



Crna Gora
IVI Centar za stručno obrazovanje

**Analiza stanja i perspektiva karijernog usmjeravanja u
srednjim stručnim školama Crne Gore**

Analizu pripremile: Džana Baković, dipl. psiholog i

Jelena Bojović, dipl, pedagog

Podgorica, septembar 2025.godine



Crna Gora *ML Centar za stručno obrazovanje*

Uvod

Karijerno usmjeravanje predstavlja jedan od ključnih segmenata savremenog obrazovanja, usmjeren na podršku učenicima u razumijevanju sopstvenih potencijala, interesovanja i mogućnosti, te donošenju informisanih odluka o budućem obrazovanju i karijeri. U praksi i relevantnim dokumentima koriste se različiti nazivi – poput karijerne orijentacije, karijernog vođenja, karijernog usmjeravanja i karijernog savjetovanja – koji označavaju međusobno povezane, ali različite procese podrške učenicima u planiranju obrazovanja i profesionalnog razvoja. Bez obzira na termin koji se koristi, suština svih ovih procesa jeste pružanje podrške učeniku da prepozna, razvije i ostvari svoj karijerni put. Radi usklađenosti terminologije sa važećim zakonodavnim okvirom, u ovom izvještaju koristiće se termin „karijerno usmjeravanje“.

U savremenom kontekstu, karijerno usmjeravanje više nije povremen ili jednokratni čin izbora zanimanja, već kontinuirani proces koji traje tokom cijelog života. Ono doprinosi zapošljivosti mladih, njihovoj prilagodljivosti promjenama na tržištu rada i razvoju kompetencija za učenje i rad u 21. vijeku.

Karijerno usmjeravanje u srednjim školama obuhvata skup planiranih aktivnosti koje učenicima pomažu da bolje razumiju sebe, istraže mogućnosti koje im se nude, razviju kompetencije za donošenje odluka i preuzmu aktivnu ulogu u oblikovanju vlastite budućnosti. Ovaj proces ima poseban značaj za srednjoškolce, koji se nalaze na prelazu između školovanja i svijeta rada.

U Crnoj Gori, karijerno usmjeravanje je prepoznato kao sastavni dio obrazovnog sistema. Prema važećem zakonodavnom okviru, karijerno usmjeravanje se posmatra kao kontinuiran proces podrške koji pomaže pojedincu da donosi informisane odluke o obrazovanju, profesionalnom usavršavanju i izboru zanimanja, te da aktivno upravlja



Crna Gora *Centar za stručno obrazovanje*

sopstvenim karijernim razvojem. Ove aktivnosti se realizuju u okviru obrazovnih ustanova, u saradnji sa Ministarstvom prosvjete, nauke i inovacija i Zavodom za zapošljavanje Crne Gore. Ministarstvo ima ključnu ulogu u koordinaciji i unapređivanju politika i prakse karijernog usmjeravanja kroz posebnu organizacionu jedinicu zaduženu za ovu oblast. Zakon o stručnom obrazovanju („Službeni list Crne Gore“, br. 69/2025) dodatno ističe da je jedan od ciljeva stručnog obrazovanja omogućavanje učenicima sticanja znanja, vještina i kompetencija koje im omogućavaju aktivno učešće na tržištu rada, lični i profesionalni razvoj, kao i omogućavanje karijerne orijentacije kao integralnog dijela obrazovnog procesa.

Strateški okvir i razvoj karijernog usmjeravanja u Crnoj Gori

Razvoj karijernog usmjeravanja u Crnoj Gori ima višegodišnji kontinuitet i predstavlja važan segment nacionalnih politika obrazovanja, zapošljavanja i cjeloživotnog učenja. Tokom posljednje decenije ova oblast je prolazila kroz više razvojnih faza – od početnog uspostavljanja institucionalnih mehanizama i pilot-aktivnosti, do aktuelnog perioda u kojem se sve više teži uspostavljanju održivog i kvalitetnog sistema koji obuhvata sve nivoe obrazovanja i sve kategorije građana.

