

Ronald G. SULTANA

Maltos universitetas • University of Malta

**KOKYBĖS KLAUSIMAI:
AUKŠTŲ STANDARTŲ
UŽTIKRINIMAS TEIKIANT
KARJEROS PROJEKTAVIMO
PASLAUGAS****QUALITY MATTERS:
ENSURING HIGH
STANDARDS IN CAREER
GUIDANCE
SERVICES****SANTRAUKA**

Šiame straipsnyje pristatomos kelios žinomiausios kokybės užtikrinimo strategijos, taikomos teikiant karjeros projektavimo paslaugas Europoje. Naudojantis įvairiais šaltiniais ir ypatingą dėmesį skiriant nuo 2000 m. atliktiems tarptautiniams karjeros projektavimo tyrimams ir apžvalgoms, straipsnyje išskiriama keletas pagrindinių krypčių ir pristatomi svarbiausi iššūkiai, į kuriuos būtina atkreipti dėmesį, norint užtikrinti, kad gyventojai gautų reikiamas paslaugas. Atsižvelgiant į istorines aplinkybes, susijusias su socialiniu ir ekonominiu nesaugumu, tai vis dažniau laikoma jų teise.

IVADAS

Karjeros projektavimas dar niekada nesulaukė tiek dėmesio nacionalinės ir Europos politikos darbotvarkėse, kiek sulaukia dabar (Watts, Sultana ir kt., 2010). Kaip pastebi keletas autorių, tai iš dalies lemia labai sudėtinga ekonominė situacija (Watts, 1989; Carnoy ir Levin, 1995) ir besikeičiantis darbo rinkos pobūdis, kai asmenims savo darbo ateitį tenka sieti su viso gyvenimo perspektyva (Sultana, 2011a). Pastaruoju metu literatūroje pradėti vartoti nauji terminai

ABSTRACT

This paper outlines some of the most prominent approaches to Quality Assurance that are used in the provision of career guidance services in Europe. Drawing on a range of sources, and particularly on the work that has been done in the context of the international Career Guidance reviews and studies since the year 2000, the paper identifies some of the key trends, as well as the most important challenges that need to be addressed in order to ensure that citizens are well served in what is increasingly seen to be an entitlement, particularly in a historical conjuncture marked by social and economic insecurity.

INTRODUCTION

Career guidance (hereinafter referred to as "CG") has perhaps never been as much on the national and European policy agenda as it is now (Watts, Sultana et al., 2010). As several authors have argued, this is at least partly due to the very challenging economic situation (Watts, 1989; Carnoy and Levin, 1995), as well as to the changing nature of the employment market which requires persons to adopt a life-long perspective as they consider their working

„portfolio karjera“¹ (angl. *portfolio career*), „asmeninė karjera“ (angl. *protean career*) ir „karjera be ribų“ (angl. *boundaryless career*) bei atsirado tokios sąvokos kaip „lanksti karjera“ (angl. *career resilience*) ir „judri karjera“ (angl. *career agility*) (Herr, 2008; Inkson ir Elkin, 2008; Hall ir Moss, 1998). Vieni šias sąvokas sieja su galimybe naudotis įvairiomis profesinio mokymo ir užimtumo galimybėmis, kiti akcentuoja, kad tokie terminai tik parodo gilėjantį nesaugumo jausmą, su kuriuo gyventojams tenka susidurti rizika paženklintoje visuomenėje (Sultana, 2010; 2011b).

Pripažįstant tokius socialinius iššūkius ir 2004 m., ir 2008 m. Švietimo / Jaunimo tarybos rezoliucijoje dėl visą gyvenimą trunkančio karjeros projektavimo (Council of the European Union, 2004; 2008) ne tik patvirtinta, kad svarbu plėsti karjeros projektavimo paslaugų prieinamumą, bet ir išreikštas poreikis, kad tokioms paslaugoms būtų taikomi aukšti kokybės standartai. Šiose rezoliucijose reikalaujama taikyti arba konsoliduoti tinkamus kokybės užtikrinimo mechanizmus, padėsiančius siekti aukščiausių įmanomų standartų, susijusių su karjeros projektavimo informacija, paslaugomis ir produktais. 2008 m. rezoliucijoje nurodyta keletas būdų, kaip tokią pažangą pasiekti. Tarp jų reikėtų paminėti teikiamos informacijos tikslumą, konkretiems vartotojo poreikiams pritaikytą konsultavimą ir karjeros projektavimą, paslaugas, kurias teikia tinkamai parengti specialistai, ir priemonių, padedančių įvertinti teikiamų paslaugų efektyvumą, kūrimą.

1 POLITINIAI VEIKSNIAI, SUSIJĘ SU KOKYBĖS UŽTIKRINIMU

Be viršvalstybinio lygmens organizacijų, pavyzdžiui, Europos sąjunga (toliau – ES), ir tarpvalstybinių politikos tendencijų, ypač tų,

¹ Minėti karjeros projektavimo srities terminai Lietuvoje yra nauji ir kol jų vertimas nėra mokslškai pagrįstas, pateikiame juos ir originalo kalba.

futures (Sultana, 2011a). New terms such as “portfolio” “protean” and “boundaryless” careers have become common in the literature, as have such concepts as “career resilience”, and “career agility” (Herr, 2008; Inkson and Elkin, 2008; Hall and Moss, 1998). While some see in these trends an opportunity for citizens to enjoy varied training and employment pathways, others have highlighted the extent to which such terms signal the deepening insecurity that citizens are obliged to face in a society increasingly marked by risk (Sultana, 2010; 2011b).

Partly in recognition of these societal challenges, both the 2004 and the 2008 *Education/ Youth Council’s Resolutions on Lifelong Guidance* (Council of the European Union, 2004; 2008) affirmed not only the importance of widening access to guidance services, but also the need for such services to be characterised by high quality standards. The Resolutions in fact call for the introduction or consolidation of appropriate Quality Assurance (hereinafter referred to as “QA”) mechanisms that facilitate the attainment of the highest standards possible in the guidance information, services and products for all European citizens. Indeed, the 2008 Resolution went further, signposting some of the ways in which such progress could be attained. These included the tailoring of information, advice and guidance to suit the user’s specific needs, the delivery of services by suitably trained practitioners, and the development of instruments that measure the effectiveness of the service provided.

1 POLICY DRIVERS IN RELATION TO QUALITY ASSURANCE

Other than the influence of supranational entities, such as the European Union (hereinafter referred to as “EU”), or of transnational policy trends, particularly as vehicled by New Public Management ideology that informs

kurios perteikiamos Naujosios viešosios vadybos (angl. *New Public Management*) ideologijoje, susijusioje su viešojo sektoriaus reforma (Christensen ir Laegreid, 2007), kokybės užtikrinimo priemonių svarbą karjeros projektavimui pabrėžti padeda ir nacionalinio lygmens politiniai veiksniai, susiję su įvairiomis globaliomis ar regioninėmis jėgomis. Tarp jų reikėtų paminėti bendrą tendenciją diegti kokybės užtikrinimo sistemas visose viešosiose tarnybose; poreikį užtikrinti lygybę teikiant paslaugas, kylantį patvirtinus Valstybinių užimtumo tarnybų (toliau – PES²) decentralizavimo ir / ar privatizavimo politiką; poreikį įteisinti valstybės išlaidas, skiriamas karjeros projektavimui; karjeros projektavimo filosofijos pokyčius, kai galimybių suteikimas vartotojui ir vartotojo poreikių tenkinimas tampa pagrindiniais paslaugų kūrimo aspektais; tendenciją karjeros projektavimui tapti profesionalesne sritimi, leidžiančia specialistams formuoti profesinį identitetą formalizuojant profesijos įgijimą (pvz., nustatant kvalifikacijos įgijimo ir licencijavimo tvarką) ir formalių standartų, kompetentingumų, registru ir praktikos kodeksų suderinimą.

Valstybių narių nacionalinės ir regioninės politikos bei Europos visą gyvenimą trunkančio karjeros projektavimo politikos tinklo (toliau – ELGPN³, 2010)⁴ dėka, kokybiškų paslaugų teikimo klausimui šiandien karjeros projektavimo srityje skiriamas ypatingas dėmesys. ELGPN tinklas turi specialią grupę, dirbančią kokybės užtikrinimo

public sector reform (Christensen and Laegreid, 2007), there are several national level policy drivers that intersect with more global or regional forces, serving to highlight the importance of QA measures for CG. These include a general trend towards the introduction of QA systems across all public services; the need to safeguard equity in service provision after the adoption of a policy of decentralisation and/or privatisation of Public Employment Services (hereinafter referred to as “PES”); the need to legitimise public spending on guidance; a shift in the philosophy underpinning guidance provision, with user empowerment and user satisfaction becoming key elements in the design of services; a tendency for the guidance field to become more professionalized, leading practitioners to establish occupational identity (and closure) through the structuring of entry into the profession (e.g., establishing qualification routes and licensure), and the articulation of formal standards, competences, registers, and codes of practice.

Thanks to national and regional policies at Member State level, as well as to the efforts of the European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN, 2010)¹, the issue of quality provision today features prominently in the CG field. Indeed, the ELGPN has a special working group focusing on quality assurance, and strives to have a policy influence at both national and EU-wide levels. This paper sets out to present a brief overview of QA approaches and models that are being used in CG services across the EU. In doing so, the paper draws on a number of sources, including the OECD (2004; Plant, 2004), European Training Foundation (Sultana, 2003),

² PES – Public Employment Services

³ ELGPN – European Lifelong Guidance Policy Network (liet. *Europos visą gyvenimą trunkančio karjeros projektavimo politikos tinklas*). Oficialiuose dokumentuose „guidance“ vis dar verčiamas kaip „orientavimas“.

