Beograd

- 3) Program „Moj posao moja budućnost” (My job my future), u okviru e-twinning projekta u organizaciji Hemijsko-prehrambeno-tehnološke škole, Beograd
- 4) Ciklus radionica „Gde sam i kako dalje”, Sedma beogradska gimnazija u Beogradu
- 5) Program karijernog informisanja, savetovanja i obučavanja za mlade iz osetljivih društvenih grupa za bolju integraciju na tržište rada, SOS Dečija sela Srbija
- 6) Karijerno vođenje i savetovanje – Obuka učenika završnog razreda, Ekonomsko-trgovinska škola, Požarevac
- 7) Program obuke za aktivno traženje posla – Nacionalna služba za zapošljavanje, filijala Beograd
- 8) Virtuelni KViS, Prehrambeno-hemijska škola iz Niša
- 9) „VIZ&JA” program (veštine, iskustvo, zajednica & ja), Centar Inventiva
- 10) Program preduzetničkog zapošljavanja mladih „Aktivator“
- 11) Planiranje ličnog razvoja i karijere, Nacionalna akademija za javnu upravu (NAJU)
- 12) Obuka za karijerno vođenje i savetovanje, Biskupijski Karitas Zrenjanin

Prikaz rezultata analize prema elementima procene iz protokola PROPROGRAM

Ciljevi programa

Ciljevi analiziranih programa uglavnom su dobro definisani, usklađeni sa ciljnom grupom i standardima VUK. Kod pojedinih analiziranih programa uočena je potreba za jasnijim isticanjem cilja i adekvatnijom formulacijom, a što pre svega proističe iz nedovoljne ukupne struktuiranosti prikazanog programa. Nejasno definisan cilj, kao i većina drugih ovde analiziranih elemenata, izostaju tako i kod programa organizacija za koje se može pretpostaviti da poseduju razrađene i sa standardima usklađene programe, koji međutim nisu bili dostupni istraživačkom timu u celini. Takav je slučaj Programa ličnog razvoja i karijere NAJU, koji je predstavljen na sajtu među stotinama drugih programa, nudeći potencijalnim korisnicama samo osnovne informacije, predstavljene ponajviše kroz definisane ishode, na osnovu čega zapravo nije mogla biti obavljena sveobuhvatna analiza kako je predviđeno metodologijom i instrumentima primenjenim u ovom istraživanju.

Kada je u pitanju usaglašenost sa standardima, dok je u nekim programima vidljivo direktno oslanjanje na Standarde VUK, kod drugih se usklađenost sa standardom implicitno prepoznaje. Takođe, ciljevi u većini analiziranih programa, a koji se mahom realizuju u srednjim školama, usmereni su na razvoj pojedinačnih kompetencija (ponajviše na informisanje o svetu rada i obrazovanja i razvoj veština za aktivno traženje posla). Program VIZ&JA (organizator Centar Inventiva) i 2 programa akreditovana kod Agencije za kvalifikacije dosledno obuhvataju čitav spektar kompetencija definisanih Standardom VUK. Izuzetak je akreditovani program Aktivator koji se ne oslanja na standarde VUK, već na elemente preduzetničke kompetencije. S tim u vezi, indikatori standarda VUK se samo naziru u Programu.

Ishodi programa

Po pitanju jasnoće u definisanju i realističnosti u ostvarivanju ishoda procene se razlikuju od programa do programa. Neretko u analiziranim programima definisanje ishoda u potpunosti izostaje, pa se o njima može zaključivati pre implicitno (pre svega tamo gde je reč o

neakreditovanim programima i obrazovnim aktivnostima). Analizom je uočena potreba za adekvatnijim usklađivanjem ishoda sa drugim elementima programa, poput cilja i ciljne grupe kojoj je program namenjen.

Još jedan od obuhvaćenih aspekata procene tiče se usaglašenosti ishoda sa Standardima VUK, a koja se prepoznaje u većini analiziranih programa. Često su ishodi programa usklađeni sa pojedinačnim ishodima, a ređe sa kompetencijama definisanim Standardom VUK (primer akreditovanog programa razvijenog u okviru projekta Znanjem do posla). Imajući u vidu širinu i opštost kompetencija iz Standarda VUK sa jedne strane, i tipove analiziranih programa koji češće obuhvataju setove pojedinačnih radionica sa druge strane, uočena usmerenost na razvoj pojedinačnih ishoda odnosno konkretnih veština ne čudi.

Ciljna grupa

U svim programima ciljna grupa je jasno definisana. Većinom su programi namenjeni mladima: u 5 od 10 analiziranih programa ciljna grupa su srednjoškolci završnih godina, 3 programa tretiraju mlade iz osetljivih grupa, programi VIZ&JA i Aktivator usmereni su rekli bismo na mlade odrasle (starosti od 15 do 30 godina), dok program Biskupijskog Karitasa Zrenjanin nastoji da obuhvati kako nezaposlene, tako i mlade iz osetljivih grupa i ostale podgrupe uzrasta od 18-30 godina. Tri programa (Znanjem do posla, Aktivator i Dečija sela Srbije) pored mladih targetiraju i odrasle – zaposlene i nezaposlene iznad 30 godina, i samohrane roditelje. Program NSZ namenjen je odraslima koji su kraće ili duže nezaposleni, odnosno u nameri da menjaju posao. Program NAJU namenjen je svim državnim službenicima i utoliko predstavlja jedinstven slučaj s obzirom na ciljnu grupu u odnosu na ostale ovde analizirane programe.

U jednom od analiziranih programa koji se sprovode u srednjoj školi, kao ciljna grupa navedeni su roditelji i odeljenske starešine, mada sadržaj programa ukazuje da je on prevashodno usmeren ka učenicima.

U slučajevima u kojima se organizuje, ispitivanje obrazovnih potreba ciljne grupe za obukom mahom se sprovodi anketiranjem ili kroz neformalne razgovore sa ciljnom grupom kojoj je program namenjen. U većini analiziranih programa izostaje jasno definisana potreba za svaku od obuhvaćenih ciljnih grupa. Izuzetak je program obuke ETŠ koja jasno izdvaja ciljnu grupu učenika pod većim rizikom od osipanja, odnosno prevremenog napuštanja škole. Njihove potrebe se pažljivo ispituju i za njih se osmišljavaju posebne KViS aktivnosti, dominantno u oblasti savetovanja. Takođe, program Aktivator je utemeljen na prikupljenim rezultatima istraživanja potreba ciljne grupe, u kombinaciji sa primenom koncepta participativnog dizajniranja gde je ciljna grupa, sa svim svojim podgrupama, neposredno učestvovala u svim fazama razvoja i primene programa, počev od razvijanja ideje za program, preko njenog pilotiranja i verifikacije, pa sve do faze skaliranja.

Utvrđivanje obrazovnih potreba ciljne grupe primenom raznovrsnih metoda i korišćenjem više izvora, sprovedeno je i u okviru dizajniranja programa karijernog vođenja i savetovanja Biskupijskog Karitasa, Zrenjanin. Kako se u ovom, akreditovanom u sistemu JPOA, programu navodi, obrazovne potrebe su identifikovane kako putem fokus grupa sa mladima koje su organizovane na početku projekta, sprovođenjem individualnih intervjuua, info sesija, kroz saradnju

sa Kancelarijom za mlade, školama iz Zrenjanina, kao i prikupljanjem dostupnih podataka i rezultata istraživanja o položaju mladih na tržištu rada.

Teme/sadržaji

U većini programa obuhvaćenih analizom teme i sadržaji jesu precizno definisani i vode ostvarivanju definisanih ishoda. Onde gde njihovo preciziranje izostaje, razlog leži u nedovoljno razrađenoj strukturi programa u kojoj brojni elementi nisu definisani.

Pregled tema koje se obrađuju u analiziranim programima doprinosi ranije iznetom zaključku o usmerenosti programa ka razvoju konkretnih veština (na primer, samoprocene interesovanja i sposobnosti, pisanja CV-ja, prpratnog pisma, komunikacijskih veština prilikom razgovora za posao i slično), kao i usmerenost ka informisanju kao oblasti rada. Izuzetak su ranije pomenuti sveobuhvatni i dugotrajniji programi (poput programa Znanjem do posla i VIZ&JA), koji obrađuju teme koje pokrivaju sve tri oblasti rada u okviru KViS-a.

Aktivnosti, metode i tehnike

U analiziranim programima zastupljene su raznovrsne aktivnosti, metode i tehnike, mada nisu uvek i adekvatno kategorisane ili opisane. Posebno u srednjim školama, program KViS obuhvata čitav niz aktivnosti koje pokrivaju različite oblasti rada unutar karijernog vođenja i savetovanja, i raznovrsne individualne i grupne oblike rada.

