

# **„Kierunki rozwoju całościowego doradztwa edukacyjnego i zawodowego z perspektywy europejskiej”**

## **1. Wprowadzenie**

Następujące przemyślenia dają obraz tendencji rozwoju doradztwa, w szczególności doradztwa zawodowego i edukacyjnego.

Przy czym najpierw prezentowane są myśli przewodnie z perspektywy UE, a następnie egzemplaryczne odniesienia do obszarów aktualnie poddawanych dyskusji.

Odnoszą się one do:

- Doradztwa w procesie tranzycji młodych ludzi w szkołach, do szkół zawodowych i szkół wyższych,
- Doradztwa dla wybranych grup docelowych osób dorosłych: bezrobotni, rozwój zawodowy osób w zakładach pracy, osoby starsze, grupa Brain Gain,
- Zarządzania jakością w doradztwie,
- Profesjonalizacji doradców,
- Kwestii metodycznych i etycznych:
  - a) Doradztwo w kontekście sankcji,
  - b) Podejście normatywne versus deskryptywne w doradztwie i informacji
- Ustawicznego doradztwa w sieciach regionalnych:
  - a) „Case management”
  - b) Kooperacja partnerów rynku pracy i szkół wyższych w celu rozwoju regionalnego (przykład: region Ren-Neckar)

## **2. Europejskie perspektywy doradztwa**

Decyzja Rady UE z dnia 21 listopada 2008 w sposób jasny podsumowuje dyskusję dotyczącą integracji całościowego doradztwa edukacyjnego i zawodowego wymieniając cztery priorytety:

1. Zachęcenie do ustawicznego zdobywania "career management skills", czyli indywidualnych zdolności do samodzielnego kształtowania kariery zawodowej. Do tego należą:
  - Wiedza o zależnościach gospodarczych, zawodach i rynku pracy,
  - Zdolność do samooceny i opisu kompetencji zdobytych w sposób formalny, nieformalny i nonformalny,
  - Znajomość systemów kształcenia ogólnego i zawodowego.
2. Ułatwienie dostępu do służb doradczych dla wszystkich obywateli
  - Wspieranie służb doradczych w odniesieniu do pełnego wykorzystania mediów informacyjnych i komunikacyjnych,

- Oferta łatwo dostępnych usług na podstawie empirycznej ewaluacji potrzeb ludzkich, z uwzględnieniem otoczenia życiowego i zawodowego,
- Umożliwienie korzystania z pomocy w celu uznania kompetencji zdobytych w sposób formalny, nieformalny i nonformalny, w szczególności w drugiej połowie życia zawodowego,
- Wspieranie swobodnego dostępu do źródeł informacji zawodowej, wsparcie podczas poszukiwania informacji i promowanie doradztwa indywidualnego.

### 3. Zapewnienie jakości usług doradczych.

- Ulepszenie jakości i obiektywizmu informacji zawodowej i doradztwa, przy uwzględnieniu oczekiwań użytkownika i warunków rynku pracy,
- Opracowanie systemów wspierających rozwój umiejętności związanych z przyszłą aktywnością zawodową w oparciu o źródła narodowe i europejskie, a w szczególności CEDEFOP,
- Informacje o zawodowych możliwościach kształcenia i rynku pracy na płaszczyźnie lokalnej i regionalnej,
- Profesjonalizacja doradców przez kształcenie, dalsze kształcenie i standardy zawodowe. Tylko tak można odpowiedzieć na potrzeby obywateli i polityków,
- Niezawodny pomiar skuteczności.

### 4. Wspieranie koordynacji i kooperacji między instytucjami odpowiedzialnymi na szczeblu narodowym, regionalnymi i lokalnym.

- Rozwój skutecznych i długotrwałych mechanizmów do koordynacji i kooperacji,
- Wspieranie tej koordynacji i kooperacji przez uwzględnienie doradztwa w narodowych strategiach całożyciowej nauki (lifelong learning) i rynku pracy,
- Promowanie lokalnej sieci w celu optymalizacji oferty usług doradczych,
- Rozwój wspólnej kultury doradczej, również przez instrument -zapewnienie jakości.