⁴ Tarp ES remiamo, tačiau valstybių narių vadovaujamo tinklo, kurio nariai pirmą kartą susirinko 2007 m. gruodžio mėnesį, tikslų yra tarpusavio mokymasis, tyrimų veikla, parama vystant politiką ES lygmeniu ir karjeros projektavimo vaidmens stiprinimas svarbioje europinės politikos ir priemonių srityse.

¹ The EU-supported but member-state led network, which met for the first time in December 2007, includes, among its objectives, peer-learning, research activities, the support of policy development at EU level, and the promotion of the role of guidance within relevant European policies and instruments.

sirtyje, ir siekia daryti politinę įtaką nacionaliniu ir ES lygmenimis. Šio darbo tikslas yra pristatyti trumpą kokybės užtikrinimo strategijų ir modelių, naudojamų teikiant karjeros projektavimo paslaugas Europos Sąjungoje, apžvalgą. Dėl šios priežasties straipsnyje naudojamos įvairiais šaltiniais: OECD⁵ (2004; Plant, 2004), ETF⁶ (Sultana, 2003), CEDEFOP⁷ (Sultana, 2004; 2008; Watts ir Sultana, 2004), Užimtumo, socialinių reikalų ir lygių galimybių generalinio direktorato⁸ (Sultana ir Watts, 2006a; 2006b) ataskaitomis ir sintezėmis⁹ apie karjeros projektavimą, Europos profesinio mokymo plėtros centro užsakytu tyrimu *Quality Guidelines and Criteria in Guidance*¹⁰ (Henderson ir kt., 2004), *Career Guidance Handbook for Policy Makers*¹¹ (OECD / Europos komisija, 2004) ir ELGPN tinklo (Plant, 2010) pagal *Work Package 4* atliktais darbais kokybės užtikrinimo srityje. Rašant straipsnį taip pat pasitelkti įdomių praktinių atvejų tyrimai, nuo 2009 m. iki 2010 m. paskelbti minėtame *Work Package* ir pristatyti tarpusavio mokymosi renginyje, kurį 2006 m. sausį organizavo Europos profesinio mokymo plėtros centras.

⁵ OECD – Organization for Economical Cooperation and Development (liet. *Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija*).

⁶ ETF – European Training Foundation (liet. *Europos mokymo fondas*).

⁷ CEDEFOP – European Centre for the Development of Vocational Training (liet. *Europos profesinio mokymo plėtros centras*).

⁸ DG Employment, Social Affairs & Equal Opportunities.

⁹ Šiose ataskaitose naudota ta pati metodologija ir dažnai tos pačios ar tik šiek tiek pakeistos anketos. Daugeliu atvejų nacionalinių ekspertų grupės atsakė į tyrimo priemones, o kokybės auditas keliose iš dalyvaujančių šalių buvo atliekamas išoriniams tyrimo ekspertams atvykstant į tyrimo vietą. Taip sudaryta lyginamoji duomenų bazė, kurioje pateikiama daugiausia galimų įrodymų apie karjeros projektavimo politiką tarptautiniu mastu (daugiau nei 50 valstybių).

¹⁰ Kokybės gairės ir kriterijai karjeros projektavimui.

¹¹ Karjeros projektavimo vadovas politikams.

CEDEFOP (Sultana, 2004; 2008; Watts and Sultana, 2004) and DG Employment, Social Affairs & Equal Opportunities (Sultana and Watts, 2006a; 2006b) career guidance reviews and syntheses², the CEDEFOP commissioned study on *Quality Guidelines and Criteria in Guidance* (Henderson et al., 2004), the *Career Guidance Handbook for Policy Makers* (OECD/European Commission, 2004), and the work carried out by *Work Package 4* of the ELGPN (Plant, 2010), which focused on quality assurance. It also benefits from the case studies of interesting practice that were reported to the latter *Work Package* between 2009 and 2010, as well as those that were presented at a peer learning event organised by CEDEFOP in January 2006.

2 REVIEWING QA IN GUIDANCE ACROSS THE EU

2.1. PARTIAL VS COMPREHENSIVE APPROACHES

The evidence that is currently available suggests that few countries across the EU Member States have introduced comprehensive QA systems for career guidance, though some countries, including Austria, Denmark, France, Greece, Portugal, Sweden and the UK (Plant, 2010, p. 56) have made some progress in this area. What we have across Europe are often *partial*, limited approaches to QA. They are partial for many reasons. Where QA systems are in place:

² These reviews followed much the same methodology, and often use the same, if slightly modified, questionnaires. In most cases, teams of national experts responded to the survey instrument, with quality auditing being done through field visits by external research experts in some of the participating countries. The resulting data base is therefore comparable, and constitutes the largest evidence base available on career guidance policies internationally, involving well over 50 countries in all.

2 KARJEROS PROJEKTAVIMO KOKYBĖS UŽTIKRINIMO APŽVALGOS

2.1. DALINĖS IR VISA APIMANČIOS STRATEGIJOS

Šiuo metu galima teigti, kad nedaug ES valstybių narių karjeros projektavimo srityje naudoja išsamias kokybės užtikrinimo sistemas. Tačiau kelios valstybės, tarp jų – Austrija, Danija, Prancūzija, Graikija, Portugalija, Švedija ir Jungtinė Karalystė (Plant, 2010, p. 56), šioje srityje jau padarė pažangą. Vis dėlto Europoje dar dažnai naudojamos *dalinės*, ribotos kokybės užtikrinimo strategijos. Dalinėmis jos laikomos dėl daugelio priežasčių:

1. Kokybės užtikrinimo strategijos dažnai naudojamos tik viename arba tik keliuose valstybės sektoriuose. Jos labai retai naudojamos arba praktiškai niekada nenaudojamos kartu *ir* švietimo, *ir* užimtumo sektoriuose.

2. Daugelyje šalių pasitelkiama per mažai priemonių, užtikrinančių *veiksmingą* agentūrų ir ministerijų veiklos *koordinavimą*. Dėl šios priežasties yra sudėtinga nuosekliai prižiūrėti kokybės užtikrinimo strategijas, taikomas karjeros projektavime. Ataskaitos apie karjeros projektavimo paslaugas rodo, kad labai sudėtinga į išsamias kokybės užtikrinimo priemones įtraukti *privatus karjeros projektavimo paslaugų teikėjus*, ypač jei nėra profesionalių registru ar akreditacijos ir nenaudojamos licencijavimo ar įgaliojimų suteikimo procedūros. Vis dažniau naudojantis užsakomosiomis paslaugomis, šis klausimas tampa dar aktualesnis, taip pat nerimaujama dėl pavojaus, su kuriuo susiduria gyventojai, kuriems netaikoma jokia apsauga ir nesuteikiama teisė į žalos atlyginimą ar kompensavimą.

3. Šiuo metu naudojamos kokybės užtikrinimo strategijos neapima *viso klientų*, kuriems skirtos karjeros projektavimo paslaugos, *spektro* (skirtingų amžiaus grupių, skirtingų tikslinių gyventojų grupių, skirtingų regionų).

1. They tend to be confined to a single or small range of sectors within a country – they rarely if ever apply across *both* the education *and* employment sector.

2. There are few mechanisms to ensure *effective co-ordination* between agencies and between ministries, and this makes coherent monitoring of approaches to QA in guidance difficult. Evidence from the reviews of career guidance services referred to earlier suggests that it is particularly challenging to include *private career guidance service providers* in comprehensive QA measures, especially where no professional registers or accreditation and licensing or warranting procedures are in place. The increasing use of outsourcing renders this issue even more topical, and raises concerns about the extent to which the citizen is at risk, with no specific protection or redress.

3. QA strategies currently in place do not comprehensively target the whole *range of clients* (different age groups, different target citizen groups, different regional contexts) that guidance services are meant to cater for.

4. QA systems currently in place are also partial if one considers the *range of activities* that career guidance can involve, i.e. informing, advising, assessing, teaching, enabling, advocating, networking, feeding back, managing, innovation/systems change, signposting, mentoring, sampling work experience or learning tasters, following up. However, only some of these 15 activities are covered in present quality guidelines or standards, and in most cases, the main focus is on *informing* and *assessing*.

5. QA approaches to career guidance also tend to be partial in the sense that they do not focus on career guidance and information as such, but rather deal with them *as part of an overall range of services* (e.g., a review of a Public Employment Service, or of a school, which considers career information and guidance as one element among others in a

4. Šiuo metu naudojamos kokybės užtikrinimo sistemos taip pat yra dalinės ir *veiklų*, kurias gali apimti karjeros projektavimas, *atžvilgiu*. Tokios veiklos – informacijos teikimas, patarimų davimas, vertinimas, mokymas, sąlygų sudarymas, palaikymas, tinklų plėtojimas, grįžtamojo ryšio teikimas, vadovavimas, inovacijos / sisteminiai pokyčiai, gairių nurodymas (angl. *signposting*), mentorystė, darbo patirties pavyzdžiai arba įvadiniai kursai potencialiems moksleiviams ar studentams apie mokymąsi (angl. *learning tasters*), kokybės gerinimo veiklos. Tačiau dabartiniai kokybės standartai ar gairės apima tik keletą iš šių 15 veiklų, o daugeliu atvejų didžiausias dėmesys skiriamas *informacijos teikimui ir vertinimui*.

5. Karjeros projektavimui skirtos kokybės užtikrinimo strategijos dalinės taip pat yra ir todėl, kad į karjeros projektavimą ir informavimą žvelgiama ne kaip į atskirus dalykus, bet tik *kaip į sudėtinę viso paslaugų spektro dalį* (pvz., Valstybinės užimtumo tarnybos ar mokyklos ataskaita, kurioje karjeros informavimas ir projektavimas laikomi tik vienu iš įsipareigojimų, už kuriuos tarnyba arba mokykla yra atsakinga). Tokiais atvejais įvertinimo komandos žinios apie karjeros projektavimo problemas gali būti ribotos. Be to, į problemas gali būti nepakankamai reaguojama.