Prvi sveobuhvatni okvir za ovu oblast bio je Program cjeloživotne karijerne orijentacije 2011–2015, kojim su postavljeni temelji sistema profesionalnog informisanja i savjetovanja u skladu sa evropskim preporukama. U tom periodu formirano je Nacionalno koordinaciono tijelo za karijernu orijentaciju, a razvijena je i mreža Centara za informisanje i profesionalno savjetovanje (CIPS) pri Zavodu za zapošljavanje Crne Gore. Paralelno s tim, realizovane su prve obuke za nastavnike i stručne saradnike u srednjim školama, čime je započeto sistemsko jačanje kapaciteta škola za sprovođenje aktivnosti karijernog usmjeravanja.



Crna Gora *Centar za stručno obrazovanje*

Sljedeća faza razvoja obilježena je donošenjem Strategije cjeloživotne karijerne orijentacije 2016–2020, koja je dodatno proširila obuhvat i pristup ovoj oblasti. Strategija je, pored mladih i učenika, obuhvatila i studente, zaposlene i nezaposlene osobe, čime je afirmisan koncept karijere kao cjeloživotnog procesa. Tokom sprovođenja ove strategije unaprijeđena je saradnja škola i Zavoda za zapošljavanje, a osnovani su i karijerni centri na visokoškolskim ustanovama. Iako su postignuti značajni rezultati, praksa je pokazala da su školama i dalje bile potrebne jasnije smjernice, bolja koordinacija među institucijama i sistemska podrška u planiranju i realizaciji aktivnosti.

Period nakon 2020. godine obilježen je kraćim prekidom u strateškom planiranju, što je djelimično usporilo koordinaciju i kontinuitet u sprovođenju mjera. Ipak, obrazovne institucije, Zavod za zapošljavanje i Centar za stručno obrazovanje nastavili su da razvijaju aktivnosti kroz projekte, obuke i lokalne inicijative, čime je očuvan kontinuitet u razvoju ove oblasti.

U tom kontekstu, Strategija karijernog vođenja i savjetovanja 2025–2030, koju je Vlada Crne Gore usvojila u julu 2025. godine, predstavlja novi strateški okvir i potvrdu opredijeljenosti države da karijerno usmjeravanje razvija kao integralni dio obrazovnog i zapošljavačkog sistema. Dokument je zasnovan na principima cjeloživotnog učenja, dostupnosti i jednakih mogućnosti, a usmjeren je na jačanje institucionalne podrške, digitalizaciju procesa, razvoj profesionalnih kompetencija kadra i koordinisano djelovanje obrazovnih institucija, Zavoda za zapošljavanje i socijalnih partnera. Posebna pažnja posvećena je uključivanju ranjivih grupa i stvaranju jednakih mogućnosti za sve korisnike.

Ovim strateškim dokumentom karijerno usmjeravanje se jasno definiše kao trajni, sistemski proces koji prati pojedinca kroz sve faze obrazovanja i profesionalnog



Crna Gora *ML Centar za stručno obrazovanje*

razvoja, doprinoseći njegovoj zapošljivosti, ličnom rastu i društvenoj inkluziji. Time se Crna Gora sve snažnije pozicionira u pravcu stvaranja modernog i fleksibilnog sistema podrške učenju i radu, u skladu sa evropskim standardima i nacionalnim prioritetima.

Na taj način, Crna Gora postepeno gradi održiv i prepoznatljiv sistem karijernog usmjeravanja koji povezuje obrazovanje, zapošljavanje i društvo u cjelinu usmjerenu ka razvoju ljudskog kapitala i prosperitetu zajednice.

Karijerno usmjeravanje u stručnom obrazovanju

Učenici srednjih škola, naročito oni na III i IV nivou kvalifikacija, nalaze se u periodu donošenja važnih odluka: da li će nastaviti obrazovanje na visokom nivou ili će se uključiti na tržište rada. Zato karijerno vođenje u ovom uzrastu ima presudnu ulogu u pružanju informacija, razvijanju karijernih kompetencija i osnaživanju učenika da prepoznaju i iskoriste sopstvene potencijale. Učenici koji po završetku škole stiču kvalifikacije za direktno zapošljavanje trebaju podršku u razumijevanju tržišta rada, izradi biografije, komunikaciji sa poslodavcima i razvoju mekih vještina. Oni koji planiraju nastavak obrazovanja trebaju pomoć u izboru studijskih programa, razumijevanju procedura upisa i mogućnosti stipendiranja.

