

Jovan Miljković<sup>1</sup>, Uroš Kuzmanović<sup>2</sup>, Branka Radovanović<sup>3</sup>

## Politika karijernog vođenja i savetovanja u Srbiji – pogledi ključnih aktera<sup>4</sup>

**Apstrakt:** Karijerno vođenje i savetovanje (KViS) je tokom poslednjeg veka doživelo značajne promene kako u teorijskom konstrukt, tako i u praktičnoj delatnosti. Ključnu ulogu u oblikovanju ove međuresorne delatnosti ima politika, pa smo sprovedli kvalitativno istraživanje boljeg razumevanja pozicija koje imaju akteri kreiranja KViS politika u Srbiji i opisali njihove aktivnosti na polju kreiranja ovih politika. Istraživanje je obuhvatilo aktivnosti osam organizacija koje Kancelarija za dualno obrazovanje i Nacionalni okvir kvalifikacija smatra ključnim akterima u kreiranju politika KViS u Srbiji. Rezultati istraživanja ukazuju na dobru saradnju među ključnim akterima, bogatu aktivnost na legislativnom i istraživačkom polju, ali i potrebu boljeg koordinisanja KViS delatnosti, rešavanja njenog finansiranja, kao i potrebu promene KViS paradigme od profesionalne orijentacije ili inicijalnog odabira karijere mladih, ka instrumentu celoživotnog učenja svih ciljnih grupa.

**Ključne reči:** karijerno vođenje i savetovanje, obrazovne politike, ključni akteri kreiranja politike, celoživotni karijerni razvoj

## Career Guidance and Counselling Policy in Serbia – Views of Key Actors<sup>5</sup>

**Abstract:** Career guidance and counselling (CGC) has undergone significant transformations over the past century, both as a theoretical construct and as a practical activity.

---

<sup>1</sup> Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet, <https://orcid.org/0000-0002-7693-7700> (jovan.miljkovic@f.bg.ac.rs).

<sup>2</sup> Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet, <https://orcid.org/0009-0005-9469-174X>

<sup>3</sup> Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet, <https://orcid.org/0009-0002-5921-1622>

<sup>4</sup> U radu je predstavljen deo rezultata istraživanja sprovedenog u okviru projekta „Implementacija usluge karijernog vođenja i savetovanja (KViS)” (broj ugovora 404-02-97/2022-08), koji je trajao od početka novembra 2022. godine do kraja novembra 2023. godine, a koji je finansiran od strane Kancelarije za dualno obrazovanje i Nacionalni okvir kvalifikacija Republike Srbije.

<sup>5</sup> The paper presents part of the results of a research conducted within the project entitled “Implementation of the Career Guidance and Counselling (CGC) Service” (Contract No. 404-02-97/2022-08), which was implemented from early November 2022 to end November 2023 and funded by the Office for Dual Education and the National Qualification Framework of the Republic of Serbia.

Policy plays a crucial role in regulating this cross-sectoral activity, wherefore we conducted a qualitative research to gain a better understanding of the views held by the key actors involved in creating CGC policies in Serbia and describe their policy-making activities. The research outlines the activities of eight organisations the Office for Dual Education and the National Qualifications Framework consider the key stakeholders in CGC policy-making. The findings indicate strong cooperation among the key actors and extensive legislative and research activities. The study, however, also reveals the need for better coordination of CGC activities, addressing financial challenges, and shifting the CGC paradigm focus from professional orientation or initial career choice of young people to a lifelong learning tool for all target groups.

**Keywords:** career guidance and counselling, educational policies, key policy-makers, lifelong career development

## Uvod

Karijerno vođenje i savetovanje je u samom vrhu istraživačkih tema u različitim oblastima (Mihajlović, 2021), što ne iznenađuje jer je ono važan instrument razvoja na ličnom, nacionalnom i internacionalnom nivou. Iako je praksa karijernog vođenja i savetovanja povezana i uzrokovana promenama u svim segmentima ljudske egzistencije, čini nam se da je najviše vezana za drastične i brze promene koje su se desile u svetu rada i sa njim povezanim fenomenom karijere. „Brze promene u najvažnijim profesionalnim oblastima, ekspanzija znanja u mnogim područjima, rasprostranjen i povećan uticaj tehnologije, kao i geografska i profesionalna mobilnost podrazumevaju 'kontinuirano, na radu zasnovano, učenje'“ (Kulić & Despotović, 2005, str. 47). Ova zasnovanost rada na znanju, koje je i samo promenljivo, znači da i karijera zavisi od mnogih okolnosti, ali u prvom redu od znanja zaposlenih koji, unapređujući i menjajući svoje znanje, menjaju ili razvijaju i svoju karijeru. Druge okolnosti koje mogu uticati na karijerni put su: pripadnost određenoj sociodemografskoj grupi, širina i kvalitet socijalnog kapitala pojedinca, stepen razvijenosti privrede, demokratije i transparentnosti u svakom pojedinačnom društvu, ali i brojne lične karakteristike i životne odluke pojedinca. Sama karijera je postala dinamičan konstrukt i koncepcija, viđena kao „promenljiva kategorija, koja se brzo i lako menja, kako zbog promena u interesovanjima, sposobnostima i sistemu vrednosti pojedinca, tako i zbog promena u radnom okruženju“ (Maksimović, 2012, str. 9). Razmatrajući pojam dinamičnih, savremenih karijera, Mihajlović (2021) uočava da se one ne vezuju za jedan posao pojedinca i da se ne završavaju njegovim penzionisanjem. Ovo znači da pitanje odabira i građenja karijere nije samo pitanje koje se postavlja u mladosti, što potvrđuje i

različitost starosnih i socijalnih grupa kojima je KViS namenjen. Među njima se često pominju nezaposlene osobe i osobe sa posebnim potrebama (Pejatović & Orlović Lovren, 2014). Sve ovo ukazuje da u kreiranju politike, pod kojom podrazumevamo „sve aktivnosti za pripremu i donošenje obvezujućih odluka i/ili odluka orijentiranih općem dobru i u korist društva u cjelini“ (Meyer, 2013, str. 31) učestvuju vrlo različiti akteri iz različitih oblasti javnih politika, koji svojim aktivnostima pokušavaju da uredi oblast karijernog vođenja i savetovanja, tako da ona bude funkcionalni alat u dostizanju ciljeva koje zagovaraju. Stoga će akcenat u ovom radu biti usmeren na perspektivu ključnih aktera u vezi sa elementima politike celoživotnog karijernog vođenja i savetovanja.

### Geneza i razvoj pojma KViS

Promene u savremenom svetu transformišu i karijerno vođenje i savetovanje u svim njegovim segmentima. Njegova suština se ogleda u organizovanoj pomoći pojedincima da se suoče sa izazovima u svom profesionalnom i ličnom razvoju (Pejatović & Mihajlović, 2019). Istraživanje Ovesni i Pejatović (2012, str. 168) ističe da „proučavanje konceptualnog okvira procesa savetovanja i vođenja u obrazovanju odraslih ukazuje na difuzne teorijske paradigme, terminološku zamagljenost, nedovoljnu profesionalnu izdiferenciranost (i s tim povezanu nejasno izraženu potrebu za komplementarnim pristupanjem), duboku umreženost ovih procesa u politike obrazovanja“. Takođe, odnos naučnih istraživanja prema problemu karijernog vođenja i savetovanja je uglavnom prilično arhaičan i jednostran što ilustruju zapažanja koja iznose Verbruggen i saradnici (Verbruggen et al., 2013), ističući da istraživanja ne prate novu ulogu karijernog vođenja i savetovanja jer su prvenstveno usmerena na njegovu tradicionalnu ulogu (npr. inicijalni odabir karijere mladih), a zapostavljaju njegovu celoživotnu dimenziju i ulogu da osposobi pojedinca za upravljanje sopstvenom karijerom.

Što se tiče nauka o vaspitanju i njihovog istraživačkog fokusa po pitanju karijernog vođenja i savetovanja, Mihajlović (2021, str. 24–25) iznosi sledeće mišljenje: pedagogija je fokusirana na proučavanje karijernih opredeljenja mladih ljudi, razumevanje specifičnosti profesionalnog razvoja i karijernog obrazovanja u školskom okruženju, kao i podsticanje tog razvoja kroz realizaciju i unapređivanje modela uključivanja nastavnika i roditelja. Sagledavaju se načini efikasnog uključivanja detetovog okruženja u njegove profesionalne izbore. Primećene su tendencije unapređivanja modela profesionalne orijentacije, razvoja znanja o sebi i svetu rada. Pitanja KViS-a se u andragogiji razmatraju posredno

kroz razumevanje karijernog razvoja odraslih i veze sa obrazovanjem, kroz različita pitanja relacija obrazovanja odraslih i sveta rada, pitanja profesionalne socijalizacije odraslih, karijernog razvoja u različitim profesijama i pitanja njihovog usavršavanja.