Uočen je prostor za unapređenje usklađenosti aktivnosti, ciljeva i ishoda – u pojedinim analiziranim programima ili aktivnosti prevazilaze opseg ciljeva i ishoda ili je obrnuto.

Pojedini programi (poput programa Prehrambeno-hemijske škole iz Niša i Sedme beogradske gimnazije) pružaju primere dobre prakse za primenu IKT tehnologija u realizaciji programa KViS. Takođe možemo istaći primer programa koji se realizuje u Hemijsko-tehnološko-prehrambenoj školi u Beogradu, gde se kao poseban kvalitet ističe multidisciplinarni i integrativni pristup kroz koji učenici razvijaju kompetencije relevantne za karijeru, radeći na sadržajima iz više oblasti (ekologije, engleskog jezika...), i kroz umrežavanje sa učenicima iz drugih zemalja. Ipak važno je napomenuti da ovakav pristup proističe iz specifičnosti projekta u okviru kojeg je program razvijen. Determinisanost strukture i pristupa programa projektom u okviru kojeg je razvijan uočava se i na osnovu drugih analiziranih elemenata.

Trajanje

Informacija o trajanju programa, a posebno o predviđenom vremenu za realizaciju pojedinačnih aktivnosti u više od polovine analiziranih programa izostaju. Za one programe gde informacije o trajanju postoje, kao što je to slučaj u implementaciji usluga KViS u srednjim školama, aktivnosti obrazovanja za karijeru se najčešće dešavaju u toku jednog časa od 45 minuta (najčešće ČOS). Vremenska odrednica ovde nije precizno data, program sadrži više aktivnosti; prilagođava se školskom rasporedu i vreme realizacije posebnih aktivnosti se smešta u (najčešće) dvomesečni okvir. U programima akreditovanim kod Agencije za kvalifikacije, prateći zahteve obrasca za

pisanje programa, sadržane su i informacije o trajanju programa, prilagođene zahtevima specifičnih modula programa i pojedinačnih aktivnosti u okviru njih.

Evaluacija

Protokolom PROPROGRAM obuhvaćena je procena tri tipa evaluacije - procena kvaliteta usluge od strane korisnika, način praćenja realizacije programa i usluga (samoevaluacije), i način merenja efekata. Dok je evaluacija od strane korisnika dominantna i realizuje se najčešće putem ankete i/ili razgovora, samoevaluacija, a posebno merenje efekata u većini programa nisu planirani. I kada postoji merenje efekata, ono se uglavnom oslanja na neformalnu komunikaciju sa svršenim korisnicima KViS usluga, a ograničeno je na pitanja u vezi sa zadovoljstvom trenutnim zaposlenjem i procesom traženja posla.

Uočene tendencije i mogućnosti za unapređivanje kvaliteta programa usmerenih na razvoj kompetencija Veština upravljanja karijerom

Pre svega, analiza programa ukazuje na različite nivoe njihove struktuiranosti. Osim programa koji su akreditovani i usklađeni sa Uputstvom za JPOA i Standardima KViS, ostali su vrlo heterogeni po pitanju strukture i formata, odnosno često predstavljeni u formi vodiča za učesnike ili informacije, plana rada školskih timova i slično, pre nego programa koji obuhvata sve elemente strukture. Razlike koje postoje proističu i iz konteksta u kojem su programi razvijani – u školama karijerno vođenje i savetovanje obuhvata čitav niz aktivnosti među kojima su i pojedinačne radionice ili setovi radionica usmerenih na razvoj veština upravljanja karijerom; često su programi razvijani u okviru projekata i svode se takođe na set planiranih radionica kao projektnih aktivnosti; kada su u pitanju akreditovani programi, oni podležu spoljašnjim zahtevima, a koji time obezbeđuju i detaljniju strukturu samih programa. Dok sa jedne strane nedostatak jasne strukture ne znači neminovno nedostatak kvaliteta i potencijalno otvara veći prostor za fleksibilnost i neposrednije prilagođavanje programa individualnim i promenljivim potrebama ciljnih grupa, izostanak planiranja određenih elemenata programa, sa druge strane, otežava njihovu međusobnu usklađenost i efikasnu realizaciju. U analiziranim programima to se pre svega uočava po pitanju potrebe za boljom usklađenošću ciljeva, ishoda i aktivnosti, izostanak vremenskog planiranja realizacije pojedinačnih aktivnosti, kao i različitih vrsta evaluacije programa kao osnove za njihovo buduće unapređenje. Uočena je potreba da se prevaziđe svođenje evaluacije na ispitivanje zadovoljstva korisnika usluga anketiranjem, i da se unapred planira način procene različitih elemenata kvaliteta usluge (i od njenih korisnika i od realizatora), a posebno način merenje njenih efekata.

Obuhvat ciljnih grupa i kompetencija za upravljanje karijerom koji su obuhvaćeni analiziranim programima jasno variraju. Posebno je to slučaj kod programa sačinjenih od strane timova u srednjim školama, koji se fokusiraju na jednu užu ciljnu grupu i temu. Istovremeno, sadržaji i ishodi ovih programa odražavaju dobro poznavanje i iskustvo u radu sa konkretnom ciljnom grupom. Programi koji obuhvataju više ciljnih grupa i heterogenih prema starosti i socijalnom statusu, a koji su ujedno u većoj meri usklađeni sa standardima i sadrže veći broj neophodnih elemenata, sveobuhvatniji su u pogledu tema i ishoda, mada ne uvek precizni i dosledni u pogledu utvrđivanja i iskazivanja potreba svake od karakterističnih ciljnih grupa.

Većina analiziranih programa se odnosi na mlade, dok se oni namenjeni odraslima tiču prevashodno osoba iz ranjivih grupa, samohranih roditelja i nezaposlenih.

Iako često implicitno, usklađenost programa sa standardima kompetencija veština upravljanja karijerom je prisutna. Najčešće su programi usmereni na razvoj pojedinačnih ishoda iz Standarda VUK, a ređe na razvoj čitavog seta kompetencija.

Preporuke za unapređivanje ponude i kvaliteta programa:

- Razviti smernice za razvoj programa/obrazac.
- Razviti programe za usavršavanje kompetencija karijernih praktičara za planiranje i dizajniranje programa.
- Obezbediti dostupnost programa KViS koji pokrivaju sve tri oblasti rada (za sve ciljne grupe) – strateški planirati realizaciju programa u svim sektorima (mladi, zapošljavanje, obrazovanje).
- Razviti smernice/preporuke za kombinovanje kompetencija iz Standarda KViS u okviru programa (imajući u vidu neophodnost određenog stepena razvijenosti jedne kompetencije za razvoj druge – na primer, ukoliko osoba nema razvijene kompetencije vezane za oblast sagledavanja mogućnosti sveta rada i obrazovanja, da li može efikasno da razvije kompetencije za planiranje karijere).
- Razviti veći broj programa za odrasle, a posebno u okviru škola/organizacija koje nude programe za odrasle (akreditovane kao JPOA; programe dokvalifikacije, specijalizacije, prekvalifikacije).
- Razviti programe KViS imajući u vidu karijerne tranzicije a ne samo starost.
- Dati preporuke i primere dobre prakse, posebno za utemeljenje programa na potrebama i specifičnostima ciljne grupe kao i za načine merenja efekata programa.
- Uvrstiti aktivnosti samoevaluacije i merenje efekata programa u izradu programa KViS.

Analiza usklađenosti Uputstva AZK i Standarda KViS

Imajući u vidu da se prilikom akreditacije programa KViS kroz sistem JPOA autori programa vode *Uputstvom Agencije za kvalifikacije Republike Srbije za sticanje statusa javno priznatog organizatora aktivnosti obrazovanja odraslih za aktivnost pružanja usluga karijernog vođenja i savetovanja* (2022), istraživanjem je obuhvaćena i analiza usklađenosti Uputstva sa Standardima usluga karijernog vođenja i savetovanja.

Uputstvo Agencije za kvalifikacije Republike Srbije za sticanje statusa javno priznatog organizatora aktivnosti obrazovanja odraslih (JPOA) za aktivnost pružanja usluga karijernog vođenja i savetovanja (u daljem tekstu: Uputstvo) sačinjeno je u okviru projekta „Znanjem do posla – E2E“ (Agencija za kvalifikacije, 2022). Ono predstavlja vodič JPOA zainteresovanim za pružanje usluga KViS, kroz procedure i neophodnu dokumentaciju kako bi se akreditovali za vršenje ovih usluga. Svi segmenti Uputstva, od terminoloških odrednica, preko procedura i strukture dokumenata, zasnovani su na odredbama Zakona o Nacionalnom okviru kvalifikacija Republike Srbije (Sl. glasnik, br. 129/2021), Pravilnika o bližim uslovima u pogledu programa, kadra, prostora, opreme i nastavnih sredstava sa sticanje statusa javno priznatog organizatora

obrazovanja odraslih (Sl. glasnik, br. 89/2015). Kriterijumi za sticanje statusa JPOA u ovom domenu usluga polaze od Pravilnika o standardima usluga KViS (Sl. glasnik, br. 43/2019).