2.2. KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS PROJEKTUOJANT KARJERĄ DARBO RINKOJE IR ŠVIETIMO SEKTORIUOSE

Kokybės užtikrinimo elementai labiau pastebimi užimtumo, o ne švietimo sektoriuje turbūt todėl, kad bent jau keliose valstybėse viešojo sektoriaus reformos poveikis, išreikšiamas naujosios viešosios vadybos modeliais (Frade ir Darmon, 2002; Minogue, Polidano, Hulme, 1999), buvo labiau juntamas Valstybinėse užimtumo tarnybose (PES), o ne švietimo sektoriuje. Tačiau PES neretai rūpinasi, kaip pasiekti tokius *kiekybinius* tikslus kaip, pavyzdžiui, greitas ir sėkmingas įdarbinimas,

string of responsibilities they are accountable for). Sensitivity to and knowledge of career guidance issues by the evaluation team may, in such cases, be limited.

2.2. QA IN GUIDANCE IN THE LABOUR MARKET AND EDUCATION SECTORS

Elements of QA tend to be more present in the employment than in the education sector, possibly because, at least in some countries, the impact of public sector reform, as articulated through New Public Management models (Frade and Darmon, 2002; Minogue, Polidano, Hulme, 1999), has been felt more strongly in Public Employment Services (PES) than in education. Often, however, and as we have noted in some detail (Sultana and Watts, 2006a; 2006b) the preoccupation in PES is with the attainment of such *quantitative* targets as swift and successful placement in employment, rather than with qualitative measures which have more usefulness in evaluating processes and service quality. In the employment sector too, there is a tendency to trial out general quality standard frameworks such as ISO, TQM, and EFQM. Much of the evidence that has been generated by the European reviews of career guidance is that these general QA frameworks, which do not focus on career guidance as such, are considered by practitioners to be time-consuming, bureaucratic, based on rigid top-down control rather than as a tool for developing the profession and its services.

2.3. IS QA VOLUNTARY OR MANDATORY?

Where QA strategies and mechanisms for career information and guidance are in place, they are *voluntary* rather than mandatory in nature. Few have adopted QA systems that not only set standards and targets, but also make arrangements for monitoring compliance, and for implementing sanctions or corrective procedures in the case of failure to meet the standards and targets set. Such compliance

mažai dėmesio teskiriant kokybinėms priemonėms, kurios yra daug naudingesnės įvertinant procesus ir paslaugų kokybę (Sultana ir Watts, 2006a; 2006b). Užimtumo sektoriuje taip pat vyrauja tendencija išbandyti bendras kokybės standartų sistemas, tokias kaip ISO, TQM ir EFQM. Daug įrodymų, surinktų iš Europos ataskaitų apie karjeros projektavimą, rodo, kad tokias bendras kokybės užtikrinimo sąrangas, kurios neskiria dėmesio pačiam karjeros projektavimui, specialistai laiko atimančiomis daug laiko, biurokratinėmis ir griežta „iš viršaus į apačią“ kontrole pasižyminčiomis sistemomis, o ne priemone, padedančia tobulinti profesiją ir jos teikiamas paslaugas.

2.3. KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS – SAVANORIŠKAS AR PRIVALOMAS?

Kokybės užtikrinimo strategijų ir karjeros informavimo bei projektavimo sistemų naudojimas yra daugiau *savanoriškas* nei privalomas. Tik nedaugelyje šalių naudojamos kokybės užtikrinimo sistemos, kuriomis ne tik nustatomi standartai ir tikslai, bet ir stebima, kaip jų laikomasi, imamas sankcijų ar taisomųjų procedūrų, jeigu nustatytų standartų ar iškeltų tikslų nepaisoma. Toks stebėjimas dažniau atliekamas tada, kai valstybė perduoda paslaugų teikimą privatiems paslaugų teikėjams, kuriems leidžiama naudotis valstybės lėšomis su sąlyga, kad bus atliekamas kokybės auditas. Vis dėlto dažniausiai naudojamosi neprivalomomis / patariamosiomis gairėmis, kuriomis nustatomi minimalūs paslaugų standartai, numatomi tikslai ir padedama susieti diversifikuota sistema. Tačiau nenumačius įgyvendinimo plano ir priemonių stebėti, kaip numatyti tikslai vykdomi, juos galima visiškai ignoruoti ar įgyvendinti tik iš dalies. Todėl tokios sistemos negarantuoja kokybės ir neužtikrina piliečiams teisės gauti kokybiškas paslaugas ar atlyginti žalą.

monitoring is more likely to be present when the state outsources services to private service providers, whose access to public funds is made conditional to quality auditing. Often, however, what we find in place are “soft”/advisory guidelines. These may have a value in establishing minimum standards of service, in establishing targets, and in adding coherence to a diversified system – but where there is no implementation plan or agreement, and where there are no resources to monitor implementation, they may be ignored or implemented in a fragmented way. They thus neither provide quality guarantees, nor do they give citizens an entitlement to quality service, or to the right for redress.

2.4. THE ROLE OF THE USER'S VOICE IN QA IN GUIDANCE

The European career guidance reviews indicate that, increasingly, countries are carrying out *client-satisfaction surveys*. These, when carried out in methodologically sound ways, have potential in providing important feedback to the system. Two issues arise, however: first, and as we shall note again in more detail later, client satisfaction is a necessary but not sufficient measure of quality in service provision – users might express satisfaction with mediocre service because they do not know better (Evangelista, 2003); second, there is evidence that many systems have a greater capacity of producing data than in analysing and using it to drive change in service provision (Chapman and Mähle, 2003).

Research that informs guidance providers on the quality of their service is rare to come by, and at best provides evidence on an irregular, ad hoc basis. One-off evaluation research projects may be useful in sensitising career guidance systems about key weaknesses and limitations, but often fail to generate the constantly self-critical culture and the implementation of *on-going evaluation procedures* that are the basis of effective QA systems.

2.4. VARTOTOJŲ VAIDMUO UŽTIKRINANT KOKYBĘ KARJEROS PROJEKTAVIME

Ataskaitos apie karjeros projektavimą Europoje rodo, kad valstybės vis dažniau atlieka *klientų poreikių patenkinimo* apklausas. Tokios apklausos, atliekamos metodiškai pagrįstais būdais, gali suteikti svarbų grįžtamąjį ryšį. Vis dėlto iškyla dvi problemos. Visų pirma, kaip dar kartą pastebėsime vėliau (tik išsamiau), klientų poreikių patenkinimas yra būtina, bet nepakankama priemonė teikiamų paslaugų kokybei vertinti: vartotojai gali būti patenkinti vidutiniškomis paslaugomis, nes nežino geresnių (Evangelista, 2003). Antra, yra įrodymų, kad daugelis sistemų pajėgia geriau gauti duomenis nei juos analizuoti ir panaudoti skatinant paslaugų teikimo pokyčius (Chapman ir Mählck, 2003).

Labai retai galima rasti *tyrimų*, kurie atskleistų karjeros projektavimo paslaugų kokybę. Deja, net ir geriausiu atveju tyrimai yra nereguliarūs ir skirti konkrečiam atvejui. Vienkartiniai vertinamieji tyrimai gali būti naudingi, nes atkreipia dėmesį į pagrindinius karjeros projektavimo sistemų trūkumus ir apribojimus, tačiau dažnai nepajėgia sukurti savikritiškos kultūros ir padėti įdiegti *nuolatinių vertinimo procedūrų*, kurios yra efektyvių kokybės užtikrinimo sistemų pagrindas.

2.5. KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS AKREDITUOJANT IR RENGIANT SPECIALISTUS

Daugelyje šalių kokybės užtikrinimas sulyginamas su *specialisty*, teikiančių karjeros informavimo ir projektavimo paslaugas, *mokymu ir jų kvalifikacijomis* (Evangelista, 2003; Plant, 2004). Nors pilnavertės kokybės užtikrinimo sistemos, be jokios abejonės, apima profesines kvalifikacijas, pastarosios nebūtinai garantuoja kokybę. Be to, karjeros projektavimo apklausos rodo, kad vos keliose valstybėse išsami kvalifikacijų sistema taikoma *kiekvienam* karjeros projektavimo sektoriui.

2.5. ENSURING QUALITY THROUGH PRACTITIONER ACCREDITATION AND TRAINING

Many countries equate QA with the *training and qualifications of practitioners* delivering career information and guidance (Evangelista, 2003; Plant, 2004). While of course fully fledged QA systems have to subsume professional qualifications within them, it is also clear that the latter do not necessarily guarantee quality. Moreover, the evidence from the career guidance surveys is that few if any countries have a comprehensive system of qualifications across *every* guidance sector, and that many of the qualifications obtained are not specifically in career guidance, but rather in fields which at best overlap with – and contribute to – the knowledge and competence base required by CG providers, but which do not guarantee it. Examples of such fields include psychology, sociology, and labour market studies. Furthermore, reliance on professionalisation of staff as a way of ensuring quality is problematic when there is no systematic approach to continued professional development, supervision and appraisal. In several European countries, such on-going training is in its infancy, though ELGPN data would suggest that it is gaining increasing policy attention and investment.