Promene u razumevanju pojma karijernog vođenja i savetovanja, kao i njegova transformacija i evolucija, mogu se pratiti od samih njegovih početaka. Na samom početku 20. veka bilo je koncipirano i shvaćeno kao podrška ljudima u odabiru zanimanja, ulasku u zanimanje i napredovanja unutar zanimanja (Mihajlović, 2021). Savremena definicije karijernog vođenja i savetovanja, koju prihvatamo u ovom radu, a koja obuhvata „usluge i aktivnosti usmerene na podršku pojedincu bilo kog uzrasta i u bilo kojoj tački tokom njegovog života da donese odluke koje se tiču obrazovanja, obuke i zanimanja i da upravlja svojom karijerom“ (Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, 2019, str. 10). U praksi, karijerno vođenje i savetovanje najčešće obuhvata tri grupe aktivnosti: karijerno informisanje, karijerno savetovanje i obrazovanje za karijeru. *Karijerno informisanje* podrazumeva „sve informacije neophodne za planiranje, postizanje i održavanje zaposlenosti i volontiranja. Uključuje i informacije o zanimanjima, veštinama, karijernim putevima (putevima u realizaciji karijere), trendovima i stanju na tržištu rada, obrazovnim programima i mogućnostima, obrazovnim institucijama...“ (Ministarstvo omladine i sporta Republike Srbije, 2010, str. 9). *Karijerno savetovanje* „pomaže pojedincima da razumeju vlastite ciljeve i aspiracije, sopstveni identitet, donose odluke utemeljene na informacijama, posvete se aktivnostima i upravljaju promenama u svojoj karijeri bilo da su planirane ili neplanirane“ (Ministarstvo omladine i sporta Republike Srbije, 2010, str. 9). *Obrazovanje za karijeru* „pomaže pojedincima da razumeju svoje motive, vrednosti i način kako mogu doprineti društvu u kome žive. Obezbeđuje im znanje o tržištu rada, veštine koje ih osposobljavaju da vrše izbore u sferi obrazovanja, rada i života, a takođe ih osposobljava da planiraju karijeru i pripreme se za rad“ (Ministarstvo omladine i sporta Republike Srbije, 2010, str. 9). Iz izloženih definicija možemo zaključiti da je aktuelni pristup karijernom vođenju i savetovanju vrlo sveobuhvatno postavljen kako bi zadovoljio potrebe i ciljeve aktera iz različitih društvenih sektora. Vats (Watts) i Sultana (2004, str. 109) ističu da kada govorimo o društvenim ciljevima kojima karijerno vođenje i savetovanje može da doprinese, najčešće se govori osledećim:

- 1) Ciljevima celoživotnog učenja, uključujući poboljšanje efikasnosti sistema obrazovanja i obučavanja, ujedno ostvarujući vezu sa tržištem rada;
- 2) Ciljevima tržišta rada, uključujući poboljšanje susretanja ponude i potražnje, ujedno ostvarujući prilagođavanje promenama;
- 3) Ciljevima socijalne jednakosti, uključujući pružanje jednakih mogućnosti, ujedno promovišući socijalnu inkluziju.

Pored jasno definisanih ciljeva koji se odnose na celoživotno učenje, tržište rada i socijalnu jednakost, karijerno vođenje i savetovanje ima potencijal da značajno doprinese prevenciji i ublažavanju ozbiljnih društvenih i individualnih problema. Na primer, adekvatno karijerno vođenje može igrati ključnu ulogu u smanjenju nezaposlenosti i socijalne isključenosti, pružajući ljudima alate i znanje neophodno za donošenje informisanih odluka o obrazovanju i zapošljavanju. Time se direktno utiče na smanjenje nesigurnosti na tržištu rada i omogućava pojedincima da efikasnije upravljaju svojom karijerom, što ima pozitivne efekte i na širu društvenu stabilnost.

Sasvim je jasno da politika karijernog vođenja i savetovanja ne može biti razvijena unutar samo jednog sektora, već da u njenom formulisanju i realizaciji moraju učestvovati različiti akteri, koji će donositi različite poglede na fenomen o kojem govorimo, zastupajući interese svojih sektora ili organizacija. Ovo je u skladu sa viđenjem politike koje ima Meyer (2013, str. 78), kao višedimenzionalnog fenomena, čija je jedna od dimenzija *politics* (obuhvata interese, aktere, konflikt, konsenzus, legitimitet i vlast). U okviru ove dimenzije pokušaćemo da sagledamo poglede različitih aktera političkog procesa, koji imaju legitimitet u oblasti karijernog vođenja i savetovanja. Ovi akteri kroz iskazivanje i zastupanje svojih interesa, često dolaze do potencijalnih konflikata pokušavajući da ostvare konsenzus u domenu politike karijernog vođenja i savetovanja u Srbiji. Razmatranje međusektorske saradnje u okviru Pravilnika dodatno naglašava potrebu za holističkim pristupom, gde se različiti sektori moraju koordinisano uključiti kako bi se ostvarili navedeni društveni ciljevi. Samo kroz integrisanu saradnju obrazovnih, privrednih, socijalnih i političkih sektora može se obezbediti celovita i efikasna podrška pojedincima u upravljanju karijerom, što je ključno za postizanje optimalnih rezultata u praksi KViS-a.

### Metodološki okvir istraživanja

Istraživanje je sprovedeno sa ciljem da se utvrde aktivnosti ključnih aktera kreiranja KViS politika u Srbiji. U radu smo pokušali da odgovorimo na osnovno istraživačko pitanje: koje konkretne aktivnosti su preduzeli ključni akteri kreiranja KViS politika u Srbiji vezane za razvijanje politika KViS-a i kakvo je njihovo mišljenje o aktuelnim KViS politikama? Kako bismo dobili što potpuniji odgovor na osnovno istraživačko pitanje, formulisali smo osam posebnih istraživačkih pitanja: (1) Šta su ključni akteri KViS politika u Srbiji konkretno radili na razvoju zakonodavnog okvira KViS u Srbiji?; (2) Šta su ključni akteri KViS politika u

Srbiji konkretno radili na razvoju sistema kvaliteta KViS?; (3) Šta su ključni akteri KViS politika u Srbiji konkretno radili na razvoju sistema praćenja efekata KViS?; (4) Šta su ključni akteri KViS politika u Srbiji konkretno radili sa nosiocima aktivnosti KViS na makro (nacionalnom) i mezo (lokalna zajednica) nivou?; (5) Šta su ključni akteri KViS politika u Srbiji konkretno radili na povećanju obuhvata različitih kategorija korisnika usluga KViS?; (6) Šta su ključni akteri KViS politika u Srbiji konkretno radili na razvijanju veština upravljanja karijerom kod konkretnih grupa polaznika?; (7) Šta su ključni akteri KViS politika u Srbiji konkretno radili na razvijanju kompetencija karijernih praktičara?; (8) Šta su ključni akteri KViS politika u Srbiji konkretno radili na istraživanju različitih elemenata i aspekata KViS?; (9) Kakvo je mišljenje ključnih aktera KViS politika u Srbiji o aktuelnim KViS politikama?

U istraživanju je korišćen kvalitativni pristup koji se oslanja na „saznavanje kroz razumevanje i opis, tumačenje značenja koje neka situacija (ima)“ (Lakićević & Knežić, 2011, str. 94). Kako bismo bolje razumeli pozicije koje imaju akteri kreiranja KViS politika u Srbiji i opisali njihove aktivnosti na polju kreiranja ovih politika, koristili smo se deskriptivnom metodom, čija je suština da „definiše, opiše i klasifikuje fenomene kojima se bavi“ (Popadić i sar., 2018, str. 66), a u okviru nje smo koristili tehniku polustrukturiranog grupnog i individualnog intervjua. Polustrukturirani intervjui smo odabrali jer se njime stvara situacija „slobodne i skoro neformalne komunikacije u kojoj znamo šta su okvirne teme za razgovor, ali ne i unapred kuda će nas to odvesti“ (Popadić i sar., 2018, str. 581). Za potrebu sprovođenja intervjua smo kao instrument koristili posebno kreiran protokol za intervjuisanje nosioca pojedinih KViS aktivnosti na nacionalnom nivou (PROMAKRO). Budući da smo se vodili Glaserovom preporukom da ne snimamo intervjue (Glaser, 1998, prema: Fajgelj, 2014), pitanja iz protokola su nam služila kao kategorije za inicijalno kodiranje. Radi povećanja objektivnosti, odvojeno smo pristupili fokusiranom kodiranju odgovora, nakon čega smo uporedili beleške i došli do konačnih kategorija.