Škole treba da sarađuju sa privredom, Zavodom za zapošljavanje, lokalnim samoupravama i visokoškolskim ustanovama kako bi učenicima omogućile realan uvid u mogućnosti zapošljavanja i daljeg učenja. Ova saradnja, međutim, u praksi zavisi od inicijative pojedinačnih škola i raspoloživih resursa, što ukazuje na potrebu za jačim sistemskim pristupom i standardizacijom u oblasti karijernog vođenja.

U regionu Zapadnog Balkana, karijerno vođenje se sve više posmatra kao integralni dio obrazovnog procesa. U Hrvatskoj su osnovani karijerni centri u okviru srednjih škola i visokoškolskih ustanova, dok portal 'e-Usmjeravanje' pruža podršku učenicima u izboru zanimanja kroz testove i baze podataka. Slovenija je razvila mrežu 'Kariernih centrov



Crna Gora *ML Centar za stručno obrazovanje*

za mlade', povezanih sa portalom 'Moja izbira', koji nudi personalizovane informacije o zanimanjima, obrazovnim putevima i tržištu rada. U Srbiji su formirani školski timovi za karijerno vođenje kroz projekat 'Moja karijera', a karijerne aktivnosti su integrisane u plan rada škola. Ove prakse pokazuju značaj systemske podrške i digitalnih alata u jačanju karijerne orijentacije učenika.

Metodologija istraživanja

Istraživanje o stanju karijerne orijentacije u srednjim školama Crne Gore sprovedeno je tokom marta 2025. godine. Podaci su prikupljeni putem online upitnika izrađenog u platformi Microsoft Forms. Upitnik je poslat srednjim stručnim, mješovitim i umjetničkim školama širom Crne Gore, a odgovore je dostavilo 49 srednjih stručnih, mješovitih i umjetničkih škola. Upitnik je sadržao pitanja o postojanju timova za karijernu orijentaciju, planiranju i realizaciji aktivnosti, saradnji sa partnerima, obukama članova tima, obuhvatu učenika i procjeni efikasnosti programa.

Rezultati istraživanja

Rezultati pokazuju da se karijerna orijentacija sprovodi u najvećem broju crnogorskih srednjih izuzimajući gimnazije koje nisu obuhvaćene ovim istraživanjem, jer su u nadležnosti Zavoda za školstvo.

To potvrđuje da su škole svjesne značaja ove oblasti i potrebe da učenicima pruže podršku u izboru zanimanja i planiranju karijere. Čak 91,8% škola navodi da realizuje programe karijerne orijentacije, dok 87,8% ima formiran školski tim za karijerno vođenje. Ovo pokazuje da je koncept postao dio školske prakse, ali ne i ujednačeno standardizovan. Naime, samo 69,4% škola navodi da tim ima jasno definisan plan i program rada koji je dio Godišnjeg plana škole. Ovaj



Crna Gora *ML Centar za stručno obrazovanje*

podatak ukazuje da se u brojnim institucijama aktivnosti sprovode povremeno, bez jasnih ciljeva, indikatora i evaluacije.

U pogledu profesionalnog razvoja članova tima, samo 22,4% škola navodi da su članovi tima prošli odgovarajuće obuke za sprovođenje programa. To je posebno zabrinjavajuće ako se ima u vidu da karijerno vođenje zahtijeva specifične kompetencije – od savjetodavnih i komunikacijskih vještina, do razumijevanja tržišta rada i sistema kvalifikacija. U praksi se često dešava da ovu ulogu preuzimaju pedagozi ili psiholozi, koji djeluju s entuzijazmom, ali bez formalne podrške i vremena u okviru radne norme.