2.6. THE ROLE OF CODES OF PRACTICE IN ENSURING QUALITY

Many countries attempt to establish QA through *Codes of Practice* or *Codes of Ethics*, which are often developed by professional associations for their members. Several of these codes of professional conduct are inspired by the standards developed in 1995 by the International Association of Educational and Vocational Guidance (IAEVG)³. Such codes, however, may only bind members of the relevant associations. Guidance service

³ See <http://www.iaevg.org/iaevg/nav.cfm?lang=2&menu=1&submenu=2>

Daug įgyjamų kvalifikacijų priklauso ne konkrečiai karjeros projektavimo sričiai, bet tokioms sritims, kurios geriausiu atveju sutampa ir prisideda prie esminių žinių ir kompetentingumų, kurių reikia karjeros projektavimo paslaugų teikėjams, bet negarantuoja jų. Tokių sričių pavyzdžiai yra psichologija, sociologija ir darbo rinkos tyrimai. Be to, darbuotojų profesionalumą sudėtinga laikyti kokybės užtikrinimo priemone, kai nėra sisteminio požiūrio į tęstinį profesinį tobulėjimą, priežiūrą ir įvertinimą. Kai kuriose Europos valstybėse toks tęstinis mokymas dar tebėra ankstyvojoje stadijoje, nors ELGPN tinklo turimi duomenys rodo, kad jam skiriama vis daugiau dėmesio ir investicijų.

2.6. ELGSENO KODEKSŲ REIKŠMĖ UŽTIKRINANT KOKYBĘ

Daugelis valstybių kokybės užtikrinimą bando įgyvendinti naudodamos *elgsenos* ar *etikos kodeksus*, kuriuos savo nariams dažnai parengia profesinės asociacijos. Kai kurie profesinės elgsenos kodeksai yra sukurti atsižvelgiant į standartus, 1995 m. nustatytus Tarptautinės švietimo ir karjeros projektavimo asociacijos (IAEVG)¹². Tačiau tokie kodeksai įpareigoja tik konkrečių asociacijų narius. Karjeros projektavimo paslaugų teikėjai, nepatenkantys į tikslinę asociacijos narių grupę (pvz., tokios asociacijos, į kurią priimami tik psichologai) arba nusprendę netapti tam tikros asociacijos nariais, gali galvoti, kad jiems tokie kodeksai negalioja ar paprasčiausiai nieko apie juos nežinoti.

3 KOKYBĖS UŽTIKRINIMO TIPOLOGIJA

Išanalizavus įvairias tendencijas, pranašumus ir trūkumus, su kuriais susiduriama bandant užtikrinti karjeros projektavimo kokybę, galima daryti išvadą, kad kokybės užtikrinimo

providers who either fall outside the association's targeted membership base (e.g., in the case where the association only admits psychologists), or who choose not to become members may consider that they are not bound by such codes, or may not even know about them.

3 A QUALITY ASSURANCE TYPOLOGY

An analysis of the different trends, strengths and challenges in ensuring quality in career guidance suggests that QA approaches in this field can be usefully organised around three key categories: a) administrative-centred; b) practitioner-centred; and c) user-centred QA mechanisms. Each has its own advantages and limitations, and often what we have is a combination of the different approaches, in response to specific contextual realities and demands. In other words, what most often happens is that quality-related information is collected from the users, and this informs both practice and system development. At the latter two levels, feedback from users is integrated in ways that impact on how services are designed and offered, thus enhancing quality in a synergistic manner.

In the following section, however, and for heuristic reasons, we will consider the three different levels in turn in order to be in a better position to disentangle different elements of the QA typology in some detail.

3.1. ADMINISTRATIVE-CENTRED QA SYSTEMS

Many career guidance systems across EU member states adopt a *top-down, centralised approach* in an effort to ensure quality. This is especially true of those countries where decentralisation has led to variable standards of service delivery across regions, and *national*

¹² Žr.: <http://www.iaevg.org/iaevg/nav.cfm?lang=2&menu=1&submenu=2>

strategijas galima suskirstyti į tris pagrindines kategorijas: a) strategijos, orientuotos į administravimą; b) strategijos, orientuotos į specialistus; c) strategijos, orientuotos į vartotoją. Kiekviena iš šių strategijų turi savo pranašumų ir trūkumų, bet atsižvelgiant į kontekstą ir poreikius dažniausiai naudojamas skirtingų strategijų derinys. Kitaip tariant, dažniausiai iš vartotojų surenkama su kokybe susijusi informacija, padedanti vystyti sistemą ir gerinti praktinę veiklą. Iš vartotojų gautas grįžtamasis ryšys panaudojamas kuriant ir siūlant paslaugas bei gerinant kokybę sinergetiniu būdu.

Vis dėlto trys aukščiau paminėtos kategorijos dėl euristinių priežasčių toliau aptariamos atskirai – tam, kad būtų lengviau išskirti kokybės užtikrinimo tipologijos elementus.

3.1. Į ADMINISTRAVIMĄ ORIENTUOTOS KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMOS

Daugelis ES valstybių narių, stengdamosi užtikrinti kokybę, savo karjeros projektavimo sistemose taiko „iš viršaus į apačią“ *centralizuotą strategiją*. Tai ypač pastebima tose valstybėse, kuriose dėl decentralizavimo regionuose pradėti taikyti skirtingi paslaugų teikimo standartai, o *nacionalinės politikos sistemos*, įskaitant nacionalinius standartus, tikslus ir gaires, laikomos vienu iš būdų, padedančių užtikrinti teisingesnį paslaugų teikimą. Karjeros projektavimo tyrimas Europos PES kontekste parodė, kad, pavyzdžiui, greitas ir gana drastiškas decentralizavimas Lenkijoje privedė prie skirtingo paslaugų teikimo skirtinguose regionuose, todėl galimybė gyventojams gauti kokybiškas paslaugas priklausė nuo jų vietos (Sultana ir Watts, 2006a).

Strategijos „iš viršaus į apačią“ metodai gali būti *išsamūs* (taikomi visiems karjeros projektavimo paslaugų teikėjams) arba *suskaidyti* (segmentuoti), kai švietimo ir darbo ministerijose ir tarnybose taikomi skirtingi metodai ir sistemos. Tokie metodai gali

policy frameworks – including national standards, targets or guidelines – are seen as a way to ensure more equitable provision. The study of career guidance in European PES contexts, for instance, revealed that quick and rather drastic decentralisation in Poland had led to serious variation in service provision in different regions, so that citizens' access to quality service depended on their location (Sultana and Watts, 2006a).

Top-down approaches can be *comprehensive* (applying to all guidance providers), or can be *segmented*, with different approaches and systems in place in the education and employment Ministries and services. Such approaches can include such mechanisms as *legislation*, the articulation of a set of *underlying principles*, on the basis of which *national frameworks, guidelines, service-delivery standards* are developed, and *monitoring/evaluation/inspection procedures* implemented with a view to verifying that standards are being reached. QA mechanisms in career guidance typically include the specification of *staff qualifications* and *training* at the recruitment stage, and occasionally at the different steps related to career progression. The specification of staff competences is also an increasingly common trend – and in some cases such lists are used to accredit practitioners who may not have formal qualifications. A comprehensive list of competences required by career guidance practitioners was developed by the IAEVG in 2003, and this list is often referred to in national efforts to establish local mandated competence profiles⁴. In some contexts, career guidance workers are segmented according to the tasks they perform – such as, for instance, provision of education- and career-related information, or networking with potential employers. In such cases, there might be different compe-

⁴ The IAEVG competence list is available at: <http://www.iaevg.org/crc/files/iaevg/Competencies-English.pdf>

naudotis *įstatymiais* arba *pagrindinių principų derinimo* mechanizmais, pagal kuriuos kuriamos *nacionalinės sąrangos, gairės ir paslaugų teikimo standartai* bei įgyvendinamos *stebėjimo / vertinimo / kontrolės procedūros*, leidžiančios patikrinti, ar standartų laikomasi. Karjeros projektavime naudojamos kokybės užtikrinimo sistemos įprastai detalizuoja *personalo kvalifikacijas* ir *mokymą* įdarbinimo metu ir kartais tolimesniais karjeros raidos etapais. Vis dažniau detalizuojami ir darbuotojų kompetentingumai, o kai kuriais atvejais tokie sąrašai naudojami akredituoti specialistams, neturintiems oficialių kvalifikacijų. 2003 m. Tarptautinė švietimo ir karjeros projektavimo asociacija parengė išsamų kompetentingumą, reikalingų karjeros projektavimo specialistams, sąrašą, kuriuo valstybės dažnai naudojasi siekdamos nustatyti vietos mastu privalomų kompetentingumų profilius¹³. Kartais karjeros projektavimo darbuotojai suskirtomi pagal jų atliekamas užduotis (pvz., informacijos, susijusios su švietimu ir karjera, teikimas arba tinklų su potencialiais darbdaviais kūrimas). Tokiais atvejais skirtingų kategorijų karjeros projektavimo darbuotojams pagal konkrečius jų įsipareigojimus gali būti taikomi skirtingi kompetentingumų profiliai.

3.2. NACIONALINIAI PASLAUGŲ TEIKIMO STANDARTAI

Nacionaliniai *paslaugų teikimo standartai* yra keturių tipų:

1. *Bendrieji standartai*, taikomi įvairioms veikloms, tarp jų ir karjeros projektavimui (pvz., ISO, EFQM, TQM, bendros paslaugų teikimo taisyklės ir nacionalinės veiklos gairės, dažnai randamos „darbo procedūrų vadovuose“ ir įprastai nurodančios sėkmingo paslaugų teikimo formatą, turinį ir

tence profiles for the diverse and specialised responsibilities of different categories of career guidance staff.

3.2. NATIONAL SERVICE-DELIVERY STANDARDS

National *service-delivery standards* can be of four types:

1. *Generic standards* applied to a wide variety of activities, of which career guidance is only one (e.g., ISO, EFQM, TQM, general rules of service provision and national operational guidelines, often to be found in “work procedure manuals”, typically specifying the format, content and criteria for successful service provision, as well as providers’ and clients’ rights and obligations).