U skladu sa tim, prepoznate su i tri kategorije usluga koje JPOA mogu da pružaju u domenu KViS:

- Savetodavni rad
- Informisanje
- Obučavanje za sticanje veština upravljanja karijerom.

Pored prostora, opreme i sredstava za rad, postupak odobravanja statusa JPOA obuhvata ispunjenost standarda u odnosu na program i kompetencije karijernih praktičara. U skladu sa Pravilnikom o standardima KViS (2019), zahteva se da predloženi karijerni praktičari koje angažuje određena JPOA poseduju opšte i specifične kompetencije u domenu informisanja, savetovanja i obučavanja za veštine upravljanja karijerom (Agencija za kvalifikacije, 2022, str. 10).

Zahtevi koji se odnose na prostorne uslove i neophodna sredstva za realizaciju prema JPOA koje konkurišu za akreditaciju programa usluga, dotiču se prvenstveno kriterijuma ugrađenih u Standard organizacije usluga (Pravilnik o standardima KViS, 2019).

Struktura Predloga Programa KViS u odnosu na Pravilnik o standardima KViS

Za predstavljanje programa koje JPOA planira da realizuje, Agencija za kvalifikacije je obezbedila Obrazac (https://azk.gov.rs/jpoa_centar.php). Ovaj deo dokumentacije odnosi se na predloženi Program usluga na dva nivoa: opšti podaci i elementi programa za pojedinačnu uslugu.

A. Opšti podaci:

1. *Naziv programa*
 - 1.1 Opis ciljne grupe
2. *Opšti opis programa KViS* – pojašnjenje ciljeva, načina realizacije i ispitivanja obrazovnih potreba budućih korisnika
3. *Cilj programa* – koji je usmeren i relevantan za razvoj kompetencija ciljne grupe za razvoj veština upravljanja karijerom
4. *Usluge i kompetencije programa*
 - 4.1 Tip usluge na koji se program odnosi (jedna od tri oblasti definisanih Pravilnikom)
 - 4.2 Kompetencije koje se razvijaju svakom pojedinačnom uslugom, definisane u skladu sa Standardom veština upravljanja karijerom
 - 4.3 Trajanje programa – izraženo u satima i raspodela sati prema tipu pojedinačne usluge

Izbor kriterijuma za ispunjenost uslova JPOA u ovim domenima, sačinjen je polazeći pre svega od Standarda organizacije usluga (kada je reč o načinu realizacije usluge u odnosu na uslove kao i prilagođenost potrebama specifičnih ciljnih grupa) kao i Standarda kompetencija praktičara i veština upravljanja karijerom, sadržanih u Pravilniku o standardima KViS (2019).

B. Plan i program – elementi programa za svaku pojedinačnu uslugu JPOA u domenu KViS

Elementi predviđeni Uputstvom koji se najuže odnose na pojedinačni program, u nastavku su analizirani i tabelarno predstavljeni u odnosu na elemente sadržane u Pravilniku o standardima KViS (2019).

Tabela 9: Uporedni pregled elemenata pojedinačnog programa iz Uputstva za JPOA i elemenata i indikatora iz Pravilnika o standardima

Uputstvo za JPOA u oblasti KViS		Standard programa (Pravilnik o standardima)	
Element	Opis	Elementi	Indikatori
Naziv programa	Specifikovati na koji se sadržaj, Ishode i ciljnu grupu odnosi	-	-
Cilj programa	Usmeren i relevantan za razvoj kompetencija ciljne grupe za upravljanje karijerom	Cilj programa	Jasno definisan Relevantan za razvoj kompetencija ciljne grupe Usklađen sa standardima Veštine upravljanja karijerom
Ishodi	Definisani u skladu sa kompetencijama a polazeći od Standarda upravljanja veštinama; usklađeni sa ciljem programa	Ishodi	Jasni Realistični Usklađeni sa standardom kompetencija Veštine upravljanja karijerom
Ciljne grupe	Opis ciljne grupe kojoj je program namenjen; istraživanje potreba ciljne grupe navesti u Opštem opisu programa	Potrebe ciljne grupe	Navedena ciljna grupa, način ispitivanja njenih potreba i specifične potrebe na koje odgovara program
Pojedinačne aktivnosti	Konkretne aktivnosti koje vode do ostvarenja ishoda	Teme-sadržaji programa relevantni za ciljeve i ishode	Precizno definisane teme-sadržaji; Njihovom realizacijom moguće je ostvariti ishode;

Načini sprovođenja aktivnosti	Mesto, načini i metode ⁵ koji omogućuju dostizanje ishoda i usklađeni su sa potrebama ciljne grupe	Aktivnosti koje vode ishodima programa	Aktivnosti, metode i tehnike su raznovrsne, usklađene sa definisanim ciljevima i relevantne za ostvarenje ishoda
Dinamika realizacije aktivnosti	Vremenski okvir i učestalost sprovođenja;	Predviđeno vreme trajanja aktivnosti je optimalno za dostizanje ishoda	Definisano vreme, adekvatno za postizanje ishoda
Praćenje realizacije i merenje efekata	Konkretno metode praćenja realizacije i merenja efekata	Metodologija praćenja realizacije procesa i ostvarenih efekata	Metode procene od strane korisnika, samoevaluacije i metode praćenja efekata programa
Uslovi u pogledu prostora, opreme i sredstava	Materijalno tehnički uslovi za sprovođenje Programa adekvatni i primereni ciljevima	Standard organizacije usluga	Prostor adekvatan, odvojeno za korisnike i praktičare, adekvatna oprema spram okruženja za rad
Materijali za rad sa korisnicima usluga KViS	Naveći materijale u skladu sa sadržajem i ishodima programa, navode se i priručnici i alati za učenje i procenu	Pravilnik ne sadrži opis ovog elementa (samo se pominju instrumenti procene u Standardu kompetencija praktičara)	

Uputstvom se takođe obuhvataju i „dodatni uslovi realizacije programa”:

- ✓ Način obezbeđivanja pristupačnosti za osobe sa invaliditetom i druge osetljive grupe;
- ✓ Dostupnost programa javnosti;
- ✓ Prilagođenost programa potrebama korisnika
- ✓ Način prikupljanja, obrade i zaštite podataka o ličnosti korisnika
- ✓ Predlog sadržaja potvrde za korisnike o pruženim uslugama KViS.

Većina ovih dodatnih uslova ima oslonac u Standardu organizacije usluga (posebno u sledećim segmentima: 1. Program i usluge su dostupne različitim korisnicima i 3. Usluge se pružaju u najboljem interesu korisnika, 3.3. Prava na privatnost i zaštitu podataka o ličnosti).

Imajući u vidu prethodno uporedno predstavljene elemente dva dokumenta, nameću se sledeći zaključci:

⁵ Pod stavkom metode se zapravo navode sredstva i alatke (testovi, instrumenti, alatke), dok se pod načinima realizacije zapravo nabrajaju oblici, metode i okruženja za rad (grupno, individualno, direktno, online).

- Uputstvo Agencije za kvalifikaciju za akreditaciju JPOA u pružanju usluga u domenu KViS u većini segmenata se zasniva na Pravilniku o standardima usluga KViS i jasno upućuje na neophodnost korišćenja njegovih odredbi prilikom pripreme potrebne dokumentacije i realizacije programa;
- U delu koji se tiče dokumentovanja predloženog programa, Uputstvo je sačinjeno pre svega imajući u vidu Standard programa, a zatim i Standard veština upravljanja karijerom i organizacije usluga;
- Pojedinačni elementi programa prisutni su u oba dokumenta, osim kada je reč o potrebnim materijalima za rad, čiji se opis traži Uputstvom. Takav element ne postoji decidno u Standardima KViS, osim posredno, kroz izvore informisanja koje treba obezbediti ili na njih ukazati korisnicima (Standard organizacije usluga);
- Većina detaljnih uputstava za opis elemenata programa sadržanih u Uputstvu komplementarna je sa indikatorima za elemente ponuđene standardima u Pravilniku.