U pogledu obuhvata učenika, struktura pokazuje da gotovo polovina škola (47%) uključuje sve učenike, što predstavlja dobru osnovu za razvoj univerzalnog pristupa. Međutim, 29% škola fokusira se isključivo na završne razrede, što ograničava mogućnost da učenici ranije razvijaju karijerne kompetencije i samoprocjenu. Još 18% škola aktivnosti realizuje samo po individualnom interesovanju učenika, što ukazuje na selektivnost i zavisnost od motivacije pojedinaca, a ne od systemske podrške.

Škole su najaktivnije u dijelu promotivnih aktivnosti – 84% organizuje posjete osnovnim školama, 82% koristi društvene mreže za predstavljanje obrazovne ponude, 69% realizuje Dane otvorenih vrata, a 59% gostuje na lokalnim TV i radio stanicama. Ove aktivnosti doprinose vidljivosti škole, ali često imaju marketinški karakter, dok su aktivnosti koje direktno razvijaju karijerne vještine (radionice, job shadowing, mentorstva, simulacije razgovora za posao) još uvijek rijetke. To pokazuje da karijerna orijentacija često ima funkciju promocije, ali ne i dovoljno razvijen pedagoški segment karijernog savjetovanja.

Podaci o saradnji sa spoljnim partnerima pokazuju da škole u prosjeku sarađuju sa više aktera: visokoškolskim ustanovama (35 škola), Zavodom za zapošljavanje (26), lokalnim kompanijama (24) i nevladinim organizacijama (19). Međutim, karakter ove saradnje



Crna Gora *ML Centar za stručno obrazovanje*

često je sporadičan i zavisi od projekata ili ličnih kontakata, a ne od stabilnih partnerstava. Posebno je važno što veliki broj škola navodi saradnju sa privredom, što ukazuje na svijest o potrebi povezivanja obrazovanja i tržišta rada.

Efikasnost programa karijerne orijentacije procijenjena je prosječnom ocjenom 3,6 na skali od 1 do 5. Većina škola ocjenjuje svoje aktivnosti kao „zadovoljavajuće“ ili „dobre“, dok su ocjene „odlično“ izuzetno rijetke. To potvrđuje da su škole svjesne ograničenja u kapacitetima, ali i da postoji motivacija za unapređenje sistema.

Kao najčešći izazovi u sprovođenju programa izdvojeni su:

- preopterećenost nastavnika i rasporeda časova (25 škola),
- nedostatak obuka i stručne podrške (24),
- niska motivacija učenika (22),
- nedostatak finansijskih sredstava (19),
- ograničena sistemska podrška (13).

Ovi izazovi jasno ukazuju na potrebu da se karijerno vođenje integriše u planiranje i organizaciju rada škole, uz odgovarajuće resurse i koordinaciju na nacionalnom nivou.



Crna Gora *ML Centar za stručno obrazovanje*

Zaključak I preporuke

Analiza pokazuje da karijerno usmjeravanje u crnogorskim srednjim školama ima široku zastupljenost, ali da još nije u potpunosti strukturisan i održiv proces. Većina škola ima formirane timove i prepoznaje značaj ove oblasti, ali nedostatak obuka, vremena i institucionalne podrške i dalje ograničava kvalitet i kontinuitet aktivnosti. Karijerno usmjeravanje se u velikoj mjeri oslanja na inicijativu i entuzijazam pojedinaca – najčešće pedagoga i psihologa – dok sistemska rješenja tek dobijaju na snazi kroz novi strateški okvir.

Iako je ostvaren napredak u pogledu institucionalne saradnje i uključivanja tema karijernog razvoja u školske programe, neophodno je dodatno jačati kapacitete škola, standardizovati pristupe i obezbijediti stabilne mehanizme koordinacije između obrazovnog sistema, Zavoda za zapošljavanje i socijalnih partnera. Ulaganje u kvalitetno karijerno usmjeravanje ima višestruke koristi – ono doprinosi zapošljivosti mladih, razvoju kompetencija za cjeloživotno učenje i boljem usklađivanju obrazovnih politika sa potrebama tržišta rada.