„U kvalitativnom istraživanju (...) kod izbora učesnika može se koristiti namerni uzorak“ (Savićević, 2011, str. 180), što je i u našem istraživanju bio slučaj. Na upit koji smo poslali naručiocu projekta, Kancelariji za dualno obrazovanje i Nacionalni okvir kvalifikacija Srbije, u kojem smo ih zamolili da procene koje organizacije smatraju ključnim akterima u kreiranju politike KViS u Srbiji, dobili smo odgovor da se radi o sledećim organizacijama: Agencija za kvalifikacije (AZK), Ministarstvo turizma i omladine (MTO), Beogradska otvorena škola (BOŠ), *Euroguidance* Centar Srbija, Ministarstvo prosvete – Kancelarija za dualno obrazovanje i NOKS (MP), Centar za upravljanje karijerom u okviru Službe

za upravljanje kadrovima Vlade Republike Srbije (SUK), Nemačka organizacija za međunarodnu saradnju GIZ (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*), „Znanjem do posla” E2E – projekat Vlade Republike Srbije i *Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)*, implementiran od strane *NIRAS-IP Consulting-a*. Iz navedenih institucija imali smo ukupno 20 učesnika (AZK – 8 učesnika, MTO – 3, BOŠ – 1, Euroguidance – 1, MP – 2, SUK – 1, GIZ – 2; NIRAS-IP – 2) sa kojima je je obavljeno pet grupnih i tri individualna intervjua.

## Prikaz i analiza dobijenih rezultata

### *Aktivnosti ključnih aktera KViS politika u Srbiji na razvoju legislativnog okvira KViS u Srbiji*

U Tabeli 1 su taksativno nabrojani dokumenti u čijem donošenju su učestvovali analizirane organizacije, kao i radne grupe u kojima su, prema rečima ispitanika, učestvovali ključni akteri KViS politika u Srbiji. Možemo konstatovati da su gotovo svi analizirani akteri KViS politika (osim SUK-a) imali bogatu i intenzivnu aktivnost na kreiranju legislativnog okvira i da među intervjuisanim institucijama, po aktivnostima na polju razvoja KViS legislative, prednjači Ministarstvo prosvete. Za Agenciju za kvalifikacije smo utvrdili da se najviše angažovala oko uređivanja KViS aktivnosti u okviru JPOA podsistema, dok je za Ministarstvo turizma i omladine bilo teško decidirano navesti njegove doprinose kreiranju legislative, jer se radi o novoformiranom ministarstvu u kojem su se našli delovi ingerencija druga dva prethodna ministarstva. Uprkos tome što je novoformirano, MTO igra važnu ulogu u oblasti politike KViS usmerene na mlade. MTO pruža podršku relevantnim institucijama, učestvuje u promociji KViS-a i sprovodi istraživanja koja doprinose razvoju i implementaciji ove politike. Što se tiče BOŠ-a treba dodati da, pored nabrojanih aktivnosti, u trenutku istraživanja učestvuje u radu Radne grupe za izradu profila kompetencija praktičara, na inicijativu Agencije za kvalifikacije i projekta Znanjem do posla.

**Tabela 1.** Aktivnosti ključnih aktera na razvoju legislativnog okvira u Srbiji

Ključni akteri KViS politika u Srbiji	Aktivnosti na razvoju legislativnog okvira KViS u Srbiji
AZK	Uputstvo za sticanje statusa JPOA za aktivnost pružanja KViS; Obrazac zahteva KViS; Obrazac programa KViS.

Ključni akteri KViS politika u Srbiji	Aktivnosti na razvoju legislativnog okvira KViS u Srbiji
MTO	Strategija karijernog vođenja i savetovanja u Republici Srbiji; Formirana Radna grupa za sprovođenje Strategije KViS u Srbiji; Studija izvodljivosti za osnivanje Nacionalnog resursnog centra za KViS; Nacionalne strategije za mlade (za periode: 2015–2025. i 2023–2030); Dva Akciona plana za sprovođenje Nacionalne strategije za mlade (2015–2017. i 2018–2025).
BOŠ	Nacionalna strategija KViS 2010–2014; Pravilnik o standardu usluga KViS; Učestvovanje u radu radnih grupa vezanih za Zakon o srednjem obrazovanju, Zakon o radu, Zakon o mladima.
<i>Euroguidance</i>	Pravilnik usluga KViS za implementaciju standarda; Radna grupa za KViS praktičare; Aktivnosti vezane za donošenje Strategija i Zakona za mlade.
MP	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.
SUK	/
GIZ	Učestvovanje u radu radnih grupa vezanih za Zakon o srednjem obrazovanju, Zakon o radu, Zakon o mladima; Adaptacija petofaznog modela KViS; Lobiranje da KViS postane predmet u osnovnoj i srednjoj školi; Učestvovanje u kreiranju Strategije karijernog vođenja i savetovanja, čiji su jedan od indirektnih produkata i Standardi.
E2E	Zakon o NOKS-u; Zakon o dualnom obrazovanju; Pravilnik o JPOA

Pored osnovnih aktivnosti, *Euroguidance* pruža kontinuiranu podršku umrežavanju predstavnika ministarstava na evropskom nivou u oblasti karijernog vođenja i savetovanja. GIZ kroz brojne projektne aktivnosti podržava tranziciju mladih iz srednje škole na tržište rada, fokusirajući se na praktične veštine potrebne za moderno radno okruženje. Projekat „Znanjem do posla“ (E2E) od 2017. godine uključuje značajnu *policy* komponentu koja se fokusira na političko zagovaranje, rešavanje političkih izazova, procenu uspešnosti programa i razvoj novih inicijativa u oblasti karijernog vođenja i savetovanja. Ove aktivnosti realizuju se u saradnji sa Kancelarijom za smanjenje siromaštva, dok se kroz zajednički akcioni plan, u saradnji sa Agencijom za kvalifikacije, Ministarstvom prosvete i Ministarstvom za rad, boračka i socijalna pitanja, dodatno unapređuju ciljevi projekta.

Ove inicijative zajedno čine značajan korak ka unapređenju uslova i mogućnosti za mlade u Srbiji, obezbeđujući da politike karijernog vođenja i savetovanja budu sveobuhvatne i usklađene sa evropskim standardima i najboljim praksama.

### *Aktivnosti ključnih aktera KViS politika u Srbiji na razvoju sistema kvaliteta KViS*

Aktivnosti ključnih aktera KViS politike na polju razvoja i unapređenja sistema kvaliteta su intenzivne, ali retko u potpunosti samostalne. „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)“ (Pejatović i sar., 2023, str. 39). Planiraju fokus grupe sa proširenom Radnom grupom kako bi se rešili aktuelni problemi koji su u vezi sa radom i sa zakonodavstvom. AZK vrši permanentni „meki“ pritisak na Sektorska veća da unaprede stanje i kvalitet KViS u okviru svog područja rada.

Ministarstvo turizma i omladine je u više navrata kroz projekte, kao što je „Razvoj karijernog vođenja u cilju unapređenja visokog obrazovanja u Srbiji“, pod okriljem Fondacije Tempus, delovalo na unapređivanje kvaliteta KViS pojedinih ciljnih grupa. Takođe, MTO je učestvovalo u osnivanju Nacionalnog centra Evropske mreže za podršku KViS (*Euroguidance*), kao i u informisanju članova Stručnog tima za primenu Bonskog procesa o Registru nacionalnih kvalifikacija, Registru standarda kvalifikacija i Registru JPOA (Pejatović i sar., 2023). Pored toga MTO utiče na poboljšanje kvaliteta KViS, sprovodeći aktivnosti koje su vezane za kreiranje i unapređivanje politika.

U cilju povećanja kvaliteta KViS, BOŠ insistira na sopstvenim standardima KViS usluga, a preduslov za apliciranje na projekte BOŠ-a je ispunjenje standarda KViS. Ova organizacija je realizovala pet obuka o standardima i za primenu standarda (za NSZ, Kancelariju za mlade (KZM) itd.).

Meki pritisak odnosi se na korišćenje neobavezujućih instrumenata kako bi se suptilno uticalo na različite aktore da prihvate i implementiraju zajedničke ciljeve i pravce razvoja, bez direktnog nametanja obaveza (Popović, 2014). *Euroguidance* ovu strategiju primenjuje organizovanjem skupova i deljenjem primera dobre prakse, čime se promovise razmena znanja i podstiče adaptacija efikasnih politika karijernog vođenja i savetovanja.