Detaljnom analizom, uočen je prostor za unapređenja na dva nivoa:

1. *Komplementarnost Uputstva i Pravilnika u segmentu opisa programa:*

1.1 Element cilj i ciljne grupe nalazi se u uputstvu u delu Opšti podaci, a ne unutar opisa pojedinačnog programa, te nije komplementaran elementima koje obuhvata Standard programa prema Pravilniku.

1.2 Definisani opisi u Uputstvu za pojedine elemente trebalo bi da budu još preciznije formulisani, kako bi u potpunosti odgovarali indikatorima iz standarda, na primer: nedostaje naznaka da bi ishodi trebalo da budu *jasni i realistični, da bi aktivnosti i metode trebalo da budu raznovrsne i usklađene sa ciljevima, da bi pored evaluacijskih trebalo uvrstiti i metode samoevaluacije u praćenju realizacije programa. Takođe, potrebno je još preciznije definisati kriterijume kod stavke obezbeđenja uslova za realizaciju, u skladu sa indikatorima (npr. odvojen prostor za korisnike i praktičare, uslovi za realizaciju u različitim okruženjima, aspekti bezbednosti uslova za rad i sl.).*

2. *Elementi unutar samog Uputstva:*

2.1 Pojedini elementi se ponavljaju u opštim i podacima o pojedinačnim programima, poput Trajanja (4.3) i Dinamika realizacije aktivnosti (5.6) ili Ciljne grupe (1.2 i 5.4). Takođe, neophodnost navođenja načina istraživanja potreba ciljnih grupa se u Uputstvu zahteva u opštim podacima, dok se prema Pravilniku o tome govori u elementu koji više pripada opisu pojedinačnog programa.

2.2 Neophodno je preciznije formulisanje i razlikovanje pojmova način rada i metode (koji mogu da budu korišćeni i kao sinonimi) od instrumenata, alatki i korišćenih materijala za rad (npr. u stavci Načini realizacije aktivnosti, kako je prethodno pojašnjeno u fusnoti).

Potrebno je razdvojiti način praćenja realizacije programa i merenje efekata, radi obezbeđivanja strateškog planiranja različitih nivoa evaluacije programa i osiguravanje njihove implementacije.

STANDRADI USLUGA KARIJENOG VOĐENJA I SAVETOVANJA

Pristup sagledavanju Standarda

Sagledavanje Standarda usluga karijernog vođenja i savetovanja, u okviru ovog istraživanja, vršeno je iz četiri vizure:

- iz vizure ispitanika iz organizacija i projekata sa makro – republičkog nivoa, od kojih, njih ukupno 10, su skoro svi imali predstavnike u radnoj grupi koja je radila na izradi Standarda;
- iz vizure ispitanika iz organizacija sa mezo nivoa, odnosno organizacija koje realizuju aktivnosti KViS (dominantno) na lokalnom nivou, radeći sa krajnjim korisnicima, koji pripadaju različitim ciljnim grupama;
- iz vizure praktičara koji obavljaju različite aktivnosti u oblasti KViS; i
- iz vizure članova istraživačkog tima koji su obavili ekspertsku procenu strukture Standarda.

Sve četiri vizure, odnosno izvora informacija koristićemo za formiranje celovitije slike o Standardima, kao i za formulisanje preporuka za njihovo unapređivanje.

Procena Standarda od predstavnika organizacija i projekata sa makro nivoa

Radi lakšeg uvida u podatke koji se odnose na procene Standarda KViS od strane predstavnika organizacija i projekata na makro nivou, u tabeli broj 10 (Prilog 12) predstavljeni su delovi iz razgovora sa ovom kategorijom ispitanika koji se odnose na Standarde.

Skoro svi predstavnici ističu da su njihove organizacije učestvovala u izradi Standarda KViS i takođe su skoro svi saglasni da standardi predstavljaju primere dobre (čak odlične) obrazovne politike. Osnovnu njihovu funkciju vide u postizanju i unapređivanju sistema kvaliteta usluga KViS (Pravilnik „o standardima treba posmatrati samo kao okvir za dalje razvijanje kvaliteta KViS.”). Dominantno, kao dobru stranu Standarda ističu njihovu opštost („...dovoljno široko su postavljeni da bi svaka organizacija mogla da se prepozna u njima.”; „...opštost Standarda – iako može da se doživi kao nedostatak, ostavlja dovoljno prostora za različite nosioce aktivnosti i izgradnju različitih aktivnosti.”), ali istovremeno iskazuju i bojazan da upravo ta opštost otežava njihovu implementaciju („...ali ipak malo preširoko, jer se mnoge organizacije ne prepoznaju u njima.”).

Dok o Standardima postoji pozitivno mišljenje, osnovni problem se vezuje za njihovu implementaciju. Pored njihove preterane opštosti slabijoj implementaciji, prema mišljenju ispitanika, još doprinose: nerazumevanje standarda („...jezik kojim su pisani često hermetičan i apstraktan za pojedine korisnike.”), neprepoznavanje od strane organizacija da se na njih odnose („Problem je što retko ko razume kako da implementiraju standarde u svakodnevni rad i da se standardi odnose na njih...” i neobavezujući status Standarda,

Kada je reč o samom sadržaju Standarda ističu se sledeće zamerke: standardima se dominantno podržava jedna od funkcija KViS – zapošljavanje, a gubi se njegova celoživotna dimenzija; više

su vezani za profesionalnu orijentaciju, odnosno inicijalne izbore vezane za karijeru, i to određenih ciljnih grupa (na primer studenata), a manje za potrebe upravljanja karijerom odraslih i/ili zaposlenih, u funkciji njihove horizontalne i vertikalne pokretljivosti; i standardi su prevashodno usmereni na obuke, odnosno na obučavanje.

Nadalje, kao jedan od većih problema u oblasti KViS istaknuto je nepostojanje sistema praćenja implementacije usluga KViS, kao ni primene Standarda KViS (MP).

Česti su primeri da organizacije i projekti sa makro nivoa sprovode određene vrste aktivnosti, kako bi pospešili implementaciju Standarda KViS. Kao primeri takvih aktivnosti navođeni su: realizovanje internih obuka za svoje zaposlene i za druge korisnike o primeni Standarda KViS (MRZBSP, NSZ, E2E); širenje informacija o obavezности primene Pravilnika o Standardima KViS (MTO); i uvođenje obavezности primene Standarda radi prijavljivana na različite konkurse (MTO, BOŠ).

Ispitanici iz organizacija i sa projekata na makro nivou dali su i predloge za unapređivanje Standarda, njihove implementacije i kvaliteta usluga KViS:

- rad na konkretizovanju Standarda;
- veće akcentovanje u Standardima specifičnosti karijernog razvoja odraslih, kao i specifičnih karijernih izazova u starijem dobu i to s obzirom na različite profesije;
- povećanje stepena obavezности Standarda koje bi obezbedilo fleksibilnost njihove implementacije, ali istovremeno i stepen njihove obavezности;
- koncipiranje i realizovanje većeg broja obuka za implementaciju Standarda KViS;
- unapređivanje kapaciteta i osiguranje kvaliteta kompetencija karijernih praktičara;
- razvoj Portala za KViS i digitalnog sistema za praćenje implementacije usluga KViS, kao i primene Standarda, uz istovremeni razvoj instrumenata i alata za KViS, a naročito kreiranje baze podataka o implementaciji usluga KViS i primeni Standarda u različitim sektorima;
- povećanje dostupnosti usluga KViS digitalnim putem;
- Agencija za kvalifikacije bi trebalo da prati sprovođenje usluga KViS, kao i implementaciju Standarda.

Procena Standarda i njihove implementacije od strane predstavnika organizacija na mezo nivou

Pored već prezentovanih rezultata i analiza vezanih za rad i procene predstavnika (najčešće direktora, šefova, koordinatora, praktičara u oblasti KViS i drugih) organizacija sa mezo nivoa, prikupljeni su i podaci od ove kategorije ispitanika, koji se odnose i na procenu nivoa upoznatosti njihove organizacije sa Standardima KViS, kao i procenu nivoa u kojem se organizacija pridržava Standarda KViS prilikom pružanja ove vrste usluga korisnicima.

Nivo upoznatosti organizacije sa Standardima KViS iskazivana je na šestostepenoj skali, u rasponu od 1 – nismo upoznati do 6 – u potpunosti smo upoznati. Na ukupnom uzorku od 51 organizacije sa mezo nivoa (86 ispitanika) dobijena je aritmetička sredina 3.53, što je na granici između tvrdnji „U maloj meri smo upoznati i „Delom smo upoznati”. Ukoliko su u bilo kom stepenu ispitanici

izjavili da su upoznati sa Standardima KViS, zamoljeni su bili da iskažu svoje mišljenje o Standardima, uz isticanje njihovih pozitivnih i negativnih strana, uz davanje predloga za njihovo unapređivanje. Odgovori ispitanika prikazani su u tabeli broj 11 (Prilog 13).