2. *Standards developed specifically for a particular sector* which includes guidance among its range of activities (e.g., PES), or targeting a specific aspect of the service (e.g., quality standards for updating career-related information; gender-fair labour market information; the minimum time for a guidance interview).

3. *Standards developed specifically for the career guidance field*, with an accreditation procedure to enforce them (as with the *Matrix* standards in the UK)⁵.

4. *Voluntary guidelines* developed for the career guidance field, which services can adopt and apply if they so wish.

It is clear from some of the EU country cases available that, while the drivers behind the development of QA strategies in the different national contexts are diverse, the over-riding motivation is accountability, and hence the tendency is for QA to be both administrative-centred and introduced in a top-down manner. This may have a number of implications:

¹³ Tarptautinės švietimo ir karjeros projektavimo asociacijos pateikiamą kompetentingumų sąrašą galima rasti adresu <http://www.iaevg.org/crc/files/iaevg/Competencies-English.pdf>

⁵ For details of this widely used Matrix standard, see <http://www.matrixstandard.com/>

kriterijus bei paslaugų teikėjų ir klientų teises ir išsipareigojimus).

2. *Standartai, parengti konkrečiam sektoriui*, tarp kurio veiklų yra ir karjeros projektavimas (pvz., PES), arba skirti konkrečiam teikiamos paslaugos aspektui (pvz., kokybės standartai, skirti su karjera susijusios informacijos atnaujinimui; lyčių lygybe grindžiama darbo rinkos informacija; minimali konsultavimo karjerai pokalbio trukmė).

3. *Specialiai karjeros projektavimo sričiai parengti standartai* ir akreditavimo procedūra, įpareigojanti jų laikytis (*Matrix* standartai Jungtinėje Karalystėje)¹⁴.

4. *Savanoriškos* karjeros projektavimo sričiai skirtos *gairės*, kurias galima priimti ir taikyti, jeigu pageidaujama.

Iš kai kurių ES valstybių pavyzdžių galima matyti, kad nors kuriant kokybės užtikrinimo strategijas skirtinguose nacionaliniuose kontekstuose veikia skirtingi veiksniai, pagrindinė motyvacija visur yra atskaitomybė. Todėl ir teigiama, kad kokybės užtikrinimas yra orientuotas į administravimą ir diegiamas pasinaudojant „iš viršaus į apačią“ metodu. Vadinasi, galima daryti tokias išvadas:

1. ES valstybių pavyzdžiai patvirtina faktą, kad kokybės užtikrinimo strategijos yra sektorinės (t. y. veikia pagal konkrečios ministerijos ar konkretaus departamento ar skyriaus ministerijoje interesus ir poreikius, o ne žvelgia į ilgalaikę tam tikros paslaugos perspektyvą)

2. Kyla rizika, kad tokiu būdu įdiegtas kokybės užtikrinimo strategijas karjeros projektavimo specialistai laikys nurodymu ir kontrolės priemone, o ne profesinio tobulėjimo galimybe. Todėl specialistai gali atsisakyti dalyvauti arba tik paviršutiniškai dalyvauti tokiose procedūrose, nebent jie patys dalyvautų kuriant ir pritartų šiai sistemai.

3. Į administravimą orientuotos kokybės užtikrinimo strategijos įprastai skatina rinkti

1. It reinforces the tendency for the QA strategies to be sectoral (i.e. responding to the specific interests, concerns and logic of a particular ministry or department or section of ministry rather than looking at the service in ways that acknowledge and promote its life-long dimension).

2. QA strategies introduced in this way run the risk of being seen by guidance practitioners as an imposition and as a control mechanism, rather than as an instrument and an opportunity for professional development. Practitioners may therefore resist, or participate in a perfunctory manner, unless they have been involved in the design of the system and their consent ensured.

3. Administrative-centred QA approaches generally encourage the collection of data on user satisfaction, but may be reluctant to involve the user in the design, management and evaluation of guidance, or of giving the user the right to redress as this could render the system (e.g., the Ministry or the Department responsible for guidance services) open to legal proceedings that the client might take

4. Such approaches may be more successful in *producing* data about aspects of the guidance service than in *using* the data for service-development purposes.

5. These types of QA approaches may also end up being overly complex, bureaucratic, unwieldy and costly, so that the question needs to be asked whether the outcomes of the exercise justify the resources used to measure those outcomes. Such resources include time besides money. Here, the concern would be to see whether time usually spent by the practitioner in servicing client needs is being re-directed towards the management of aspects of the QA mechanism. Such shifts may also have an impact on roles, with the guidance practitioner having to attend to administrative and bureaucratic tasks as well

¹⁴ Daugiau informacijos apie šį plačiai naudojamą *Matrix* standartą žr.: <http://www.matrixstandard.com/>

duomenis apie vartotojų poreikių patenkini-
mą, tačiau nėra naudojamos vartotojus įtrau-
kiant kurti, vadovauti ar vertinti teikiamas
karjeros projektavimo paslaugas. Jos taip pat
nesuteikia vartotojui teisės į teisingumo at-
kūrimą, nes taip klientas galėtų imtis teisinių
veiksmų prieš sistemą (pvz., už karjeros pro-
jektavimo paslaugas yra atsakinga ministerija
arba departamentas).

4. Į administravimą orientuotos koky-
bės užtikrinimo strategijos yra sėkmingesnės
gaunant duomenis apie karjeros projektavi-
mo paslaugų aspektus nei *naudojant* duome-
nis paslaugų tobulinimo tikslams.

5. Į administravimą orientuotos koky-
bės užtikrinimo strategijos gali būti per su-
dėtingos, biurokратиškos, gremėzdiškos ir
brangios. Todėl reikėtų atsakyti į klausimą, ar
šios veiklos rezultatai yra verti sąnaudų, rei-
kalingų jiems pasiekti. Tarp šių sąnaudų yra
laikas ir pinigai. Čia reikėtų atkreipti dėme-
sį į tai, ar laikas, kurį specialistas praleidžia
tenkindamas kliento poreikius, yra tiesiogiai
nukreipiamas į kokybės užtikrinimą. Tai daro
įtaką ir karjeros projektavimo specialistų
vaidmeniui, nes jie turi atlikti ir profesines,
ir administracines bei biurokratinės užduo-
tis. Sistemos, kurios yra per sudėtingos arba
per brangios, galiausiai gali būti nebetinka-
mos nustatytam tikslui. Jos taip pat gali būti
naudojamos *ad hoc* pagrindu, tokiu būdu
apribojant jų naudojimą palyginus su mo-
dernesnėmis sistemomis, galinčiomis veikti
reguliariai. Jų taip pat gali būti neįmanoma
pritaikyti mažose kompanijose, siūlančiose
karjeros projektavimo paslaugas.

6. Į administravimą orientuotos kokybės
užtikrinimo veiklos metu surenkami duo-
menys yra daugiau kiekybiniai, todėl nepa-
kankami *procesams*, įtrauktiems į karjeros
projektavimo paslaugų teikimą. Kai kuriais
atvejais kiekybiniai duomenys papildomi pa-
sinaudojus kokybiniais metodais, pavyzdžiui,
nustatant ir pasidalinant gerą patirtimi
ir pagal turimą pavyzdį rengiant taikomus
standartus.

as to professional ones. Systems that are too
complex or too expensive to run may end up
not being fit for purpose. They may also end
up being used on an *ad hoc* basis, thus limit-
ing their use compared to more streamlined
systems that can be run on a regular basis.
They may also be impossible to implement by
small companies that offer guidance services.

6. Given the scope of an administra-
tive-centred QA exercise, there is a tendency
for the data produced to be quantitative in
nature, and therefore insufficiently sensitive
to the *processes* involved in the delivery of
guidance services. In some cases, quantitative
data is being complemented by more qualita-
tive approaches, such as through the identifi-
cation and sharing of good practice, serving
to ratchet up standards through emulation.

3.3. PRACTITIONER-CENTRED QA SYSTEMS

Practitioner-centred QA systems are *bottom-
up* initiatives that are promoted by profession-
al bodies and associations. Here, the notion of
“profession” highlights the responsibility and
commitment of practitioners to systematically
strive to improve levels of service, and to guar-
antee standards so that their particular activity
caters for client needs in the most “profession-
al” manner possible. In this way, a profession
becomes defined as an activity that is consti-
tuted by a discrete set of practices supported by
a knowledge base and a range of competences
that have been systematically developed over
time through professional experience, and re-
flective research on that experience.

Examples of these bottom-up approaches
include the establishment of professional *reg-
isters* (sometimes linked to *licensure*); the ar-
ticulation of *Codes of Conduct* or *Codes of Eth-
ics*; the drawing up of a list of *competences* that
practitioners should have; QA specifications
for guidance materials, including those that
are ICT-based; service charters; the carrying

3.3. Į SPECIALISTUS ORIENTUOTOS KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMOS

Į specialistus orientuotos kokybės užtikrinimo sistemos yra paremtos profesinių organizacijų ir asociacijų palaikoma „iš apačios į viršų“ iniciatyva. Čia vartojant sąvoką „profesija“ stengiamasi pabrėžti specialistų atsakomybę ir įsipareigojimus sistemingai gerinant teikiamų paslaugų kokybę ir užtikrinant tokius standartus, kuriais būtų kuo „profesionaliau“ tenkinami klientų poreikiai. Šiuo atveju profesiją galima apibrėžti kaip įvairią praktinę veiklą, sistemiškai palaikomą per profesinę patirtį gaunamomis žiniomis ir išsiugdomais kompetentingumais bei tiriamuoju profesinės patirties reflektavimu.