Ministarstvo prosvete, prema proceni Pejatović i sar. (2023) značajno unapređuje kvalitet KViS usluga. Ova procena se zasniva na identifikovanju

brojnih aktivnosti MP od kojih možemo izdvojiti: pripremu i usvajanje standarda usluge KViS, pripremu i razvijanje sistema priznavanja kompetencija karijernih praktičara, 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 unapređivanje procedura za akreditaciju programa KViS kao aktivnosti obrazovanja odraslih.

SUK unapređuje kvalitet isključivo svojih KViS aktivnosti kroz održavanje evidencije i baze podataka o zaposlenima u državnoj upravi.

GIZ svoj doprinos podizanju kvaliteta KViS vidi u implementaciji Strategije karijernog vođenja i savetovanja, kao i kroz učešće u debatama i raspravama na temu KViS.

E2E su razvijali procedure za sticanje statusa JPOA u pogledu KViS uz primenu standarda, dok sa BOŠ-om profilišu kompetencije karijernog praktičara. Od 2017. godine kontinuirano obučavaju brokere, koji su NVO provajderi KViS na lokalnom nivou.

Analiza aktivnosti ključnih aktera u oblasti karijernog vođenja i savetovanja u Srbiji otkriva usredsređenost na unapređenje kvaliteta kroz niz sistemskih inicijativa. Među značajnim koracima relevantnih institucija su formiranje radnih grupa, standardizacija kompetencija praktičara, razvoj digitalnih alata, kao i proceduralne pripreme za akreditaciju programa. Ove mere, zajedno sa kontinuiranom obukom i profilisanjem kompetencija, doprinose stvaranju čvrstog okvira za podizanje standarda usluga u oblasti KViS. Ove aktivnosti odražavaju jasnu posvećenost ka razvoju sistema kvaliteta koji može adekvatno odgovoriti na potrebe pojedinaca u njihovom profesionalnom razvoju, u skladu sa savremenim zahtevima i očekivanjima.

### *Aktivnosti ključnih aktera KViS politika u Srbiji na razvoju sistema praćenja efekata KViS*

Praćenje efekata KViS je od suštinskog značaja za uspostavljanje funkcionalne povratne sprege između legislative i prakse u ovoj oblasti. Pomenuto praćenje je uslovljeno posedovanjem adekvatnog instrumentarija, čemu AZK pridaje veliki značaj, što možemo zaključiti na osnovu kreiranih upitnika za uprave škola o primeni KViS standarda, kao i planova za realizaciju radionica za inspektore koji evaluiraju rad JPOA akreditovanih za usluge KViS. Mali broj JPOA akre-

ditovanih programa za usluge KViS-a (11) je uslovio da će se pravo praćenje efekata sprovesti nakon nekog vremena (najverovatnije nakon prvog akreditacionog ciklusa), kada svi provajderi budu u poziciji da pruže svoje usluge (Pejatović i sar., 2023).

MTO podržava druge relevantne institucije, a učestvuje i u radu Radne grupe za unapređenje kvaliteta KViS.

BOŠ, zajedno sa AZK i E2E istražuje efekte korišćenja KViS usluga i njihove dostupnosti.

*Euroguidance* je prevela *ELGPN (European Lifelong Guidance Policy Network)* – Priručnik za praćenje efekata, a razvija i sistem praćenja svojih internih procedura.

Ministarstvo prosvete trenutno pilotira metodologiju za kontinuirano praćenje efekata primene kvalifikacija na zapošljavanje i celoživotno učenje. U planu je razvoj metodologije za praćenje efekata usluge KViS i njihovo pilotiranje, a kreiraju i podzakonske akte i digitalne alate za praćenje realizacije programa i usluga KViS.

SUK u sklopu svog sistema sprovodi šestomesečne ili godišnje evaluativne aktivnosti, u okviru kojih prati efikasnost rada kroz ostvaren napredak i zadovoljstvo kandidata/korisnika usluga.

GIZ je razvio sistem praćenja efekata, uglavnom projektno orijentisan. „Neki od indikatora praćenja uspeha projekata KViS 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“ (Pejatović i sar., 2023, str. 41).

E2E izveštava donatore, ministarstva i AZK o sopstvenom praćenju efekata KViS, a uz pomoć anonimnih telefonskih intervjuua istražuje zadovoljstvo korisnika uslugama KViS.

Različite organizacije u Srbiji intenzivno rade na praćenju efekata karijernog vođenja i savetovanja kroz širok spektar evaluativnih metoda. Iako su njihove metode raznovrsne, svaka od ovih organizacija doprinosi boljem razumevanju efekata KViS usluga na svoj način. Ove aktivnosti zajedno pružaju mozaik podataka koji omogućava prilagođavanje i unapređenje usluga, iako ne postoji formalizovana zajednička inicijativa. Iako se nazire postepeno formiranje integrisanog sistema kvaliteta KViS, dalja koordinacija ovih napora bi mogla dodatno poboljšati razvoj efikasnog sistema koji bi sistematski pratio i reagovao na rezultate, čime bi se potvrdila posvećenost unapređenju efektivnosti KViS-a u Srbiji.

*Aktivnosti ključnih aktera KViS politika u Srbiji  
sa drugim nosiocima aktivnosti KViS na makro (nacionalnom)  
i mezo (lokalna zajednica) nivou*

Iz Tabele 2 možemo videti gustu mrežu saradnje svih ključnih aktera KViS politika u Srbiji.

**Tabela 2.** Aktivnosti ključnih aktera KViS politika u Srbiji sa drugim nosiocima aktivnosti KViS na makro (nacionalnom) i mezo (lokalna zajednica) nivou

Ključni akteri KViS politika u Srbiji	Saradnja na makro nivou	Saradnja na mezo nivou
AZK	Razna ministarstva, NSZ i PKS	Aktuelne i potencijalne JPOA organizacije; E2E
MTO	Različita ministarstva i agencije; BOŠ	1803 udruženja mladih koje se eksplicitno bave KViS-om; Kancelarije za mlade; NVO
BOŠ	AZK, MP, MTO, MR, KZM, NSZ	srednje škole
<i>Euroguidance</i>	NSZ, ZUOV, ICCDPP, ELPGN	osnovne i srednje škole, fakulteti i centri za socijalni rad
MP	„Sve interesne grupe i institucije koje su relevantne za izradu propisa i strateških dokumenata (zapošljavanje, mladi)“ (Pejatović i sar., 2023, str. 42).	osnovne i srednje škole
SUK	sistem državne uprave	/
GIZ	NZS, relevantna ministarstva	osnovne škole, srednje škole, preduzeća i roditelji
E2E	„Više ministarstava i nacionalnih tela“ (Pejatović i sar., 2023, str. 42)	AZK, lokalne samouprave, NVO, privreda, škole

Tabela 2 ilustruje intenzivnu mrežu saradnje među ključnim akterima karijernog vođenja i savetovanja u Srbiji na nacionalnom i lokalnom nivou. Saradnja među različitim ministarstvima, agencijama, obrazovnim ustanovama, nevladinim organizacijama i drugim relevantnim institucijama omogućava širok spektar interakcija koje su ključne za razvoj i primenu efektivnih KViS politika. Ovakvo gusta mreža saradnje omogućava bolju razmenu informacija, resursa i najboljih praksi, što značajno doprinosi unapređenju kvaliteta karijernog vođenja i savetovanja. Dalje jačanje tih veza i podsticanje još čvršćeg umrežavanja ključni su koraci ka stvaranju još kvalitetnijeg i koherentnijeg sistema KViS-a u Srbiji. Takav sistem bi bio osposobljen da adekvatno odgovori na promenljive potrebe pojedinaca i dinamične zahteve tržišta.

*Aktivnosti ključnih aktera KViS politika u Srbiji na povećanju opsega različitih kategorija korisnika usluga KViS*

Da bi KViS programi dostigli svoj željeni efekat, moraju biti dostupni širokim kategorijama stanovništva. To i dalje, nažalost, nije slučaj, što ilustruje i konstatacija AZK da su postojeći programi najviše usmereni na pružanje podrške mladim nezaposlenim kategorijama. U nastojanju da programe učini dostupnim ranjivim grupama, AZK je potpisao sporazume sa Fondom za obrazovanje Roma, UNHCR-om i ENIC centrom, nastojeći da obuhvati pripadnike romske, migrantske i izbegličke populacije. Promocija KViS-a se realizuje preko zvanične veb-stranice i aplikacije namenjene učenicima i nastavnicima osnovnih i srednjih škola, dok društvene mreže ne koriste za promociju jer smatraju da nisu prikladne za promociju njihove institucije (Pejatović i sar., 2023).