Kao pozitivne strane Standarda KViS predstavnici organizacija sa mezo nivoa isticali su: da su Standardi široko postavljeni, smisleni i korisni za rad, da su sveobuhvatni i da se u okviru njih KViS posmatra iz više perspektiva; zatim, da su povezani „sa drugim dokumentima i dopunjuju druga zakonska dokumenta koja su opšta“; da Standardi predstavljaju dobre (i odlične) smernice za rad u oblasti KViS i da oni usmeravaju rad praktičara („Standardi „drže“ karijerne praktičare da se zna granica šta jeste a šta nije KViS.“; „Daju okvir za rad, ne znam kako bismo se snašli bez toga.“); značajni su za uspostavljanje sistema kvaliteta u oblasti KViS („...verujem da su standardi veština upravljanja karijerom potrebni kako bi pružaoci usluga i sami karijerni praktičari imali za šta da se vežu pri izradi samog programa i pri pružanju određene usluge KViS-a...“; „...pružaju eksplicitna objašnjenja o načinima kojima se postiže usluga odgovarajućeg kvaliteta.“); usmeravaju organizacije davanjem ishoda usluga i korisnike šta mogu da očekuju prilikom korišćenja tih usluga; da pružaju sliku o kompetencijama koje treba da poseduju karijerni praktičari, čime „predstavljaju dobru osnovu za razvoj programa usavršavanja“ praktičara. Takođe, iskazano je mišljenje da je pozitivno da se usluge standardizuju na nacionalnom nivou.

Sagledavajući navedene pozitivne strane Standarda možemo da kažemo da dominira njihova višestruko usmeravajuća uloga za rad, potrebne kompetencije i kreiranje programa usavršavanja praktičara, za rad organizacija koje pružaju ovu vrstu usluga, fundiraju ishode usluga, čime omogućavaju korisnicima da se bolje orijentišu prilikom odabira i kombinovanja usluga. Ove višestruko usmeravajuće uloge potenciraju razvojnu funkciju Standarda u koncipiranju i ostvarivanju programa i usluga KViS.

No, i pored svih navedenih pozitivnih strana Standarda, ne manjkaju, prema mišljenju ispitanika, ni njihove negativne strane. Neki od navoda u ovom delu predstavljaju direktnu suprotnost onome što je navođeno kao pozitivne strane, u smislu da su identičnu odliku Standarda neki ispitanici opažali kao pozitivnu, a drugi kao negativnu. U ovom setu odgovora navođeno je da su Standardi suviše opšti, da nisu dovoljno precizni, pa da ih je teško uklopiti u različite kontekste. Zbog toga što nisu dovoljno konkretni, nisu ni dovoljno praktično orijentisani. Njihova opštost opaža se kao razlog što oni ne pružaju konkretne smernice za delovanje. Naspram opštosti standarda u praksi stoji različitost usluga, što varira s obzirom na vrstu organizacije koja ove usluge realizuje. Na ovaj način posmatrano Standardi gube svoju usmeravajuću ulogu. Takođe, prema mišljenju ispitanika, „relevantnost Standarda za sve aktere je upitna“, čime se dovodi u pitanje još jedan od aspekata Standarda – njihova relevantnost. Naglašeno je i da opštost Standarda može da predstavlja problem za organizacije koje imaju manje kapacitete za pružanje usluga KViS u smislu da ne mogu da ostvare veći broj indikatora i ishoda. Među negativnim stranama se još ističe da su Standardi primereniji za sektor obrazovanja i da su nedovoljno prilagođeni potrebama privrede „...i sama privreda ih ne prepoznaje kao potencijalni alat ili resurs“. I u slučaju navođenja negativnih strana Standarda, ispitanici su govorili o njihovoj ulozi u unapređivanju kvaliteta usluga KViS, ističući da se u slučaju korišćenja Standarda za samovrednovanje rada školskih timova za KViS, na osnovu definisanih ishoda, pojavljuje problem dokaza za ishode iz Standarda, odnosno „...kako timovi dokazuju da su te ishode (za standarde veština upravljanja karijerom) zaista postigli?“

Kada pogledamo sve pobrojane negativne strane Standarda, uočljivo je da se one sve odnose na umanjenu mogućnost njihove primene u praksi. Rečima ispitanika: „Problemi nastaju u pokušaju da se standardi spuste na praktični nivo“.

Razgovori o pozitivnim i negativnim stranama Standarda KViS rezultovali su davanjem predloga za njihovo unapređivanje, kao i za unapređivanje mogućnosti za njihovu primenu. Između ostalog, ispitanici smatraju da bi nedovoljna jasnoća o načinima na koje se postižu ishodi mogla da se prevaziđe uvođenjem kategorije „dokaza“ u Standarde, koji bi detaljnije ukazivali na načine realizacije ishoda. Zatim se preporučuje da se Standardi definišu u odnosu na oblast ili sektor, na primer, za formalno obrazovanje i za neformalno obrazovanje i slično. Dobar deo predloga odnosi se na unapređivanje uloge Standarda u sistemu praćenja kvaliteta usluga KViS. Dominantno se taj sistem vezuje za osposobljavanje, usavršavanje i rad praktičara u ovoj oblasti. Kao načini unapređivanja njihovog razvoja i rada navode se: preciznije definisanje kvalifikacija praktičara uz pomoć Standarda; licenciranje obuka za karijerne praktičare; u osposobljavanju karijernih praktičara veliki udeo treba da imaju drugi karijerni praktičari; i da se usavršavanje praktičara organizuje kroz umrežavanje praktičara i njihovu razmenu primera dobre prakse (na primer: „ko postiže dobre rezultate vezano za informisanje ciljne grupe, ko vezano za zapošljavanje, ko u radu sa osetljivim grupama...“). Istaknuta je i potreba lakšeg dolaženja do informacija i to na taj način „da se podaci vezani ili važni za KViS centralizuju i učine dostupnim svim karijernim praktičarima“. Takođe, navedeno je da je neophodna veća podrška „vrha“, i to MP-a, ZUOV-a i AZK.

Pored toga koliko su upoznati sa Standardima KViS predstavnici organizacija na mezo nivou su se izjašnjavali i o meri u kojoj se organizacija pridržava Standarda KViS prilikom pružanja usluga u ovoj oblasti. Procena mere se iskazivala na petostepenoj skali (od 1 – Usluge KViS se pružaju nezavisno od standarda, do 5 – Usluge KViS se u potpunosti oslanjaju na standarde). Dobijena prosečna procena iznosi 2.52, i nalazi se između kategorija Usluge KViS se u maloj meri oslanjaju na standarde i Usluge KViS se delom oslanjaju na standarde.

Ispitanici su takođe i davali obrazloženje za date procene. S obzirom da je najviše predstavnika organizacija odabralo 1, čak predstavnici 23 organizacije, pogledaćemo koja su njihova obrazloženja, kao i onih koji su svoju procenu označili brojem 2, za rad u oblasti KViS nezavisno od Standarda. Detaljnije, njihovi odgovori dati su u Tabeli broj 12, Prilogu 14.

Predstavnici organizacija koje „usluge KViS pružaju nezavisno od Standarda“ uglavnom su kao osnovni razlog tome navodili da organizacija nije upoznata sa Standardima, zatim da rad zasnivaju na sopstvenim potrebama i standardima, iskustvu i dobroj praksi koju imaju. Neki od njih su se KViS-om bavili i pre uvođenja Standarda, pa su tu svoju dobru praksu i zadržali. Često su kao razlozi navođeni i specifičnost konteksta u okviru kojeg ostvaruju aktivnosti KViS i/ili specifičnosti ciljne grupe (na primer: polaznici funkcionalnog osnovnog obrazovanja odraslih). Zanimljivo je, a na takve tvrdnje svakako treba da se obrati pažnja, da su se često u odgovorima na različita pitanja pojavljivale tvrdnje i utisci ispitanika da Standardi više odgovaraju nekim drugim organizacijama, na primer onim organizacijama koje se samo bave KViS-om, a mnogo manje školama, gde je teško da se ide u pravcu ostvarivanja svih projektovanih ishoda. Pored ovog razloga, koji su naveli predstavnici organizacija koji su se izjasnili da svoje „usluge KViS u maloj

meri oslanjaju na Standarde“, navođeno je i to da je samo jedna osoba, najčešće ispitanik, u organizaciji upoznata sa Standardima KViS, a da dominantno organizacija nije.