Karijerno usmjeravanje, shvaćeno kao trajni i dinamični proces, postaje jedan od ključnih instrumenata savremenog obrazovanja u Crnoj Gori – proces koji povezuje učenike, škole, zajednice i privredu u zajedničkom cilju: osnaživanje pojedinca da pronađe i razvije svoj profesionalni i lični put. Nova Strategija karijernog vođenja i savjetovanja 2025–2030 stvara uslove da se ovi procesi dodatno učvrste i sistematizuju – kroz bolju povezanost obrazovanja i tržišta rada, digitalne alate, profesionalni razvoj kadra i jaču podršku školama u njihovoj razvojnoj ulozi. Time se otvara prostor za stvaranje održivog sistema karijernog usmjeravanja koji podržava razvoj potencijala svakog učenika.



Crna Gora
ML Centar za stručno obrazovanje

U skladu sa razvojnim mandatom Centra za stručno obrazovanje, preporuke su usmjerene na jačanje mehanizama podrške školama i unapređenje prakse karijernog usmjeravanja u okviru srednjeg stručnog obrazovanja:

1. **Nastaviti pružanje stručne podrške školama** u planiranju i realizaciji aktivnosti karijernog usmjeravanja, kroz savjetodavni rad, radionice i razmjenu iskustava.
2. **Podsticati profesionalni razvoj školskih timova** kroz obuke, mentorstvo i diseminaciju primjera dobre prakse.
3. **Razvijati praktične resurse i materijale** (vodiče, upitnike, obrasce, priručnike) koji olakšavaju sprovođenje aktivnosti karijernog usmjeravanja na nivou škole.
4. **Ojačati komunikaciju i saradnju** između Centra, Zavoda za zapošljavanje i škola, s ciljem efikasnije razmjene informacija o potrebama tržišta rada i mogućnostima učenika.
5. **Doprinositi sprovođenju i praćenju Strategije karijernog vođenja i savjetovanja 2025-2030** kroz prikupljanje podataka iz školske prakse i identifikovanje oblasti u kojima je školama potrebna dodatna podrška.
6. **Podržati umrežavanje škola** i inicijative koje doprinose vidljivosti karijernog usmjeravanja i većem uključivanju lokalnih zajednica i poslodavaca.



Crna Gora
Centar za stručno obrazovanje

Korišćena literatura i izvori

1. **Zakon o stručnom obrazovanju**, „Službeni list Crne Gore“, br. 69/2025.
2. **Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju**, „Službeni list Crne Gore“, br. 89/2025.
3. **Strategija karijernog vođenja i savjetovanja 2025-2030**, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija Crne Gore, Podgorica, 2025.
4. **Strategija cjeloživotne karijerne orijentacije 2016-2020**, Ministarstvo prosvjete Crne Gore, Podgorica, 2016.
5. **Program cjeloživotne karijerne orijentacije 2011-2015**, Ministarstvo prosvjete i Zavod za zapošljavanje Crne Gore, Podgorica, 2011.
6. **Zavod za zapošljavanje Crne Gore (ZZZCG)** – Izvještaji o radu i aktivnosti Centara za informisanje i profesionalno savjetovanje (CIPS).
7. **Centar za stručno obrazovanje (CSO)** – Interni podaci i izvještaji o sprovođenju aktivnosti karijernog usmjeravanja u srednjim stručnim školama, 2025.
8. **Evropski centar za razvoj stručnog obrazovanja (CEDEFOP)** – *Guidance systems in the EU: Policy and practice review*, 2023.
9. **OECD (2021)** – *Career Guidance for the Future of Work*. OECD Publishing, Paris.
10. **Primjeri praksi iz regiona:**
 - Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske – portal *e-Usmjeravanje* (<https://e-usmjeravanje.hr>).
 - Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje – *Moja izbira* (<https://www.mojaizbira.si>).
 - Ministarstvo prosvete Republike Srbije – projekat *Moja karijera*.