MTO finansira programe i projekte udruženja mladih, udruženja za mlade i njihovih saveza kao i projekte jedinica lokalne samouprave koje imaju osnovanu KZM. Objavili su Priručnik koji je namenjen onima koji pohađaju dualno obrazovanje. Posebno se bave mladima iz osetljivih grupa (NEET kategorije na koje su usmereni NAPOR, KOMS i NAKZM). Ovo ministarstvo redovno učestvuje u aktivnostima promocije KViS, naročito u onim koje organizuje *Euroguidance* centar, u čijem su osnivanju učestvovali.

BOŠ je ranije bio usmeren na rad sa školama, ali trenutno njihova ciljna grupa su karijerni praktičari. Osam godina BOŠ organizuje sajam KViS, a *BOŠ karijera* se ističe kao primer dobre prakse. Kako bi prilagodili programe pojedinim ciljnim grupama, posebno rade sa odraslim migrantima i mladima iz osetljivih kategorija. Njihovu ciljnu grupu čini 90% mladih, dok 10% čine odrasli.

*Euroguidance* promociju KViS vrši kroz različite sektore, uključujući i korisnike sigurne kuće. Ranije su više promotivno radili sa školama, a sada im je glavna promotivna aktivnost organizacija Nacionalnog takmičenja dobrih praksi. Promovišu KViS i kroz svoje publikacije i baze podataka vezane za aktivnosti KViS. Posebne ciljne grupe su im mladi koji upisuju fakultete.

Ministarstvo prosvete promociju vrši kroz organizacije konferencija, okruglih stolova, sastanaka i tribina, a podršku povećanja opsega (obuhvata) različitih kategorija korisnika KViS pruža indirektno, razvijanjem legislativne i razvojem trening i resursnih centara koji bi imali i ulogu vezanu za KViS.

Promocija KViS u SUK-u se odvija isključivo unutar njihovog sistema, a ciljne grupe su oni koji su prvi put postali rukovodioci i položajci. Posebni programi za pojedine ciljne grupe nisu razvijeni. Promovisanje se vrši i putem HR mreže, uz pomoć pisama dobrodošlice koja sadrže i opis usluga za novopridošle,

kao i kroz aktivnosti projekta VISIBILITY, koristeći vizuale i izveštaje o realizovanim aktivnostima i projektima.

GIZ je dugo bio usmeren na korisnike formalnog obrazovanja, ali se u poslednje vreme usmerava i na one u neformalnom obrazovanju. Od 2015. godine prate trendove uključivanja povratnika iz EU i migranata u tržište rada. Posebna ciljna grupa su im deca sa posebnim potrebama (oštećenja sluha, vida...). U okviru promocije organizuju različita dešavanja: Dan devojčica, Karijerni info-kutak, koriste društvene mreže, radionice samospoznaje i ličnih sklonosti, kao i organizovanje vršnjačkih savetnika.

Osnovna ciljna grupa za E2E su osobe od 15 do 30 godina, ali je proširuju i na starije, teško zapošljive kategorije. Posebne ciljne grupe su i karijerni praktičari u NVO (brokeri) i savetnici u NSZ. Promocija se realizuje preko skupova, BOŠ-ovih sajмова, veb-sajtova, društvenih mreža, priručnika, infosecija, odlazaka u škole i radionica. Primer dobre prakse im je obuka za primenu standarda KViS, kao i formiranje lokalnih karijernih centara u organizacijama (brokeri).

Organizacije u Srbiji prvenstveno baziraju svoje aktivnosti na mlade nezaposlene, koji čine najčešću ciljnu grupu korisnika usluga karijernog vođenja i savetovanja. Pored toga, aktivno rade i na uključivanju marginalizovanih grupa poput Roma, migranata i izbeglica u svoje programe. Povećanje opsega (obuhvata) i kvaliteta usluga realizuje se kroz različite inicijative, uključujući saradnju sa međunarodnim i lokalnim partnerima kako bi se postigla šira primena KViS standarda i metodologija. Uprkos izazovima u koordinaciji i različitostima u pristupima među akterima, zajednički cilj svih učesnika je jasan: osigurati da KViS usluge budu dostupne i prilagođene potrebama svih korisnika. Ovaj pristup ne samo da promovise socijalnu inkluziju i ravnopravnost, već i povećava efikasnost samog sistema karijernog vođenja, čineći ga relevantnim i prilagodljivim za buduće izazove.

*Aktivnosti ključnih aktera KViS politika u Srbiji na razvijanju veština upravljanja karijerom kod konkretnih grupa polaznika ili kompetencija karijernih praktičara*

U Tabeli broj 3 su predstavljene aktivnosti aktera KViS politika na razvijanju veština upravljanja karijerom polaznika i/ili kompetencija karijernih praktičara.

**Tabela 3.** Aktivnosti ključnih aktera KViS politika u Srbiji na razvijanju veština upravljanja karijerom konkretnih grupa polaznika i/ili razvijanju kompetencija karijernih praktičara

Ključni akteri KViS politika u Srbiji	Razvijanje kompetencija karijernih praktičara	Pružanje usluga krajnjim korisnicima
AZK	Potencijalni i postojeći JPOA, što uključuje i njihove KViS praktičare	Ne
MTO	Ne	Ne
BOŠ	4 programa KViS akreditovana kod ZUOV-a namenjena nastavnicima, za period 2022–2025: (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).	Informisanje, vrlo malo savetovanje, a razvijaju i njihove veštine upravljanja karijerom
Euroguidance	3 programa KViS akreditovana kod ZUOV-a, namenjena nastavnicima: (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). Vebinari za praktičare.	Informisanje i savetovanje učenika, a pre korone su ih obučavali za pisanje CV-ja i za <i>Europass</i> alate za predstavljanje veština i znanja. U planu im je razvijanje aktivnosti karijernog vođenja i savetovanja u programima obrazovanja odraslih.
MP	Ne	Ne
SUK	Sopstveni karijerni praktičari	Ne
GIZ	Informisanje, savetovanje i obrazovanje nastavnika u osnovnim i srednjim školama koji su karijerni praktičari. Rad sa NSZ (CIPS-ove institucije, od kojih 10 saraduje sa lokalnom zajednicom i koji su <i>youth friendly</i> ).	Informisanje, savetovanje i obrazovanje učenika osnovnih i srednjih škola.
E2E	Savetovanje, informisanje i obrazovanje za karijeru u cilju osposobljavanja praktičara. Nakon donošenja standarda realizovali su obuke sa praktičarima za KViS veštine koje im nedostaju. E2E održava obuke 3–4 puta godišnje na teme za koje korisnici pokazuju interesovanje ili za one specifične kompetencije za koje E2E, na osnovu saradnje sa njima, procenjuje da im nedostaju. Forsiraju <i>peer learning</i> , kako bi praktičari delovali kao zajednica.	Ne

Iz pregleda aktivnosti ključnih aktera KViS politika u Srbiji, jasno je da se veliki deo napora usmerava na razvijanje veština upravljanja karijerom i kompetencija karijernih praktičara. Iako ministarstva nisu direktno uključena u ove

aktivnosti, nevladine organizacije igraju ključnu ulogu u pružanju relevantnih usluga, obuhvatajući širok spektar potreba korisnika. Inicijative poput akreditovanih obuka i programi obrazovanja za karijerne praktičare podstiču zajedničko učenje i profesionalni razvoj, čime se jača zajednica praktičara i povećava podrška krajnjim korisnicima.

*Aktivnosti ključnih aktera KViS politika u Srbiji na istraživanju različitih elemenata i aspekata KViS*

Ispitivane organizacije su vrlo aktivne po pitanjima istraživanja KViS, što je i predstavljeno u Tabeli broj 4.