Valja da se napomene, da smo tokom ispitivanja, ispitanicima iz organizacija koje se ne pridržavaju standarda ili to čine u maloj meri, prikazali Standarde i upoznali ih sa njima. Veoma često, nakon stečenog uvida, ispitanici su se izjašnjavali da se njihov rad u oblasti KViS-a u velikoj meri odvija u skladu sa Standardima, iako za njih ne znaju i ne koriste ih.

Preporuka za unapređivanje kvaliteta usluga KViS, koja direktno proizilazi iz nalaza analiziranih u ovom delu odnosi se na neophodnost osmišljavanja planskih aktivnosti na propagiranju Standarda KViS.

Ispitanici koji su iskazali procene u intervalima 4 („Usluge KViS se najvećim delom oslanjaju na Standarde“) i 5 („Usluge KViS se u potpunosti oslanjaju na Standarde“) potiču iz organizacija koje su usaglašavanje svog rada sa Standardima KViS odradile zbog pristupanja procesu akreditacije programa i sticanju statusa JPOA ili zbog učešća u određenim projektima i projektnim aktivnostima. Ovo postavljanje izvesnih spoljašnjih okvira koji pospešuju zasnivanje rada na Standardima KViS, može biti interesantan način upućivanje na Standarde i njihovo uvažavanje, bez uvođenja propisane opšte obaveznosti rada u skladu sa Standardima. Ovo bi bila *preporuka* zasnovana na podacima ovog istraživanja vezana za obavezu rada u oblasti KViS uz uvažavanje Standarda.

Predlozi praktičara u oblasti KViS-a za unapređivanje standarda kompetencija/rada karijernih praktičara i njihovo stavljanje u funkciju u praksi

Ispitanici, praktičari u oblasti KViS-a, su, između ostalog, dali i predloge za unapređivanje standarda kompetencija/rada karijernih praktičara i za njihovo stavljanje u funkciju u praksi. Svi predlozi dati su izvorno u Prilogu 15.

Analizom predloga stiče se uvid da su njima obuhvaćene različite vrste aktivnosti usmerene ka: unapređivanju sadržaja Pravilnika/Standarda, zatim ka formiranju boljeg okruženja za rad karijernih praktičara i unapređivanju njihovih kompetencija. Izlistaćemo predloge praktičara, razvrstavajući ih u tri navedene kategorije.

Vezano za unapređivanje sadržaja Pravilnika/Standarda KViS predlozi praktičara odnose se na neophodnost preciznijeg i jasnijeg formulisanja Standarda, uz napomenu da su „jednostavniji standardi... razumljiviji i lako primenjivi“ („Moj utisak je da su standardi koji se tiču oblasti informisanja isuviše zahtevni za jednu karijernu praktičarku, ili čak i organizaciju. Mislim da... aktivno negovanje baze podataka i osvežavanje dostupnih informacija, treba da bude centralizovana aktivnost nekog mnogo većeg tela od pojedinačnih NVO ili drugih organizacija...“). Veći broj praktičara je iskazao potrebu da se formulišu posebni standardi KViS, saobrazno specifičnostima osnovne škole, srednje škole, srednje stručne škole i kancelarija za mlade.

Najveći broj predloga je usmeren ka formiranju boljih uslova za rad praktičara u oblasti KViS. Među njima su: neophodnost istraživanja relevantnih odlika ciljnih grupa korisnika usluga KViS

radi optimizacije usluga; unapređivanje tehničkih uslova za rad u oblasti KViS; povećanje dostupnosti IKT alata i programa za KViS; jasno definisanje uloge Ministarstva prosvete; intenziviranje međusektorske saradnje na lokalnom nivou; „Animacija rukovodilaca ustanova, direktora škola o značaju i potrebi usavršavanja karijernih praktičara jer oni obezbeđuju sredstva, odsustva sa posla ili usavršavanje na radnom mestu, u radno vreme i sl.”; „Kreiranje jače mreže koordinacije i zajedničkog učenja i razmene.”; izrada smernica za implementaciju Standarda u različitim kontekstima; „Izrada relevantnih priručnika o procesu karijernog vođenja i rada karijernih praktičara.”; definisanje metoda dokazivanja ispunjenosti Standarda; „Jedinstveno praćenje usluga KViS.”...

Kao što može da se primeti, predloženi načini unapređivanja usluga KViS od strane praktičara, koji se odnose na poboljšanje uslova za ostvarivanje aktivnosti, nalaze se u dijapzonu od preduslova za bolje pozicioniranje rada, preko dodatne podrške u radu, do formiranja elemenata sistema kvaliteta za pružanje usluga KViS. Bilo na kojem delu dijapazona da se predlozi nalaze svi oni idu u pravcu stvaranja mogućnosti za implementaciju Standarda, za njihovo zaživljavanje.

U treću kategoriju predloga uvrstili smo one koji se odnose na unapređivanje kompetencija (karijernih) praktičara. Predlozi se, između ostalog, odnose na zahteve za detaljnijom razradom kompetencija praktičara, jer su one, ne retko, formulisane na način kao da se određene stvari (komponente koje obuhvataju) podrazumevaju. Više ispitanika je, govoreći o profesionalizaciji karijernih praktičara i njihovom kontinuiranom profesionalnom razvoju istaklo potrebe za postojanjem formalnih, na nacionalnom nivou prepoznatih obuka. Poseban naglasak je stavljen na obuke, a kako su sami istakli, ne na seminare, čime se jasno potencira razvoj veština i kompetencija za pružanje usluga KViS. Pored formalne obuke isticane su potrebe i za uspostavljanjem mogućnosti da se kroz formalno obrazovanje stekne kvalifikacija karijernog praktičara, kao i kroz proces priznavanja prethodnog učenja. Potrebna podrška praktičarima za obavljanje savetodavnog rada iskazana je u ovom delu istraživanja kroz predlog da se učine dostupnim edukacije iz oblasti psihoterapije. U ovoj kategoriji predloga naznačena je neophodnost kontinuiranog osnaživanja praktičara, putem učešća na stručnim skupovima, omogućavanjem razmene iskustava sa drugim evropskim zemljama i na druge načine.

Tri evidentirane kategorije predloga datih od strane praktičara, a radi unapređivanja standarda kompetencija/rada karijernih praktičara i njihovo stavljanje u funkciju u praksi – rad na tekstu, odnosno sadržaju Standarda/Pravilnika, unapređivanje uslova za rad karijernih praktičara i njihovo kontinuirano profesionalno usavršavanje, svakako skiciraju tri pravca ka kojima treba da se usmeri budući rad na unapređivanju stanja u oblasti KViS u Srbiji.

Ekspertska procena strukture Standarda KViS

Iz dosadašnjeg teksta Izveštaja, a na osnovu analiza članova tima i izjava različitih kategorija ispitanika sasvim je jasno da Standardi predstavljaju dobru polaznu osnovu za pružanje usluga u oblasti KViS, ali da takođe postoji puno prostora za njihovo unapređivanje, kao i za pružanje podrške njihovom većem uvažavanju i većoj primeni u praksi.

Izdvajanje četiri seta standarda u Pravilniku (standardi veština unpravljanja karijerom, standardi kompetencija karijernih praktičara, standardi organizacije usluga i standardi programa), kao

čtetvorostroke podrške kvalitetu usluga KViS, predstavlja dobru osnovu za *izradu matriksa (svojsvrzne matrice, kontrolnog sistema) kroz koji se „propuštaju” usluge KViS*. U okviru matriksa, četiri seta standarda (uz određene dorade) treba da se ukrste sa životnim dobom korisnika usluga, u skladu sa razumevanjem celoživotnog karijernog razvoja. Životna dob korisnika uključuje kombinovanje periodizacija karijernog razvoja i savremenog shvatanja karijere kao niza uloga, pozicija i aktivnosti. Pored ukrštanja četiri seta standarda sa životnom dobi korisnika, treba da se pridoda i treći element matriksa, a to je kontekst u kojem se usluge KViS realizuju.

Ovakvim koncipiranjem Standarda u znatno većoj meri bi se uvažila savremena shvatanja karijere i karijernog razvoja kao celoživotnog i sveživotnog procesa, a takođe bi se Standardi u većoj meri konkretizovali, s obzirom na potrebe različitih ciljnih grupa, uz istovremeno uvažavanje različitih konteksta u kojima se usluge KViS pružaju. Na više mesta u ovom Izveštaju je ukazivano na probleme opštosti Standarda i njihove neosetljivosti na različite kontekste u kojima praktičari trebaju da se rukovode ovim Standardima.