Sultana i Watts (2005) w najnowszych badaniach na temat doradztwa zawodowego w Publicznych Służbach Zatrudnienia (**PES**) w Europie wskazują szereg aktualnych trendów, wymagań i deficytów:

W odniesieniu do **profesjonalizacji** stwierdzają, że doradztwo zawodowe z modelem usług dopasowanym do osoby, znajduje coraz większe uznanie i przyczynia się do pozytywnego sposobu postrzegania klienta również w innych usługach PES.

Jednak wykwalifikowani pracownicy PES rzadko dysponują specyficznymi kwalifikacjami wymaganymi w doradztwie zawodowym, dotyczącymi w szczególności komunikacji interpersonalnej, podstaw etycznych i kompetencji metodycznych.

Praktycy w PES przeżywają również dylemat dotyczący osiągnięcia celu szybkiego znalezienia

pracy dla klienta, i jednoczesnego oferowania dogłębnego doradztwa zawodowego. Praktycy ci często są sfrustrowani, ponieważ wiedzą, że doradztwo zawodowe nie może stworzyć miejsc pracy.

W odniesieniu do **efektywności**, brakuje pewnych i systematycznych wyników dot. wkładu doradztwa zawodowego w cele polityczne, oraz dot. koniecznego poszerzenia usług i dochodu inwestycji publicznych. Wyniki badań pokazują, że mimo wszystkich wcześniejszych międzynarodowych zaleceń, nie ma ulepszeń w empirycznej ewaluacji i w benchmarkingu usług doradczych.

Szczególne wymagania dla doradztwa zawodowego w PES **wynikają** obecnie **ze wspierania ustawicznej nauki**, a mianowicie względem zdolności jednostki do dopasowania się do permanentnie zmieniających się wymagań rynku pracy, a mniej względem pomocy przy wyborze określonego zawodu.

Poszerzenie usług doradczych PES obejmuje zarówno wspieranie **pracobiorcy**, jak i jego **pracodawcy**. Jednak wymaga to dopasowania metodologii, na przykład doradztwo w zakresie kariery zawodowej z pomocą port folio, assessment, albo certyfikacji kompetencji (por. CEDEFOP, 2008).

Innym, dokonującym się, ale niepokojącym trendem w PES jest redukcja współpracy z **sektorem kształcenia**. Wysoka stopa bezrobocia i wzrastające wymagania osób poszukujących pracy doprowadziły do koncentracji na kuracyjnych kosztach prewencyjnego doradztwa zawodowego.

Podsumowując, dla PES w Europie pojawia się potrzeba działania w odniesieniu do wyspecjalizowanych służb doradczych dla **osób aktywnych zawodowo**, mniej więcej podczas wczesnego rozpoznania długotrwałego bezrobocia, w odniesieniu do przygotowania wystarczających zasobów personelu i środków rzeczowych, oraz w odniesieniu do zarządzania jakością.

### **3. Doradztwo w procesach tranzycyjnych młodych ludzi**

Z odniesienia się do tranzycji młodych ludzi z europejskiej perspektywy wynikają przede wszystkim poniżej przedstawione obszary działania (OECD/EU-Kommission, Career Guidance: A Handbook for Policy Makers 2004). Fundament, na którym opiera się skuteczne planowanie kariery zawodowej zostaje położony we wczesnym okresie dzieciństwa, dlatego też orientację zawodową należy wprowadzić już w przedszkolach i szkołach podstawowych.

#### **3.1. Orientacja zawodowa w systemie szkolnictwa**

Ważne jest towarzyszenie doradztwa w przejściu ze szkoły początkowej (prymarnej) do ponadpodstawowej (sekundarnej).

W obszarze ponadpodstawowym I (obszar sekundarny I) orientacja zawodowa jest coraz częściej włączana w plan nauczania, chociaż często nie ma ona połączenia z innymi przedmiotami.