**Tabela 4.** Aktivnosti ključnih aktera KViS politika u Srbiji na istraživanju KViS

Ključni akteri KViS politika u Srbiji	Istraživanja u domenu KViS
AZK	Istraživanje kompetencija karijernih praktičara; Komparativna analiza sistema KViS u različitim zemljama.
MTO	Istraživanje položaja i potreba mladih u RS (radi se svake godine); Studija Preduzetništvo mladih, zapošljivost u NEET statusu; Više studija o KViS rađenih od strane eksperata angažovanih preko ETF-a.
BOŠ	Dostupnost KViS u KZM u 2020. godini; Onlajn KViS; Kontinuirano istraživanje potreba praktičara.
<i>Euroguidance</i>	Na sajtu su objavili niz istraživanja i publikacija iz oblasti KViS.
MP	Istraživanje kvaliteta usluge KViS u kontekstu realizacije stručnih obuka za potrebe nezaposlenih lica u organizaciji NZS; Istraživanje na osnovu kojeg je i napisan ovaj rad: Implementacija usluga KViS uključujući i primenu standarda KViS definisanih podzakonskim aktom.
SUK	Istraživanje kvaliteta sopstvenih KViS usluga. Istraživanje zadovoljstva postupkom vrednovanja i zadovoljstva podrškom pratećih institucija, transparentnosti i prepoznatosti mogućnosti koje se nude. Prati se zadržavanje kadrova u pojedinim segmentima i nivoima javne uprave (priliv i odliv kadrova) što daje meta-nivo uvida u kontekst potencijala za konkretne KViS aktivnosti.
GIZ	Istraživanje efekata zapošljavanja dualnog obrazovanja.
E2E	Istraživanja uticaja usluge KViS na korisnike; Istraživanja kompetencija karijernih praktičara koji rade u okviru radne grupe AZK, na velikom uzorku koji obuhvata osnovne škole, srednje škole, visoko obrazovanje itd.

Iz pregleda istraživanja koje sprovode ključni akteri u oblasti karijernog vođenja i savetovanja (KViS) u Srbiji, jasno je da širok fokus istraživanja obuhvata analizu kompetencija karijernih praktičara, procenu efekata programa za

zapošljavanje i identifikaciju potreba specifičnih društvenih grupa. Kombinacija kvantitativne i kvalitativne metode omogućava sveobuhvatan uvid u različite aspekte karijernog vođenja i savetovanja. Ključni elementi ovih istraživanja uključuju evaluaciju efikasnosti postojećih programa KViS, razvoj i prilagođavanje novih pristupa za rad s osetljivim grupama, kao i komparativne analize koje pružaju uvid u međunarodne prakse i nude smernice za poboljšanje domaćih politika.

Takva raznovrsnost tema i metodologija ne samo da potvrđuje angažovanost ključnih aktera u kontinuiranom unapređenju KViS, već pruža i ključne podatke za zagovaranje specifičnih političkih inicijativa.

### *Mišljenje ključnih aktera KViS politika u Srbiji o aktuelnim KViS politikama*

Poslednjim pitanjem u protokolu polustrukturiranog intervjua od ispitanika iz odabranih institucija je traženo da iznesu svoje mišljenje o tendencijama u aktuelnim KViS politikama i mogućnostima za njihovo unapređenje. Analiza prikupljenih odgovora ukazala je na nekoliko tendencije angažovanja u oblasti KViS u Srbiji, koje se iz ugla relevantnih aktera, mogu grupisati u nekoliko relativno homogenih celina, a to su tendencije vezane za:

1. Legislativu KViS;
2. Povećanje kvalitetne ponude KViS;
3. Istraživanje KViS (Pejatović i sar., 2023, str. 46).

### *Mišljenje ključnih aktera KViS politika o legislativi vezanoj za KViS*

Iako je legislativa produkt rada više ključnih aktera u poslednjih 15 godina, svaki od njih zadržava specifičan pogled na ovu problematiku, naročito zbog njenog rešavanja kroz nekoliko različitih koloseka:

1. Opšti kolosek fokusiran je na donošenje zajedničkih KViS dokumenata;
2. Pojedinačni koloseci, usmereni na rešavanje problema pojedinih ciljnih grupa (mladi, nezaposleni, JPOA...) (Pejatović i sar., 2023).

Sve ispitane institucije saglasne su u oceni da su dosadašnje KViS politike bile uspešne. Posebno se ističu pozitivni efekti unapređenja kvaliteta života korisnika KViS usluga, što je zajedničko svim dokumentima vezanim za obrazovanje. Pohvaljena je i multisektorska saradnja u ovoj oblasti, kao i značajna podrška partnera i drugih interesnih grupa.

Standardi i Pravilnik KViS su značajni dokumenti za rad u ovoj oblasti KViS, ali njihova procena varira od ispitanika do ispitanika. Procene ispitanika o Standardima variraju duž kontinuuma od onih koji ih ocenjuju da su odlični do onih koji tvrde da su neprilagođeni i neosetljivi na potrebe za pružanjem usluga KViS. Po pitanju opštosti Standarda, postoji konsenzus ispitanika da su oni u načelu opšti, ali po pitanju vrednosnog određenja pomenute opštosti, postoji naglašena ambivalencija. S jedne strane neki misle da je prevelika uopštenost nedostatak, dok, s druge strane, neki ističu da je upravo ta opštost vrlina jer ostavlja dovoljno prostora za različite aktivnosti i njihove nosioce. U tom kontekstu se ističu problemi sa implementacijom Standarda kao dokumenta koji je ostao na visokom stepenu opštosti (Pejatović i sar., 2023).

Delatnost KViS je u nadležnosti više ministarstava, što doprinosi decentralizaciji ovoga pitanja, produkciji legislative, ali ne i njenoj funkcionalnosti. Čini nam se da se NVO i međunarodne organizacije angažuju dominantno u radnim grupama, dok su ministarstva preuzela ulogu pripreme predloga legislative. SUK je fokusiran isključivo na probleme KViS u državnoj upravi, dok je AZK dominantno usmerena na JPOA. Ispitanici su složno naglasili potrebu za donošenjem jedinstvenog, sveobuhvatnog dokumenta, u cilju daljeg strateškog usmerenja ove oblasti.

### *Mišljenje ključnih aktera KViS politika o povećanju kvalitete ponude KViS*

KViS je međuresorno i višenivovsko pitanje, što znači da nijedna institucija ne može samostalno i sveobuhvatno da odgovori na potrebe različitih ciljnih grupa. Zato je neophodno njihovo umrežavanje i saradnja. Međusobna saradnja istraživanih institucija je prilično dobra, a većina njih je umrežena i saraduje u okviru više različitih dimenzija (istraživanja, projekti, inicijative, promocija, zagovaranja). Zanimljivo je da su institucijama na mezo nivou vrlo slični partneri (formalne obrazovne institucije), što je posledica pogrešnog razumevanja KViS kao problema dominantno omladinske populacije.

Uprkos rečenom, među ispitivanim institucijama postoji svest o potrebi proširivanja ciljne grupe i na druge populacije: polaznike iz neformalnog obrazovanja, Rome, migrante, povratnike iz EU, starije teškozapošljive nezaposlene i slične populacije. U raznovrsnim promotivnim aktivnostima NVO i međunarodne organizacije koriste više digitalnih kanala i susreta licem u

lice, dok državne institucije uglavnom forsiraju sajt, priručnik, baze podataka i projekte.

Što se tiče direktnog pružanja usluge KViS različitim grupama korisnika, ministarstva se time ne bave, za razliku od NVO, koje redovno pružaju KViS usluge, ne izbegavajući sva tri oblika aktivnosti (informisanje, savetovanje i obrazovanje za karijeru). Ipak, analizirane institucije se mnogo više bave informisanjem, nego ostalim segmentima KViS. Što se tiče rada sa karijernim praktičarima, ministarstva se ne bave ovom delatnošću, AZK i SUK su usmereni na svoje ciljne grupe, a NVO i međunarodne organizacije nude bogatu paletu programa i oblika inicijalnog osposobljavanja i usavršavanja.

### *Mišljenje ključnih aktera KViS politika o aktuelnim istraživanjima KViS*

Primećujemo da su sve istraživane organizacije aktivne u razvoju sistema za praćenje efekata KViS i u samom praćenju, ali ovaj segment nije razvijen u punom kapacitetu. Fokus je na sprovođenju istraživanja i prevodu literature. Jedino je Ministarstvo prosvete razvilo neku konkretnu metodologiju i instrumente, a upravo se u ovome ogleda veliki potencijal za dalji razvoj. Kada govorimo o istraživanjima KViS, sve analizirane institucije sprovode vrlo različite studije, ali je uočljiva potreba za jedinstvenim sistemom za čuvanje rezultata istraživanja i rešavanjem pitanja njihove dalje dostupnosti budućim korisnicima.

Sve navedeno ukazuje na značajne napore analiziranih organizacija ka unapređenju kvaliteta ponude KViS-a u Srbiji. Državne institucije fokusiraju se prvenstveno na istraživačke aktivnosti i unapređenje zakonodavnog okvira, dok je civilni sektor uglavnom orijentisan na međusobnu saradnju.

Ta saradnja se manifestuje kroz aktivno učešće u različitim radnim grupama, zagovaranje značaja KViS-a putem javnih rasprava i, na praktičnom nivou, kroz obuke namenjene kako karijernim praktičarima, tako i krajnjim korisnicima KViS usluga.