Sprovedena strukturalna analiza je nadalje obuhvatila pojedinačno svaki od setova Standarda. Prvi od njih odnosi se na *Standarde veština upravljanja karijerom*. Oblasti i kompetencije u okviru ovog seta predstavljaju prostor za proširivanje Standarda na čitav životni vek i uvažavanje kontinuiteta karijernog razvoja tokom njega, u interakciji sa drugim životnim domenima i ulogama pojedinca. Na primer, „Istraživanje sebe u kontekstu ličnog i profesionalnog razvoja” je svakako celoživotna aktivnost, koja nije rezervisana samo za jedno životno doba, odnosno ona je „(za)uvek potrebna kompetencija”. Ovakvo „proširenje” kompetencija dominantno mora da bude usmeravano ishodima. Primera radi, to bi značilo da ishod „Predstavlja sopstvene karakteristike u različitim obrazovnim i karijernim situacijama (npr. predstavljanje poslodavcu, izrada CV-a, motivacionog pisma)” mora svakako da bude proširen sa još nekim primerima, a ne samo onima vezanim za incijalno usvajanje znanja i razvijanje veština.

Kada je reč o ishodima kod Standarda veština upravljanja karijerom identifikovan je dvostruki prostor za njihovo unapređivanje. S jedne strane, reč je o neohodnosti formiranja mera za procenu nivoa ostvarnosti ishoda. Za pretpostaviti je da bi u pojedinim slučajevima postojale znatne teškoće za formiranje mere za procenu zbog izražene opštosti i složenosti ishoda. Kao primere, možemo da navedemo ishod „Analizira sopstvena karakteristična ponašanja u različitim okruženjima radi razumevanja vrednosti, interesovanja, stilova učenja”, kao i ishod „Proverava primenljivost sopstvenih veština u različitim ulogama, obrazovnim i radnim okruženjima. S druge strane, ono što bi praktičarima u oblasti KViS bilo od izuzetne pomoći je navođenje uz ishode primera aktivnosti kojima se podržava ostvarivanje navedenih ishoda u okviru veština upravljanja karijerom.

U okviru *Standarda kompetencija praktičara* pravi se razlika između opštih i stručnih kompetencija, a uputnije bi možda bilo da se govori samo o kompetencijama praktičara, logički raspoređenim na osnovu složenosti poslova. Kompetencije bi mogle u još većoj meri da se vežu za opis posla karijernog praktičara, u odnosu na opštu organizaciju rada, informisanje, savetodavni rad i obučavanje za veštine upravljanja karijerom, čime bi se pojasnilo šta je to što se radi tokom, na primer, savetodavnog rada, a šta u procesu informisanja korisnika. Na ovaj način bi se iz ishoda mogli da izostave oni koji se odnose na domen znanja, poput: „Razume koncepte VEŠTINA UPRAVLJANJA KARIJEROM i ključnih kompetencija u obrazovnim politikama na nacionalnom

i evropskom nivou”. Naravno da praktičar mora da poseduje pozamašan set znanja, ali ona su apsorbovana u njihovim veštinama i kompetencijama. Iz ishoda bi takođe trebalo da se izostavi navođenje opštih kompetencija, kao što je: „Primenjuje veštine komunikacije i timskog rada”. Nadalje, ishodi koji se odnose na praktičare se međusobno veoma razlikuju po nivou opštosti i obuhvatnosti. Tako se među ishodima navodi: „Primenjuje različite metode i tehnike postavljanja i procene ciljeva i strategija (na primer: SMART, SWOT, itd.)” – kao manje opšti, ali i: „Interpretira rezultate u skladu sa potrebama daljeg razvoja korisnika”, kao znatno opštiji i složeniji ishod.

Standardi organizacije usluga bi mogli da se preimenuju i da se naslove „Standardi organizacije i realizacije usluga”. Indikatori u okviru ovog seta Standarda otvaraju veoma pogodan prostor za specifikovanje načina pružanja usluga različitim ciljnim grupama, uz navođenje primera iz arsenala aktivnosti, metoda i alata koje bi bilo moguće primeniti za različite kategorije klijenata. Na primer, „Potencijalnim korisnicima je omogućeno da na način prilagođen njihovim potrebama i odlikama pristupe informacijama o programu i uslugama” – u okviru ovog indikatora mogu da se izlistaju primeri prilagođavanja načina stavljanja na uvid informacija, s obzirom na različite ciljne grupe i kontekste u kojima se usluge KViS pružaju. Ili, još jedan primer, „Način, oblici i uslovi rada prilagođeni su individualnim potrebama korisnika i društvenom, socio-ekonomskom i kulturološkom kontekstu, posebno u slučaju korisnika iz osetljivih grupa” – mogu da se navedu primeri prilagođavanja načina, oblika i uslova rada sa datim slučajevima u kojima se takva vrsta prilagođavanja preporučuje. Svakako da bi promene indikatora pratile i adekvatne promene dokaza.

Standardi programa se dominantno odnose na programe obuka i, u najvećoj meri, prate ciklus obuke. Valjalo bi da se razmotre mogućnosti da se u ovom setu Standarda, pored onih koji se odnose na program obuke, definišu i Standardi programa/procesa savetovanja, kao i Standardi programa/procesa karijernog informisanja. Tripartitni set Standarda programa trebao bi jasno da ukazuje da su sve aktivnosti KViS usmerene ka postizanju Standarda veština upravljanja karijerom.

U delu Standarda pod nazivom *Pojašnjenje ključnih pojmova* trebalo bi da pojašnjenja sadrže i primere (na primer, šta sve može da bude dokaz).

Na osnovu sprovedene strukturalne analize Standarda usluga KViS trasiran je put ka formiranju matriksa kojim bi se četiri seta standarda u većoj meri povezala sa životnom dobi korisnika, imajući u vidu celokupan život čoveka, i sa kontekstom u kojem se usluge KViS pružaju. Takođe, dati su predlozi mogućih unapređivanja za sva četiri seta Standarda, sa njihovim konstitutivnim elementima – oblasti, kompetencije i indikatori/dokazi. Ishodi u okviru Standarda veština upravljanja karijerom formiraju potrebu za formulisanjem mera za procenu nivoa njihove ostvarenosti. Skicirane promene bile bi snažna podrška konstruisanom matriksu. Evidentirano je da naročito Standardi veština upravljanja karijerom i Standardi organizacije usluga otvaraju širok prostor za usklađivanje Standarda usluga KViS sa savremenim koncepcijama celoživotnog karijernog razvoja.

AKCIONI PLAN ZA DALJI RAZVOJ KVIS U REPUBLICI SRBIJI

PREDLOG

Predlog Akcionog plana za dalji razvoj KViS u Republici Srbiji sadrži set aktivnosti i logički sled njihove realizacije, uz mogućnost i paralelnog sprovođenja određenih aktivnosti, usmerenih na unapređivanje usluga KViS, a zasnovanih na rezultatima sprovedenog istraživanja pod nazivom „Implementacija usluga KViS uključujući i primenu standarda KViS definisanih podzakonskim aktom“. Projektni zadatak da se implementacija usluga prati u sektorima obrazovanja, zapošljavanja i omladine proširen je uključivanjem u uzorak i sektora privrede i nevladinog sektora. Ovim proširenjem otvorena je mogućnost da se usluge KViS i njihova zasnovanost na Standardima prate u odnosu na različite ciljne grupe korisnika i kontekste u kojima se usluge pružaju. Nadalje, ovakvo opredeljenje je doprinelo da se istraživanjem, posredno, obuhvati niz različitih pozicija, uloga i aktivnosti pojedinaca (korisnika) relevantnih za njihov karijerni razvoj, što je celokupno istraživanje u većoj meri približilo savremenim koncepcijama karijere i karijernog razvoja.

Ono što, na osnovu navedenog i istraživanjem dobijenog, ostaje kao jedan od predkoraka za razvijanje i realizovanje Predloga Akcionog plana je preciziranje obuhvata usluga KViS koje bi ovaj Plan pokrивao. To praktično znači da treba na samom početku da se razreši dilema: da li Akcioni plan treba da se odnosi na usluge KViS koje se pružaju u sektorima obrazovanja, mladih i zapošljavanja ili treba da se odnosi, pored navedenih sektora, i na sektore privrede, socijalne zaštite, državne uprave i javne samouprave i na nevladin sektor?

U Predlogu Akcionog plana izlistane su aktivnosti, a od aktera koji bi trebalo da rade na razvoju KViS u Republici Srbiji jedino se pominje Međusektorska radna grupa, organizovana kroz dva koncentrična kruga članova. Drugi neophodni akteri koji bi realizovali predloženi Akcioni plan, odnosno pojedine aktivnosti, se ne navode zbog nemogućnosti da se u okviru jednog projekta raspodele odgovornosti i zaduženja ministarstvima i drugim organizacijama na nacionalnom i lokalnom nivou.