W obszarze ponadpodstawowym II (sekundarnym II) często wychodzi się z mylnego założenia, że uczniowie podjęli już konkretne decyzje odnośnie dalszego kształcenia i drogi zawodowej. Jednak właśnie tutaj należy pomóc uczniom, którzy nie podejmą studiów. Również należy zwrócić uwagę na to, że często wybierane są kierunki, które dają później małe szanse na rynku pracy.

Często osoby odpowiedzialne za doradztwo edukacyjne i zawodowe w szkołach nie są specjalistami. Często nie ma również do dyspozycji wystarczających zasobów dobrych materiałów i informacji.

Doświadczenie tych szkolnych doradców w odniesieniu do kształcenia zawodowego, wymagań i szans na rynku pracy jest często niewystarczające. Brakuje również systematycznej kooperacji z urzędami pracy i zakładami pracy/przedsiębiorstwami.

Podsumowując, kraje UE różnią się bardzo od siebie w odniesieniu do systematyczne i skuteczne zakorzenienie orientacji zawodowej i doradztwa zawodowego w systemie szkolnictwa. Często brakuje też zarządzania jakością, które uwzględniałoby zadowolenie użytkownika.

### **3.2. Doradztwo zawodowe dla zagrożonych młodych ludzi**

We wszystkich krajach UE istnieje problem przerywania szkoły, który wiąże się z bardzo negatywnymi konsekwencjami dla indywidualnej biografii zawodowej i gospodarki narodowej.

Tutaj OECD i Komisja Europejska żądają wyposażenia szkół w szczególne zasoby doradztwa zawodowego do prewencji, odpowiednio wczesnej interwencji i szybkiej reintegracji. Oprócz tego dyrektorzy szkół i nauczyciele powinni zdobyć dodatkowe kwalifikacje do sensybilizacji i wczesnego rozpoznawania tego problemu.

Należy zapewnić, żeby każdy uczeń przerywający szkołę otrzymał indywidualny plan działania i ofertę późniejszej opieki również poza szkołą. W ten proces należy włączyć rodzinę.

### **3.3. Doradztwo zawodowe w szkolnictwie wyższym**

Wiele szkół wyższych/uniwersytetów nie oferuje wykwalifikowanego doradztwa zawodowego. W szczególności brakuje dobrze wykształconych doradców, zajmujących się przede wszystkim zagadnieniem przejścia z etapu studiowania do funkcjonowania w życiu zawodowym. Często brak również skutecznej oferty doradczej dot. przerwania lub zmiany, bądź też powrotu na studia po urlopie macierzyńskim.

Studenci otrzymują zbyt małe przygotowanie w odniesieniu do planowania swojej kariery zawodowej, na przykład z dziedziny umiejętności przedsiębiorczych do samodzielnego działania.

Zaleca się – obejmujące cały kraj – sprawdzenia służb doradczych w szkolnictwie wyższym i kwalifikacji personelu, włączenie doradztwa zawodowego do narodowego systemu finansowania szkół wyższych, jak i stworzenie narodowego banku danych dla absolwentów na rynku pracy.

Oprócz tego powinna zostać utworzona narodowa sieć wewnętrzna doradztwa zawodowego dla szkół wyższych, i sieć doradcza zorientowana na rynek pracy.

## **4. Ulepszenie doradztwa zawodowego dla dorosłych**

### **4.1. Doradztwo zawodowe dla bezrobotnych**

Polityczne opcje OECD/Komisji UE obejmują:

- Opracowanie strategii kooperacji między Publicznymi Służbami Zatrudnienia (Public Employment Services, PES) i instytucjami kształcenia ogólnego i zawodowego, jak i komunalnymi i prywatnymi służbami doradczymi,
- Zagwarantowanie, że PES zatrudnia wykwalifikowanych doradców zawodowych, oraz opracowanie strategii dalszego kształcenia pośredników i doradców bez formalnych kwalifikacji doradczych,
- Budowa i aktualizacja lokalnych systemów baz danych z informacjami o rynku pracy,
- Obok pośrednictwa pracy i finansowych usług, doradztwo zawodowe powinno nadać się odpowiednią wagę ze względu na opiekę nad osobami bezrobotnymi,
- Wspieranie komunalnych i prywatno-komercyjnych służb doradczych przez outsourcing i zawieranie podumów,
- Zagwarantowanie, że doradztwo zawodowe będzie integralną częścią publicznie finansowanego kształcenia dorosłych.