Uočljiva je tendencija razvoja sistema praćenja efekata KViS i samog praćenja efekata kod svih analiziranih organizacija, ali sam sistem nije dovoljno razvijen. Brojna su istraživanja u ovoj oblasti koja preduzimaju posmatrane institucije, od kojih su neka u toku, a neka su tek planirana. Svest o značaju ovog segmenta daje nadu da bi u skorijoj budućnosti ovaj segment mogao da bude značajno unapređen.

*Mišljenje ključnih aktera KViS politika u Srbiji o mogućnostima za unapređivanje aktivnosti na nacionalnom nivou usmerenih na razvoj KViS*

Kao što se ključni akteri razlikuju u proceni adekvatnosti određenih legislativnih rešenja, tako se razlikuju i u viđenjima mogućnosti za unapređivanje KViS-a na nacionalnom nivou. Pejatović i sar. (2023) dele aktuelne predloge ključnih aktera na polju KViS-a u nekoliko relativno homogenih kategorija:

1. Mogućnosti unapređenja legislative KViS;
2. Mogućnosti povećanja kvalitetne ponude KViS;
3. Mogućnosti daljih istraživanja KViS.

*Mišljenje ključnih aktera KViS politika u Srbiji o mogućnostima unapređenja legislative KViS*

Polazeći od činjenice da je KViS međuresorna delatnost, smatramo da su potrebni efikasniji mehanizmi koordinacije i usaglašavanja tokom kreiranja politika KViS u celini, ali i njihove implementacije. Smatramo da je neophodno identifikovati, odnosno eksplicitno definisati, međuresorno i međusektorsko telo, koje bi sistemski koordinisalo politike i prakse podrške karijernom razvoju.

Proces donošenja i usaglašavanja legislativa bi trebalo nastaviti, kao što bi trebalo i doneti jedan objedinjeni strateški dokument, kojim bi se prevazišla fragmentarnost dosadašnjih legislativa i jasno trasirao dalji put KViS.

Kada govorimo o konkretnim dokumentima, trebalo bi doneti i Standarde i Pravilnik za samovrednovanje i spoljašnje vrednovanje kvaliteta rada JPOA koji nude KViS obrazovne programe, kao i novu Strategiju razvoja karijernog vođenja i savetovanja sa odgovarajućim Akcionim planom za njenu implementaciju. Strategija i Akcioni plan su potrebni kako bi se dala jedinstvena, koherentna vizija daljeg razvoja KViS, koja bi uključila koordinisane aktivnosti svih ključnih aktera. Iako su ispitanici saglasni u tome da je donošenje legislative bitno, naglašeno podržavaju do sada primenjivani *bottom up* pristup, smatrajući da i u kreiranju objedinjavajućih dokumenata treba naći meru, odnosno „ne treba preurediti sistem”.

Od legislative se očekuju ne samo normativne, već i finansijske regulative ove oblasti, jer se može nedvosmisleno konstatovati da ne postoji održiv sistem finansijske podrške pružaocima usluga KViS, što može ugroziti postojanje, do sada kreirane, vrlo solidne baze praktičara.

SUK je ukazao i na specifičnosti državnog upravljačkog sektora, u kojem se javlja problem dovođenja spoljnog kadra na rukovodeće pozicije, što može dovesti do obesmišljavanja rada karijernih praktičara u ovim institucijama. Kako bi se to sprečilo, moraju se kreirati jasne karijerne mape i putevi u državnom sektoru, kako ne bi došli u situaciju da oni koji su učinili sve što je traženo od njih za potrebe napredovanja, budu „preskočeni“ i „zaobiđeni“.

### *Mišljenje ključnih aktera KViS politika u Srbiji o mogućnostima povećanja kvalitetne ponude KViS*

Način realizovanja KViS u osnovnim i srednjim školama je neodrživ i zahteva promenu. „Kako to slikovito kažu neki ispitanici: *Timovi KViS rade na nivou likovne sekcije ... niko to ne plaća*“ (Pejatović i sar., 2023, str. 49). Ovo je jedan od uzroka i drugog problema, odnosno nestalnosti KViS timova po školama. Ovo je zaista ogroman problem, jer se na taj način gube primeri dobre prakse i resursi uloženi u obučavanje i usavršavanje praktičara. Pri nalaženju trajnog rešenja, treba imati na umu da nastavnicima uloga karijernog praktičara nije primarna, pa shodno tome treba i uskladiti očekivanja. To praktično znači da se mora naći rešenje da se KViS u osnovnim i srednjim školama digne na viši nivo i da se pruži konkretna pomoć nastavnicima, o čemu govori i citat jednog od ispitanika: *„Zakon o srednjoškolskom obrazovanju propisuje da škola ima tim za KViS, ali ništa više od podrške ne dobijaju.“*

Sve ove okolnosti naglašavaju potrebu za povećavanjem broja pružalaca KViS usluga. Pored jačanja kapaciteta škola, potrebno je ulagati i u jačanje kapacitete kancelarija za mlade, koje su ranjive i koje su u velikoj meri finansirane putem međunarodnih projekata, što ugrožava njihovu egzistenciju i perspektivu.

Kako bi se uspostavio red i u delu realizovanja samih KViS aktivnosti, neophodno je uvesti sertifikaciju KViS praktičara. Budući da je status Standarda neobavezujući, mnogi pružaoci usluga su u poziciji da u potpunosti zanemare njihove preporuke.

KViS usluge se moraju prilagoditi različitim ciljnim grupama, naročito zaposlenima, jer istraživanje ukazuje da su one dominantno usmerene na mlade nezaposlene. Da bi se to uradilo, neophodno je razviti i unaprediti alate za različite ciljne grupe, a o tome treba blagovremeno i na adekvatan način informisati praktičare. Sve ovo ukazuje na potrebu da se prekine sa trenutnom praksom korišćenja KViS kao sinonima za profesionalnu orijentaciju ili inicijalni odabir karijere.

Ono što bi u velikoj meri unapredilo potencijal i kvalitet KViS, a u isto vreme omogućilo profesionalizaciju praktičara, jeste otvaranje širokog prostora za osposobljavanje i usavršavanje praktičara, koristeći za to sve dostupne puteve obrazovanja i učenja: formalne (master program ili kratki ciklus obuka), neformalne (program obaveznog stručnog usavršavanja akreditovan kod ZUOV-a) ili informalne (proces PPU), koji bi omogućio sistematsko i kvalitetno inicijalno osposobljavanje i unapređivanje KViS praktičara.

*Mišljenje ključnih aktera KViS politika u Srbiji o mogućnostima i pravcima daljih istraživanja KViS*

Sumirajući iskaze ispitanika, možemo konstatovati da započeta istraživanja KViS treba nastaviti i intenzivirati, a posebno istraživanja efekata KViS.

Treba razmisliti i o portfoliju korisnika usluga KViS i njihovoj analizi, kako bi se bolje evaluirali efekti koji su iz domena ličnog razvoja.

Iako se digitalni alati ocenjuju kao nedovoljno razvijeni, možemo sa optimizmom konstatovati da je korišćenje digitalnih kanala u KViS sve češća pojava. Kako bi se dalje razvijali digitalni alati, potrebno je kreirati Portal za KViS, u cilju prevazilaženja nedostatka informacija i njihovog adekvatnog deljenja, kao i digitalni sistem za praćenje implementacije usluga i primene standarda, ali i razvoj novih digitalnih alata različitih vrsta i namena.