AKCIONI PLAN ZA DALJI RAZVOJ KVIS U REPUBLICI SRBIJI PREDLOG

Formiranje međusektorske radne grupe za razvoj KViS, koja bi obuhvatila veći broj relevantnih sektora i organizacija, i bila organizovana po principu dva koncentrična kruga članova. Prvi krug bi činili rukovodioci obuhvaćenih sektora i organizacija – radi njihove informisanosti o radu radne grupe, dok bi u drugom krugu bili predstavnici sektora i organizacija i eksperti zaduženi za rad na razvoju KViS-a.



Međusobno usaglašavanje predstavnika sektora i organizacija radi pružanja zajedničkog doprinosa (zasnovanog na komplementarnosti) promovisanju celoživotne koncepcije karijernog razvoja i na njoj zasnovanih usluga KViS.
▼
Usklađivanje zakonske i podzakonske regulative koje se odnose na KviS sa celoživotnom koncepcijom karijernog razvoja.
▼
Uvrščivanje kompetencija za upravljanje sopstvenim karijernim razvojem, odnosno veština upravljanja karijerom u opšte međupredmetne kompetencije (Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja).
▼
Organizovanje operativne radne grupe (iz drugog kruga međusektorske radne grupe) za rad na unapređivanju Pravilnika o standardima KViS.
▼
Razviti mehanizme praćenja, vremenski okvir i indikatore merenja efekata koje ima sprovođenje KViS aktivnosti u skladu sa specifičnostima sektora obrazovanja, zapošljavanja, mladih i drugih uključenih sektora – drugi krug međusektorske radne grupe.
▼
Izrada Strategije razvoja KViS u Republici Srbiji sa naglaskom na implementaciju standarda KViS - drugi krug međusektorske radne grupe.
▼
Izrada Akcionog plana za sprovođenje Strategije razvoja KViS u Republici Srbiji sa naglaskom na implementaciju standarda KViS - drugi krug međusektorske radne grupe.
▼
Izrada plana i programa akcije promovisanja KViS kao sastavnog dela Strategije razvoja KViS u Republici Srbiji sa naglaskom na implementaciju standarda KViS - drugi krug međusektorske radne grupe.
▼
Razviti sistem profesionalizacije praktičara u oblasti KViS, sa široko otvorenim prostorom za ulazak praktičara u ovu oblast. Četiri ulaza: 1) kroz formalni sistem obrazovanja; 2) kroz neformalni sistem obrazovanja i obučavanja; 3) priznavanjem prethodnog učenja (PPU) i 4) ostavljanjem mogućnosti za obavljanje pojedinačnih i manje složenih poslova u okviru KViS, bez prethodne obrazovne pripreme (na primer, nastavnici u srednjoj školi mogu da budu angažovani na uspostavljanju kontakata sa poslodavcima i da je to njihovo ukupno angažovanje u oblasti KViS).
▼
Uspostaviti bogatstvo prilika za učenje, međusobno informisanje i saradnju praktičara u oblasti KViS.
▼
Formirati sistem i ponudu akreditovanih modularnih obuka za osposobljavanje/usavršavanje praktičara u oblasti KViS.
▼
Ponudu programa za osposobljavanje/usavršavanje karijernih praktičara treba zasnovati na ispitanim obrazovnim potrebama praktičara, a ne na postojećim „zaliham“ programa.
▼

Formirati kratki program studija, program celoživotnog učenja ili master program na univerzitetu za osposobljavanje/usavršavanje karijernih praktičara.



Formirati sistem PPU za karijerne praktičare.



Uspostavljanje i stavljanje u funkciju Portala za KViS, sa više osnovnih linija – primeri dobre prakse aktivnosti KViS razvijeni u RS za različite ciljne grupe, organizacije koje pružaju usluge KViS, katalog praktičara sa naznakom aktivnosti koje sprovode, zbirka alata koji mogu da se koriste u KViS i drugo.



Uspostavljanje održivog sistema finansiranja organizacija koje pružaju usluge KViS (nagrađivanje, mali grantovi, male projektne aktivnosti...).



Podsticanje provajdera na razvijanje, akreditovanje i realizaciju programa za razvoj „Veština upravljanja karijerom“, uz kontinuirano unapređivanje njihovog kvaliteta.



LITERATURA

Akcioni plan za period od 2021. do 2023. godine za sprovođenje Strategije zapošljavanja u Republici Srbiji za period od 2021. do 2026. godine (2021). Službeni glasnik, br. 30/2021. (analizirano u sklopu Strategije ZAPOŠLJAVANJE)

Godišnji plan obrazovanja odraslih u Republici Srbiji za 2023. godinu (Predlog). [GPOO 2023]

Izveštaj o realizaciji godišnjeg plana obrazovanja odraslih u Republici Srbiji u 2022. godini. [Izveštaj GPOO 2022]

Mihajlović, D. (2021). *Obrazovanje kao komponenta karijernog vođenja i savetovanja u tranzicionim periodima profesionalnog razvoja odraslih*. Doktorska disertacija odbranjena na Univerzitetu u Beogradu – Filozofskom fakultetu 2022. godine

Nacionalna strategija za mlade za period od 2015. do 2025. godine (2015). Službeni glasnik RS, br. 22/2015. [Strategija MLADI]

Pastuović, N. (1978). *Obrazovni ciklus: opća metodika obrazovanja zaposlenih*. Andragoški centar.

Pravilnik o bližim uslovima u pogledu programa, kadra, prostora, opreme i nastavnih sredstava za sticanje statusa javno priznatog organizatora aktivnosti obrazovanja odraslih (2021). Službeni glasnik RS, br. 130/2021. [Pravilnik JPOA 1]

Pravilnik o bližim uslovima, načinu rada, aktivnostima i sastavu Tima za karijerno vođenje i savetovanje u srednjoj školi koja realizuje obrazovne profile u dualnom obrazovanju (2019). Službeni glasnik RS, br. 2/2019. [Pravilnik Tim DUAL]

Pravilnik o standardima i načinu sprovođenja postupka priznavanja prethodnog učenja (2020). Službeni glasnik RS, br. 148/2020. [Pravilnik PPU]

Pravilnik o standardima usluga karijernog vođenja i savetovanja (2019). Službeni glasnik RS, br. 43/2019. [Pravilnik KViS]

Pravilnik o standardima za samovrednovanje i spoljašnje vrednovanje kvaliteta rada javno priznatog organizatora aktivnosti obrazovanja odraslih. (2022). „Službeni glasnik RS“, broj 27 od 25. februara 2022. [JPOA 3]

Pravilnik o vrsti, nazivu i sadržaju obrazaca i načinu vođenja evidencija i nazivu, sadržaju i izgledu obrazaca javnih isprava i uverenja u obrazovanju odraslih (2022). Službeni glasnik RS, br. 102/2022. [Pravilnik JPOA 2]

Strategija karijernog vođenja i savetovanja u Republici Srbiji (2010). Službeni glasnik RS, br. 16/2010. [KVIS Strategija]

Strategija razvoja obrazovanja i vaspitanja u Republici Srbiji do 2030. godine (2021). Službeni glasnik RS, br. 63/2021. [SROVRS 2030]

Strategija zapošljavanja u Republici Srbiji za period od 2021. do 2026. godine (2021). Službeni glasnik RS, br. 18/21 i br. 36/21 - ispravka. [Strategija ZAPOŠLJAVANJE]

Uputstvo Agencije za kvalifikacije Republike Srbije za sticanje statusa javno priznatog organizatora aktivnosti obrazovanja odraslih za aktivnost pružanja usluga karijernog vođenja i savetovanja (2022).

Zakon o dualnom obrazovanju (2020). Službeni glasnik RS, br. 6/2020. [Zakon DUAL]

Zakon o mladima (2022). Službeni glasnik RS, br. 116/2022. [Zakon MLADI]

Zakon o Nacionalnom okviru kvalifikacija Republike Srbije (2021). Službeni glasnik RS, br. 129/2021. [Zakon NOKS]

Zakon o obrazovanju odraslih (2020). Službeni glasnik RS, br. 6/2020. [Zakon OO]

Zakon o osnovama sistema vaspitanja i obrazovanja u Republici Srbiji (2021). Službeni glasnik RS, br. 129/2021. [Zakon OSOV]

Zakon o osnovnom obrazovanju i vaspitanju (2021). Službeni glasnik RS, br. 129/2021. [Zakon OŠ]

Zakon o radu (2017). Službeni glasnik RS, br. 113/2017. [Zakon RAD]

Zakon o srednjem obrazovanju i vaspitanju (2021). Službeni glasnik RS, br. 129/2021. [Zakon SŠ]

Zakon o visokom obrazovanju (2021). Službeni glasnik RS, br. 67/2021. [Zakon UN]