#### **4.2. Doradztwo zawodowe dla dorosłych aktywnych zawodowo**

- Sprawdzenie pod względem doradztwa zawodowego krajowych i międzynarodowych strategii rozwoju siły roboczej i całonaukowej nauki,
- Poszerzenie roli PES w doradztwie dla osób aktywnych zawodowo,
- Wspieranie doradztwa zawodowego w Human Resource Management (HRM) w zakładach pracy, tzn. przez możliwość odpisania tych kosztów od podatku. Aktualnie szczególnie ważne jest **doradztwo demograficzne**.
- Partnerstwo między Izbą Przemysłowo-Handlową, instytucjami dalszego kształcenia PES i służbami doradczymi w szczególności dla małych przedsiębiorstw,
- Wspieranie stowarzyszeń zawodowych i związków zawodowych, które oferują swoim członkom wysokiej jakości doradztwo zawodowe,
- Poszerzenie prywatnego rynku doradztwa zawodowego,
- Rozbudowa narodowych Hotlines dla informacji i doradztwa przez całonaukową naukę,
- Rozbudowa wysokowartościowych, bazujących na Internecie służb doradczych dla osób aktywnych zawodowo,
- Przykładem specjalnej oferty doradczej dla wykwalifikowanej siły roboczej jest rozpoczęty w październiku 2007 projekt Leonardo da Vinci „Brain Drain – Brain Gain (BD-BG)”. Zostaną opracowane moduły dalszego kształcenia doradców w odniesieniu do mobilności zawodowej (outgoing, incoming, backcoming). Partnerami są Niemcy (kierownictwo), Bułgaria, Luksemburg, Polska (AJD Częstochowa), Słowacja, Turcja i Wielka Brytania.

16 modułów dotyczy następujących tematów:

1. Zarządzanie informacją
2. Testing, assessment, counseling
3. Individual aspects of BD – BG (push and pull factors, psychological separation)
4. Human resources development
5. Labor market (for outgoing, returning)
6. Labor laws and social security
7. Programme/service management in BD ———BG counseling.

#### **4.3. Doradztwo zawodowe dla osób starszych**

- Starsi ludzie potrzebują specjalnej oferty doradczej i informacyjnej do aktywnego starzenia się (wypełniony czas wolny, działalność honorowa). Obecnie nie ma w krajach UE odpowiednich służb doradczych,
- Kooperacja z funduszami inwestycyjnymi i ubezpieczeniem emerytalnym i rentowym, żeby rozpatrzyć planowanie finansowe, planowanie zawodowe i przejście w stan emerytalny.

#### **5. Zarządzanie jakością w doradztwie zawodowym i profesjonalizacja doradców**

## 5.1.Aspekty zarządzania jakością w doradztwie zawodowym

Istotne wymiary jakości w doradztwie zawodowym to: jakość struktury (osobowe i materialne zasoby, „kto?, przy pomocy czego?, ile?“), jakość procesu (ocena postępowania, zadowolenie klientów, zewnętrzne warunki), jakość wyników (bezpośrednie skutki doradztwa zawodowego) i jakość działania (długotrwałe skutki doradztwa zawodowego).

Istota zarządzania jakością w doradztwie zawodowym skierowana jest w stronę klienta. **Kwantytatywne** wskaźniki obejmują liczbę klientów albo grup objętych opieką, sprawnego wejścia w życie zawodowe, materiałów informacyjnych, badań dot. doradztwa itd.. Przykładami **kwalitatywnych** wskaźników są zadowolenie klientów z doradztwa zawodowego, uwzględnianie innych usług doradczych, zaangażowanie w stowarzyszenia doradców itd. Do tego dochodzi określenie norm i procedur pomiaru.