Tokių „iš apačios į viršų“ metodų pavyzdžiai yra profesinių *registru* (kartais siejamų su *licencijavimu*) steigimas; *Elgsenos kodeksų* ar *Etikos kodeksų* derinimas; *kompetentingumų*, kuriuos turėtų turėti specialistai, sąrašo sudarymas; su kokybės užtikrinimu susijusios specifikacijos, taikomos karjeros projektavimo medžiagai, tarp jų ir tai, kuri grindžiama IKT; paslaugų chartijos; vertinamųjų *tyrimų* vykdymas; *žinių sklaida* per specializuotus žurnalus, seminarus, mokymus ir pan. Kartais profesinės asociacijos gali asmenis *išbraukti* iš savo registro, jei jie nesilaiko sutartų standartų arba rimtai nusižengia elgsenos kodeksui.

Remiantis atvejų tyrimais, atliktais ES valstybėse, galima daryti tokias išvadas:

1. Etikos kodeksų ir / ar elgsenos kodeksų naudojimas yra ne privalomas, o savanoriškas. Specialistai retai išbraukiami iš asociacijos sudaryto profesinio registro sąrašo. Net ir taip nutikus, nėra jokių garantijų, kad toks specialistas nustos teikti karjeros projektavimo paslaugas.

2. Aiškiai apibrėžti karjeros projektavimo profesiją yra sudėtinga, nes, pavyzdžiui, dėl naudojamo viešųjų paslaugų modelio PES sektoriuje kai kurie karjeros projektavimo aspektai buvo integruoti į užimtumo pareigūnų darbą (Sultana ir Watts, 2006a;

out of evaluative *research*; the *dissemination of knowledge* through specialised journals, workshops and training opportunities, and so on. In some cases, professional associations will *strike off* individuals from their register if these have failed to maintain the agreed-to standards, or if they have seriously transgressed against the code of conduct.

It is clear from some of the case studies collected from across the EU that:

1. Where codes of ethics and/or codes of conduct are in place, these tend to be voluntary rather than mandatory in nature. There are few cases where a practitioner can be struck off a professional register established by an association, and even when this happens, there is no guarantee that the practitioner in question will stop providing guidance services.

2. It may prove difficult to have a strongly-bounded profession in the career guidance field, given that in the PES sector, for example, the public service model has led to guidance-related elements becoming embedded in the work of employment officers (Sultana and Watts, 2006a; 2006b). Here, there is generally a preference for in-house competency-building, rather than for formal qualifications. These and other disparities between the education and the employment sector need to be taken into account when it comes to designing QA approaches.

3.4. USER-CENTRED QA SYSTEMS

Finally, these are QA systems that set out to *give users more direct power* over the control of the guidance services that they receive. While in the previous two models, systems managers or providers establish what marks quality in service delivery, and therefore make judgements *on behalf of* the clients they serve, in this approach it is the client himself or herself – as an individual or as an organisation (e.g., school, PES, firm, Union,

2006b). Čia pirmenybė įprastai teikiama ne oficialioms kvalifikacijoms, bet kompetentingumų ugdymui vietoje. Kuriant kokybės užtikrinimo strategijas reikia atsižvelgti į šiuos ir kitus skirtumus tarp švietimo ir užimtumo sektorių.

3.4. Į VARTOTOJĄ ORIENTUOTOS KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMOS

Į vartotoją orientuotos kokybės užtikrinimo sistemos suteikia vartotojams daugiau tiesioginės galios kontroliuoti kokybės projektavimo paslaugas, kurias jie gauna. Aukščiau aptartuose dviejuose modeliuose sistemų vadovai arba tiekėjai nustato, kas teikiant paslaugas sudaro kokybę, ir tokiu būdu klientų vardu priima sprendimus. Naudojantis šia strategija pats klientas (asmuo arba organizacija, pvz., mokykla, PES, firma, sąjunga, darbdavių asociacija) kaip paslaugos gavėjas: a) sprendžia, ar buvo pasiekti paslaugos standartai, ir / arba b) tiesiogiai dalyvauja kuriant, vadovaujant ir vertinant karjeros projektavimo paslaugas ir produktus.

ES valstybėse pastebima auganti tendencija konsultuotis su vartotojais apie jų poreikių tenkinimą arba apie gaunamas paslaugas. Tai, remiantis Naujosios viešosios vadybos modeliu, sudaro dalį pagrindinės viešojo sektoriaus reformos principų. Ši kryptis labai ryški užimtumo sektoriuje, kai taikant „asmeninių paslaugų modelį“ svarbiausiu tampa klientas, o PES ypač siekia užtikrinti gyventojų teises į kokybiškas, paklausias, asmenines ir individualias viešąsias paslaugas. PES kontekstas padeda išryškinti nešališkumo problemą į vartotoją orientuotose kokybės užtikrinimo sistemose, lyginant jas su į administravimą orientuotomis kokybės užtikrinimo sistemomis. Nors klientai savo pačių interesų labai gali norėti ištraukti į karjeros projektavimo procesą, skirtą ilgalaikiams tikslams ir siejamą su mokymusi visą gyvenimą bei tvariu įsidarbinamumu, PES darbuotojai vis tiek objektyviai orientuosis į trumpalaikius

employers' association) – and as a service recipient, who either a) determines whether service standards have been attained, and/or b) is directly involved in the design, management and evaluation of guidance services and products.

In EU countries there is an increasing trend to consult users about their satisfaction or otherwise in relation to services received – which again, is very much part and parcel of the principles underpinning public sector reform, along the New Public Management model. This trend is particularly pronounced in the employment sector, where the adoption of a “personal service model” privileges the client perspective, with the PES specifically setting out to guarantee citizens' rights for quality, proximity, personalisation and individualisation of public services. The PES context is helpful in highlighting the problem of user-centred versus administrative-centred QA systems – i.e. *impartiality*. While clients may feel that it is in their interest to engage in a career guidance process that addresses longer-term goals, linked to lifelong learning and sustained employability, PES staff will be under pressure to focus on short-term goals, seeking to get unemployed individuals into employment (and therefore off benefit) as quickly as possible.

In some cases, there is an attempt to model QA systems in guidance based on *citizen empowerment*, such as through ensuring that clients are knowledgeable about their *entitlements* (e.g., through Service Charters⁶), and providing mechanisms for *client protection* and *redress*. There are, however, *no examples of a consumer-led QA model*, i.e. one where the key player in the quality assurance exercise is the client (Plant, 2010, p. 51).

It is clear from some of the EU country cases available that:

⁶ http://www.servicecharters.gov.mt/depts/Guidance%20and%20Counselling/index_e.asp is a good example of a Career Guidance Service Charter.

tikslus ir sieks kiek galima greičiau padėti bedarbiams asmenims įsilieti į darbo rinką (ir taip išvengti pašalpų skyrimo).

Kartais karjeros projektavimui skirtas kokybės užtikrinimo sistemas stengiamasi modeliuoti *suteikiant galių gyventojams*, pavyzdžiui, užtikrinant, kad klientai žinotų savo teises (pvz., pagal paslaugų chartijas¹⁵) ir nustatant *klientų apsaugos* bei teisingo *žalos atlyginimo* mechanizmus. Tačiau nėra tokio kokybės užtikrinimo modelio, kuriam vadovautų vartotojas, t. y., kur pagrindinis veikėjas kokybės užtikrinimo veikloje būtų klientas (Plant, 2010, p. 51).

Išanalizavus kai kuriuos ES valstybių atvejus galima daryti kelias išvadas:

1. Vartotojai turi būti informuoti ir žinoti, ko jie gali tikėtis iš karjeros projektavimo paslaugų ir jas teikiančių darbuotojų. Kai kurios valstybės stengiasi pasiekti šį tikslą duodamos vartotojams paslaugų chartijos kopijas, kuriose aiškia ir suprantama kalba išdėstytos jų teisės. Tačiau dažnai vartotojai nekreipia dėmesio į tokią informaciją ir nežino apie savo teisę gauti kokybiškas paslaugas.

2. Kaip minėta anksčiau, vartotojų poreikių patenkinimas yra būtinas, bet nepakankamas kokybės užtikrinimo sistemų elementas, t. y., nors į vartotojų nuomonę atsižvelgti svarbu, tokia nuomonė gali būti ribota (Evangelista, 2003). Pavyzdžiui, vartotojai gali būti neinformuoti arba nežinoti, ko jie gali tikėtis iš gaunamos paslaugos, arba to, kad jie turi teisę į aukštesnės kokybės paslaugas. Jie taip pat gali nežinoti tinkamų kriterijų, padedančių atskirti geras karjeros projektavimo paslaugas nuo blogų. Todėl be vartotojų nuomonės svarbu naudotis ir kitomis kokybės vertinimo formomis.

¹⁵ Internetiniu adresu http://www.servicecharters.gov.mt/depts/Guidance%20and%20Counselling/index_e.asp pateikiamas tinkamas karjeros projektavimo paslaugų chartijos pavyzdys.

1. Users need to be informed and aware of what they can reasonably expect from guidance services and staff. Some countries try to attain this objective by giving users copies of a service charter setting out entitlements in clear and accessible language. It is often the case, however, that users do not pay much attention to such information, and remain unaware of their entitlement to quality service.

2. As noted earlier, user satisfaction is a necessary but not sufficient element of QA systems – i.e. while it is important to consider user views, such views may in themselves be limited (Evangelista, 2003). For example, users might not be informed or aware of what they can reasonably expect from a service, of their rights to a higher quality service, or may not have appropriate criteria to discriminate between good and poor guidance services. It is therefore necessary to also have other forms of measurement of quality beyond user views, ones that are more cognizant of the technical elements that are constitutive of a quality assurance approach to guidance provision.

3. Quantitative approaches to surveys of user-satisfaction can be profitably complemented by more qualitative approaches, such as the use of focus groups or client forums which enhance the generation of what might ultimately be more in-depth insights about the process of provision.