### **Zaključna razmatranja**

Karijerno vođenje i savetovanje je tokom poslednjeg veka na teorijskoj i praktičnoj ravni doživelo značajnu metamorfozu. Od početne uloge pružanja podrške pri odabiru zanimanja, ulasku u profesiju i napredovanju u karijeri, razvilo se u sveobuhvatnu uslugu namenjenu ljudima svih uzrasta. Cilj ove usluge je da pomogne pojedincima u donošenju odluka vezanih za obrazovanje, profesionalno usavršavanje i karijeru, kao i u uspešnom upravljanju njihovim profesionalnim razvojem tokom celog života. Ovakva transformacija je bila uslovljena promenama pokrenutim globalizacijom, postkapitalističkom privredom, demografskim promenama i transformacijom načina života čitavih društava, ali i opštim prihvatanjem koncepcije celoživotnog učenja na nivou obrazovnih politika. Međutim, implementacija koncepcije celoživotnog učenja nije u svim zemljama jednaka i u velikoj meri zavisi od lokalnih uslova, ključnih aktera i njihovih ciljeva koji se ogledaju u procesu kreiranja zajedničkih politika. Ključni akteri, koji se nalaze

u *politics* dimenziji politike, u svakom društvu su drugačiji, pa je i sam politički proces donošenja obavezujućih dokumenata u segmentu *polity* autohton i osoben. Ovaj proces je takođe pod uticajem difuzije politika iz okruženja. U slučaju Srbije, ti uticaji prvenstveno dolaze iz Evropske unije. Činjenica je da je Srbija svoj konceptijski diskurs obrazovanja vezala za dominantnu koncepciju celoživotnog učenja u EU, ali je, kao i u nekim drugim slučajevima, ova koncepcija u političkoj dimenziji KViS zapravo operacionalizovana kroz koncepciju celoživotnog obrazovanja. U aktuelnoj koncepciji KViS, fokus je uglavnom na populaciji mladih, a informisanje je dominantna aktivnost. Ovo je rezultat nivoa zainteresovanosti i angažovanja pojedinih socijalnih aktera, ali i realne uloge koja se na nivou društva očekuje od KViS, bez obzira na deklarativne rezolucije.

Rezultati istraživanja potvrđuju da je većina ispitivanih organizacija radila na kreiranju legislativnog okvira KViS-a, svaka iz svog aspekta, interesa, kapaciteta i nadležnosti, uspostavljajući princip socijalnog partnerstva u upravljanju ovom oblasti. Organizacije civilnog društva i međunarodne organizacije su uglavnom doprinosile kreiranju legislative putem aktivnosti u radnim grupama za kreiranje različitih zakona, strategija, pravilnika i standarda, dok su ministarstva učestvovala u pripremi samih dokumenata. Inicijative u unapređivanju legislative su konstantne, brojne i dinamične, a učešće intervjuisanih institucija u njima je intenzivno. Vidan je napor analiziranih organizacija ka povećanju kvaliteta ponude KViS 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, usmeren na zagovaranje KViS kroz građansku polemiku u javnom prostoru, a ponekad i na rad sa karijernim praktičarima i krajnjim korisnicima. Što se tiče razvoja sistema praćenja efekata KViS i samog praćenja efekata, možemo konstatovati da je ovaj segment, iako nedovoljno razvijen, prisutan kod svih analiziranih organizacija, ali se može očekivati da kroz brojna aktuelna i planirana istraživanja, bude značajno unapređen. Podaci ukazuju da je međusobna saradnja selektovanih institucija prilično dobra, da su one čvrsto umrežene i da na mezo nivou umaju slične partnere – formalne obrazovne institucije svih nivoa. Gotovo sve organizacije su prvenstveno usmerene na populaciju u formalnom obrazovanju, ali su svesne potrebe da se ta populacija proširi i na polaznike iz neformalnog obrazovanja, kao i iz osetljivih grupa. Govoreći iz andragoškog ugla, a uzevši u obzir različita dokumenta, doneta na nacionalnom nivou, možemo postaviti pitanje, koliko je aktuelni KViS sistem uopšte namenjen i dostupan odraslim korisnicima. Promotivne aktivnosti su vrlo raznovrsne, u okviru kojih NVO i međunarodne organizacije koriste više digitalnih kanala i susreta licem u lice, dok državne institucije uglavnom koriste veb-sajt, priručnike, baze podataka i projekte. Ostaje pitanje diseminacije rezultata istraživanja i njihove dostupnosti svim zainteresovanim akterima.

Ipak, glavni pravci u kojima treba ići kako bi se identifikovane snage iskoristile, a nedostaci anulirali ili bar minimizovali, usmereni su na formiranje održivog sistema KViS u Srbiji, što podrazumeva:

Izgradnju efikasnijih mehanizama koordinacije i usaglašavanja prilikom kreiranja politika vezanih za KViS kako u celini, tako i na specifične ciljne grupe, jer je KViS međuresorna delatnost;

Nastavak donošenja i usaglašavanja legislative, a posebno prevazilaženje njene fragmentarnosti donošenjem jednog objedinjenog strateškog dokumenta koji bi jasno usmerio oblast KViS;

Uspostavljanje održivog sistema finansijske podrške pružaocima usluga KViS kako bi zadržali dobru bazu kvalitetnih praktičara;

Uspostavljanje jedinstvene baze podataka dostupne svim praktičarima;

Dalji razvoj digitalnih alata KViS, kao i uvođenje obaveznih Standarda KViS i sertifikacije praktičara;

Podsticanje drugih socijalnih aktera da se zainteresuju za ovu oblast i zalažu za one društvene grupe koje nisu dovoljno zastupljene na KViS sceni;

Napuštanje prakse posmatranja KViS kao sinonima za profesionalnu orijentaciju ili inicijalni odabir karijere mladih i njegovo transformisanje u ono što zapravo jeste – sjajni alat za celoživotno učenje i obrazovanje svih ciljnih grupa.

## Reference

- FAJGELJ, S. (2014). *Metode istraživanja ponašanja*. Centar za primenjenu psihologiju.
- KULIĆ, R., & DESPOTOVIĆ, M. (2005). *Uvod u andragogiju*. Svet knjige.
- LAKIĆEVIĆ, M., & KNEŽIĆ, B. (2011). *Istraživanje u socijalnoj politici i socijalnom radu*. FPN i Čigoja štampa.
- MAKSIMOVIĆ, I. (2012). *Vodič za karijerne savetnike*. USAID.
- MEYER, T. (2013). *Uvod u politiku*. CID, Politička kultura nakladno-istraživački zavod d.o.o.
- MIHAJLOVIĆ, D. (2014). Karijerno vođenje i savetovanje odraslih u Srbiji – Od problema do mogućnosti. U: B. Knežić, A. Pejatović, Z. Milošević (ur.), *Modeli procenjivanja i strategije unapređivanja kvaliteta obrazovanja odraslih u Srbiji* (125–140). IPA.
- MIHAJLOVIĆ, D. (2021). *Obrazovanje kao komponenta karijernog vođenja i savetovanja u tranzicionim periodima profesionalnog obrazovanja odraslih*. Odbranjena doktorska teza na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Beogradu.
- MINISTARSTVO PROSVETE, NAUKE I TEHNOLOŠKOG RAZVOJA. (2019). *Pravilnik o standardima usluga karijernog vođenja i savetovanja*. Službeni glasnik RS.

- OVESNI, K., & PEJATOVIĆ, A. (2012). Savetovanje i vođenje u obrazovanju: potrebe i modeli. U: Š. Alibabić, S. Medić, B. Bodroški-Spariosu (ur.), *Kvalitet u obrazovanju: izazovi i perspektive* (str. 167–184). IPA.
- PEJATOVIĆ, A., & ORLOVIĆ LOVREN, V. (2014). *Zaposlenost i obrazovanje posle pedesete*. IPA, DAS.
- PEJATOVIĆ, A., & MIHAJLOVIĆ, D. (2019). Obrazovanje u procesu karijernog vođenja kao odgovor na potrebe mladih odraslih, *Andragoške studije*, 1, 9–32.
- PEJATOVIĆ, A., ORLOVIĆ LOVREN, V., MILJKOVIĆ, J., MIHAJLOVIĆ, D., ROBERTSON, K., RADOVANOVIĆ, B., ČAIROVIĆ PAVLOVIĆ, N., & KUZMANOVIĆ, U. (2023). *Završni izveštaj o sprovedenom istraživanju o implementaciji usluga KViS uključujući i primenu standarda KViS definisanih podzakonskim aktom*. Univerzitet u Beogradu – Filozofski fakultet, IPA.
- POPADIĆ, D., PAVLOVIĆ, Z., & ŽEŽELJ, I. (2018). *Alatke istraživača*. Clio.
- POPOVIĆ, K. (2014). *Globalna i evropska politika obrazovanja odraslih: Koncepti, paradigme i pristupi*. Institut za pedagogiju i andragogiju, Društvo za obrazovanje odraslih.
- SAVIĆEVIĆ, D. (2011). *Uvod u metodologiju andragogije*. Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača „Mihajlo Pavlov“.
- MINISTARSTVO OMLADINE I SPORTA REPUBLIKE SRBIJE. (2010). *Strategija karijernog vođenja i savetovanja u Republici Srbiji*. Autor.
- VERBRUGGEN, M., DRIES, N., & VAN VIANEN, A. (2013). The counseling needs of employed adults: Implication for career counseling. *Psychology of Career Counseling: New Challenges for a New Era*, 101–116.
- WATTS, A. G., & SULTANA, R. G. (2004). Career Guidance Policies in 37 Countries: Contrasts and Common Themes. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, IV, 105–122.