4 CRITICAL SUCCESS FACTORS

An analysis of the case studies of QA in a range of European countries suggests a number of critical *success factors* in the development and implementation of QA approaches in the guidance field. Such factors cannot, of course, be considered out of the national, regional, and sectoral contexts in which they have been developed, and every Member

3. Kiekybinius metodus, naudojamus klientų poreikių tenkinimo tyrimuose, galima papildyti kokybiniais metodais, pavyzdžiui, pasinaudoti tikslinėmis grupėmis ar klientų forumais, galinčiais suteikti daug gilesnių įžvalgų apie paslaugų teikimo procesą.

4 SĖKMĖS VEIKSNIAI

Išanalizavus kokybės užtikrinimo atvejų tyrimus Europos valstybėse, galima išskirti *sėkmės veiksnius*, svarbius kuriant ir diegiant karjeros projektavimo kokybės užtikrinimo strategijas. Be abejo, tokius veiksnius būtina sieti su nacionaliniu, regioniniu arba sektoriniu kontekstu, kuriuose jie buvo sukurti. Be to, kiekviena valstybė narė naudoja skirtingus pradinius taškus, skirtingas sistemas ir įvairią praktiką. Šio *sėkmės veiksmių* sąrašo taip pat nereikėtų laikyti norminamuoju ar nurodomuoju dokumentu, nes mūsų turimos žinios apie kokybės užtikrinimą karjeros projektavimo srityje tėra preliminarios. Norint nustatyti, kiek konkretūs veiksniai prisideda prie kokybės užtikrinimo šioje srityje, reikia atlikti daugiau empirinių tyrimų. Nepaisant visko, šie *sėkmės veiksniai* gali suteikti gilesnių įžvalgų ir atskleisti alternatyvią veiksmų eigą ieškant pagal kontekstą pritaikomų metodų. Turimi atvejų tyrimai rodo, kad:

1. Kokybės užtikrinimo sistemos yra naudingesnės esant stipriai politinei valiai ir siejant jas su teisės aktais, o ne laikant savanoriška iniciatyva.

2. Kokybės užtikrinimas neturėtų priklausyti nuo institucijos ir sektoriaus interesų. Pageidautina, kad šiame procese dalyvautų išorės įstaiga.

3. Kokybės užtikrinimo sistema turėtų būti pritaikoma ir atvira reguliarioms peržiūroms.

4. Kokybės užtikrinimas turėtų ne tik veikti kaip atsakomoji reakcija, bet ir leisti lengviau pastebėti trūkumus prieš teikiant paslaugą.

State has different starting points, systems and practices. Neither should this list of *success factors* be taken as strongly normative or directive in scope, given the tentative nature of our knowledge of quality assurance in the area of career guidance. Much more empirical research needs to be carried out to gauge the extent to which specific factors contribute to quality assurance in this area. However, a consideration of such *success factors* can nevertheless serve to guide the search for context-sensitive approaches by providing insights and alternative courses of action. The case studies in hand suggest that:

1. QA systems are more powerful if there is strong political commitment and if they are linked to a basis in legislation rather than a voluntary exercise.

2. QA should be independent of institution- and sector-specific interests, and preferably undertaken with external body involvement.

3. QA should be adaptable and open to regular review.

4. QA should not just be reactive in scope, but should also facilitate awareness of weaknesses before the service has been delivered.

5. QA should not become an objective in itself, but ought to be clearly perceived and used as a means towards an end, i.e. the improvement of guidance provision.

6. The QA exercise must not be a one-off effort, but rather a regular way of assuring quality and developing it systematically and consistently.

7. The QA system introduced should be cost-efficient and fit-for-purpose, thus avoiding producing a costly machine that generates doubtful results.

8. The human and financial resources needed to implement the tool or set of tools used in the QA exercise must be present.

9. QA systems are more likely to be successfully implemented if a culture in favour

5. Kokybės užtikrinimas neturėtų būti pats savaime laikomas siekiu, bet turėtų būti aiškiai suvokiamas kaip priemonė tikslui pasiekti, t. y., kaip geresnis karjeros projektavimo paslaugų teikimas.

6. Kokybės užtikrinimas turėtų būti ne vienkartinė veikla, bet reguliari priemonė kokybei užtikrinti ir sistemingai bei nuosekliai jai vystyti.

7. Diegiama kokybės užtikrinimo sistema turėtų būti ekonomiškai naudinga ir tinkama tikslui pasiekti, vengiant sukurti brangią priemonę, duodančią abejotinus rezultatus.

8. Kokybės užtikrinimo veikloje naudojamai priemonei ar priemonėms reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai.

9. Kokybės užtikrinimo sistemos bus diegiamos sėkmingiau, jei kokybės užtikrinimo kultūra organizacijoje bus oficialiai patvirtinta.

10. Vykdamas kokybės užtikrinimą, būtina specialistų ir vadovybės parama. Geros kokybės užtikrinimo sistemos suteikia galių specialistams ir pačiai profesijai.

11. Kokybės užtikrinimo veikla neturėtų būti vykdoma „iš viršaus į apačią“ principu. Reikia dalyvauti ne tik veiklos vykdymo etapuose, bet ir kuriant bei vystant pačią sistemą.

12. Kokybės užtikrinimo sistema turėtų būti įdiegta palaipsniui, o ne taikant taip vadinamą „didžiojo sprogimo“ metodą.

13. Suteikus būtinas konsultacijas ir pasiekus bendrą sutarimą diegiant kokybės užtikrinimo sistemą, reikia numatyti, kokios bus pasekmės, jei šios sistemos nebus paisoma (pvz., valstybinio finansavimo apribojimas, išbraukimas iš profesinio registro ir kt.).

14. Kaip vieną iš kokybės užtikrinimo sistemos dalių reikia numatyti, kaip bus renkami ir vertinami įrodymai apie jos daromą poveikį.

15. Vertinant kokybės užtikrinimą reikėtų stengtis derinti ir naudoti kiekybinius ir kokybinius metodus, leidžiančius gauti išsamesnius duomenis.

of quality assurance is institutionalised in the organisation.

10. There must be practitioner as well as management support for implementing QA – ultimately, good QA systems empower practitioners and the profession.

11. The QA exercise must not be experienced as a top-down imposition, but there must rather be widespread involvement at the inception and design stages, besides the implementation stages.

12. There is gradual implementation of the QA system adopted, rather than a “big bang” approach.

13. After due consultation and consensus-building in the introduction of a QA system, there must be consequences for not adhering to it (e.g. lack of eligibility for public funding, exclusion from professional registers, etc).

14. A QA system should have impact evidence collection and evaluation as a component part.

15. When evaluating QA, efforts should be made to attain a good mix of both quantitative and qualitative approaches, in order to capture data more comprehensively.

CONCLUSION: AN EMERGING SET OF KEY FEATURES FOR QA IN GUIDANCE ACROSS THE EU?

An important mechanism for policy learning across the EU member states is the establishment of base line information so that comparison and benchmarking can be achieved, through the so-called Open Method of Coordination. The range of QA approaches in the Member States is too broad and too diverse to permit the development of a synthetic model that does justice to the realities across national contexts, and across the different sectors which provide guidance

IŠVADA: NAUJA KOKYBĖS UŽTIKRINIMO POŽYMIŲ VISUMA, TEIKIANT KARJEROS PROJEKTAVIMO PASLAUGAS ES?

Svarbus politikos mokymosi elementas ES valstybėse narėse yra pateikti pradinę informaciją taip, kad palyginimui ir sėkmės gairių nustatymui būtų galima naudoti taip vadinamą atvirąjį koordinavimo metodą. Valstybėse narėse naudojama per daug įvairių kokybės užtikrinimo strategijų, kad būtų galima sukurti bendrą (sintetinį) modelį, deramai tinkantį įvairiems nacionaliniams kontekstams ir skirtingiems sektoriams, teikiantiems karjeros projektavimo paslaugas tuose nacionaliniuose kontekstuose. Nustačius *požymius*, kurie ne tik *atspindėtų* egzistuojančias kokybės sistemas, bet ir *apimtų gilesnes išvalgas*, galima sukurti naudingą priemonę, skatinančią naudojantis kitų patirtimi kritiškai pažvelgti į savo kokybės užtikrinimo praktiką ir nustatyti galimas tolimesnės plėtros strategijas. Tokiu būdu tokie „bendri atskaitos taškai“ veiktų tarsi „paslaugų kompasas“, leidžiantis pasitelkus kokybės užtikrinimo sistemas, naudojamas įvairiuose sektoriuose nacionaliniu, regioniniu ir vietos lygmeniu, *įvertinti save* ir *tobulėti* teikiant karjeros projektavimo paslaugas ir produktus.

Europos profesinio mokymo plėtros centro užsakytas tyrimas apie kokybės užtikrinimo sistemas, skirtas visą gyvenimą trunkančio karjeros projektavimo paslaugų Europoje teikimui, rodo, kad metakriterijai (arba „bendri atskaitos taškai“) yra pirmas žingsnis į *–bendrą kokybės sąrangą, teikiant karjeros projektavimo paslaugas ir produktus Europoje*. Ši sąranga pristatoma 1 diagramoje, kur kriterijai suskirstomi pagal penkis atskaitos taškus, taip pat atspindinčius ir šiame straipsnyje minimus aspektus.

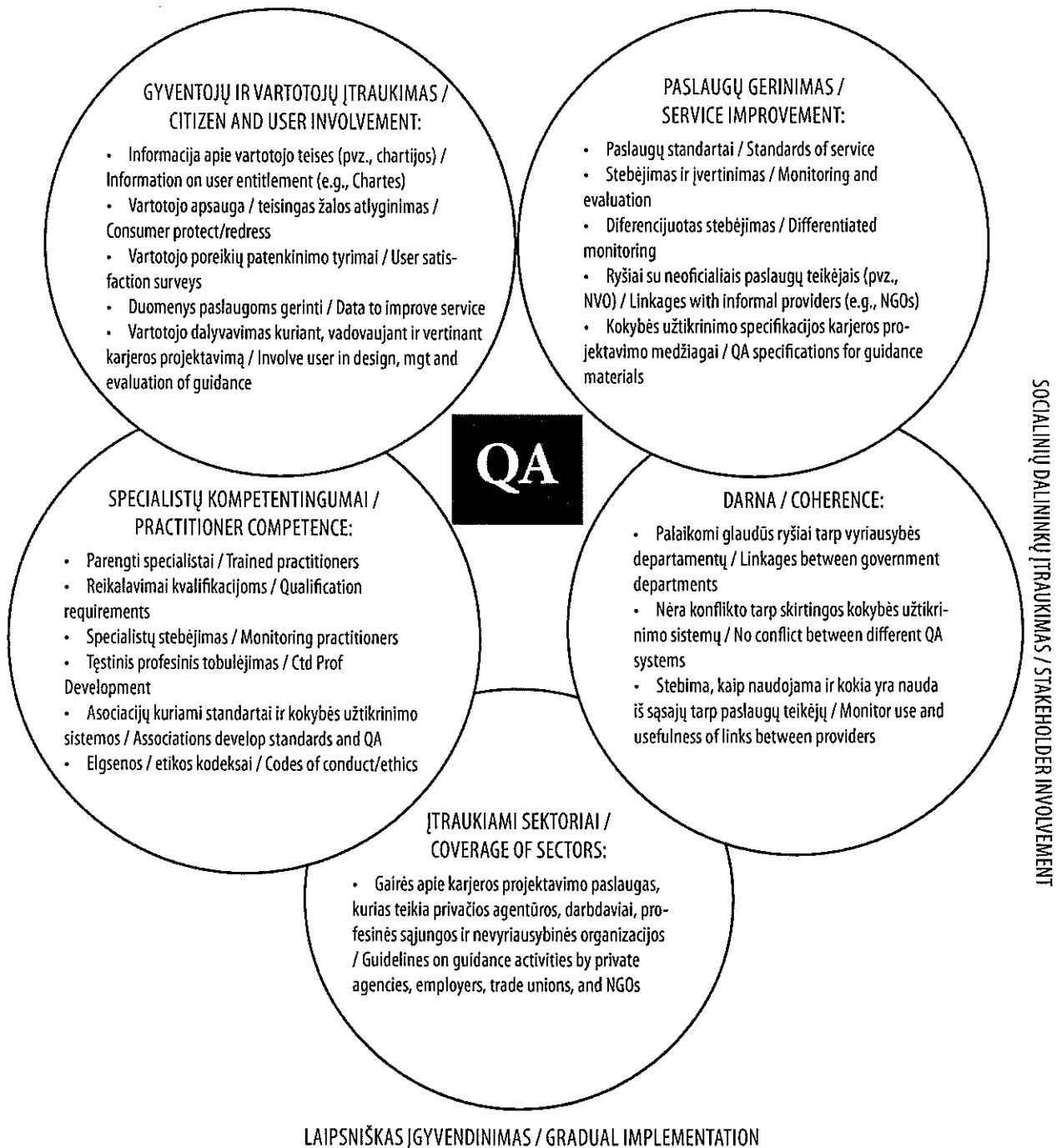
Ateityje bus įdomu fiksuoti, koku būdu, kryptimi ir tempu bus diegiamos kokybės

services in those national contexts. The identification of a *set of features* which *reflect* but also *go beyond* the existing quality systems constitutes a useful reflection tool that encourages critical consideration of one's own QA practices, in the light of the experience of others, and in the identification of possible strategies for future development. In this way, “common reference points” serve as a “compass for services”, supporting *self-assessment* and *self-development* of QA systems for guidance services and products within and across sectors at national, regional and local levels.

The meta-criteria (or “common reference points”) proposed by the findings of the CEDEFOP-commissioned study of QA systems for lifelong guidance provision in Europe are a first step towards building a *common framework for quality in guidance services and products in Europe*. This framework is presented in Figure 1 below, with the criteria organised around five sets of reference points, all of which also resonate with the points raised throughout this article.

It will be interesting to document, over the coming years, the nature, direction, pace, and outcomes of the implementation of QA measures in the career guidance field across Europe, to compare this with developments internationally, and to assess the benefits that accrue from all these efforts.

užtikrinimo priemonės, skirtos karjeros projektavimui Europoje, kokie bus jų rezultatai. Taip pat bus vertinga palyginti rezultatus tarptautiniu mastu ir įvertinti naudą, kurią duoda visos šios pastangos.



1 pav. Bendra kokybės sąranga, teikiant karjeros projektavimo paslaugas ir produktus Europoje
 Fig. 1. A common framework for quality in guidance services and products in Europe

LITERATŪRA / REFERENCES

- Carnoy M. & Levin H. (1995). *Schooling and work in the democratic state*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Chapman D. W. & Mählck L. (Eds.). *From data to action: information systems for educational planning*. UNESCO/IIEP, Oxford: Pergamon Press.
- Christensen T. & Laegreid P. (Eds.; 2007). *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. Buntingon: Ashgate.
- Council of the European Union (2004). *Strengthening policies, systems and practices in the field of guidance throughout life in Europe*. Document 9286/ 04 EDUC 89 SOC 234. Available at http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/resolution2004_en.pdf
- Council of the European Union (2008). *Council Resolution on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies*. 2905th Education, Youth and Culture Council Meeting, Brussels, November 2008. Available at http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf
- European Lifelong Guidance Policy Network (2010). *Lifelong guidance policies: Work in progress—A report on the work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2008–10*. Jyväskylä: University of Jyväskylä Press.
- Evangelista L. (2003). *Quality assurance in careers guidance services – a tri-variable model*. Available at <http://www.orientamento.it/orientamento/tri-variable.pdf>
- Frade F. & Darmon I. (2002). Adult guidance for flexible labour markets: a liberal government technology to activate the unemployed and mobilise labour in the EU // *International Employment Relations Review*, 12(1), p. 25–41.
- Hall D. T. & Moss J. E. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt // *Organizational Dynamics*, 26(3), p. 22–37.
- Henderson L., Hignett K., Sadler J., Hawthorn R. & Plant P. (2004). *Quality guidelines and criteria in guidance*. Thessaloniki: CEDEFOP.
- Herr E. (2008). Social contexts for career guidance throughout the world. In Athanasou J. A. & Van Esbroeck R. (Eds.), *International handbook of career guidance*, p. 45–67. New York: Springer.
- Inkson K. & Elkin G. (2008). Landscape with travellers: the context of careers in developed nations. In Athanasou J. A. & Van Esbroeck R. (Eds.), *International handbook of career guidance*, p. 69–94. New York: Springer.
- Minogue M., Polidano C. & Hulme D. (Eds., 1999). *Beyond the New Public Management: Changing ideas and practices in governance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2004). *Career guidance and public policy: Bridging the gap*. Paris: OECD.
- OECD & European Commission (2004). *Career guidance: A policy handbook*. Paris/Brussels: OECD and European Commission Publication.
- Plant P. (2004). Quality in careers guidance: issues and methods // *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 4(2-3), p. 141–157.
- Plant P. (2010). Quality assurance and evidence base for policy and systems development. In *ELGPN Lifelong guidance policies: Work in progress—A report on the work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2008–10*, p. 49–58. Jyväskylä: University of Jyväskylä Press.
- Sultana R. G. (2003). *Career guidance policies in 11 acceding and candidate countries*. Turin: European Training Foundation.
- Sultana R. G. (2004). *Guidance policies in the learning society: trends, challenges and responses across Europe*. Thessaloniki: CEDEFOP.
- Sultana R. G. (2008). *From policy to practice: A systemic change to lifelong guidance in Europe*. Thessaloniki: CEDEFOP.
- Sultana R. G. (2010). Career guidance and social inclusion: a challenge for Europe // *Australian Journal of Career Development*, 19(1), p. 18–23.
- Sultana R. G. (2011a). Career management skills in Europe: a critical review // *Journal of Education and Work*, 25(2), p. 225–248.
- Sultana R. G. (2011b). Lifelong guidance, citizen rights, and the state: reclaiming the social contract // *British Journal of Guidance and Counselling*, 39(2), p. 179–186.
- Sultana R. G. & Watts A. G. (2006a). *Career guidance in Europe's Public Employment Services: Trends and challenges*. Brussels: DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- Sultana R. G. & Watts A. G. (2006b). Career guidance in Public Employment Services across Europe // *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 6(1), p. 29–46.
- Watts A. G. (1989). Education and employment: the traditional bonds. In R. Dale (Eds.), *Education, training and employment: Towards a new vocationalism*. Pergamon, London.
- Watts A. G. & Sultana R. G. (2004). Career guidance policies in 37 countries: contrasts and common themes // *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 4(2-3), p. 105–122.
- Watts A. G., Sultana R. G. & McCarthy J. (2010). The involvement of the European Union in career guidance policy and practice: a brief history // *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 10(2), p. 89–107.

*Įteikta 2011 m. rugpjūčio mėn.
Delivered 2011 August*

RONALD G. SULTANA

Moksliniai interesai: lyginamasis švietimas, švietimo sociologija, karjeros projektavimas. Research interests: comparative education, sociology of education, career guidance.

Maltos universitetas University of Malta
Europos ir Viduržemio jūros regiono šalių Švietimo tyrimų centras Euro-Mediterranean Centre for Educational Research

*Msida MSD 2080, Malta
ronald.sultana@um.edu.mt*