Przykłady zarządzania jakością w doradztwie zawodowym pokazuje Federalna Agencja Pracy, Niemcy. Grupa pracująca nad projektem „Fachowa koncepcja doradztwa zawodowego/Praca w szkole wyższej” (2003) następująco definiuje wymiary jakości:

### 1. Jakość struktury

- Certyfikacja doradcy (formalne kwalifikacje, dalsze kształcenie, supervision)
- Certyfikacja organizacji (styl prowadzenia, procesy, wyniki transakcji handlowych, zadowolenie klienta)
- Relacja kwantytatywna; klient —doradca
- Stosowna osiągalność adresatów (telefon, e-mail, osobiste wizyty)
- Wsparcie ICT (wyposażenie w hardware i software, czas serwisu)

### 2. Jakość procesu

- Zadowolenie pracodawcy i osoby szukającej porady z doradztwa (segmentacja, treści, metodyka, kompetencja fachowa, involvement)
- Zadowolenie pracodawcy i szukającego porady z oferty informacyjnej opartej na doradztwie
- Zadowolenie partnerów współpracujących (w sieciach)
- Czas oczekiwania klientów

### 3. Jakość wyników

- Wkład w dążenie do równowagi na rynku pracy (miejsca kształcenia i miejsca pracy) w oparciu o "współczynnik włączenia" i "współczynnik wykorzystania"

- Współczynnik napływu klientów do miejsc kształcenia i miejsc pracy
- Zadowolenie klientów z przyrostu wiedzy, kompetencji podejmowania decyzji i działania
- Pomoce w realizacji: dokumentacja wyników
- Umowy doradcze

### 3. Jakość efektów

- Obniżenie stopy wśród absolwentów szkół zawodowych lub studiów
- Obniżenie współczynnika osób przedwcześnie przerywających edukację (drop out) w szkołach, kształcenie zawodowe, studia oraz przedsięwzięcia związane z dalszym kształceniem
- Obniżenie długotrwałego bezrobocia, szczególnie wśród młodych ludzi

Do zilustrowania stopnia osiągnięci celów jakościowych służy grafika "Balanced Score Card", na której w formie promieni zaznaczone są wymiary jakości w doradztwie zawodowym (każdorazowo na skali 10 - 100% stopni efektywności): zadowolenie klientów, napływ do kształcenia zawodowego, wykorzystanie wolnych miejsc pracy, przystąpienie do dalszego kształcenia, czas trwania bezrobocia, odsetek ludzi przerywających naukę, czas oczekiwania rozciągają się na płaszczyźnie, która powinna być sukcesywnie powiększana przez zarządzanie jakością (QM). Przy tym można natychmiast rozpoznać postępy i niepowodzenia. Tak rozciągnięta płaszczyzna realizacji celów powinna być sukcesywnie powiększana.

Zarządzanie jakością powinno stać się bardziej jasne, gdy zostanie pokazane na przykładzie doradztwa indywidualnego (por. Ertelt, Schulz 2008, s. 302 i kolejna):

- Kryteria **ewaluacji inputu**:  
Jakość wyjaśnienia sprawy, oraz uwzględnienie cech osobowych (przede wszystkim involvement) i tła problemów klienta.
- Kryteria **ewaluacji celu**:  
Zakres i zróżnicowanie celów doradztwa, dostosowanie celów do danej osoby i przypadku, wspólne sformułowanie i uzgodnienie celów, zgodność celów z normami fachowymi, etycznymi, i prawno-instytucjonalnymi.
- Kryteria **ewaluacji procesu**:  
Ocena metodyki, wyników okresowych, involvementu uczestników i transparentności całego doradztwa.
- Kryteria **ewaluacji outputu** (bezpośrednio po doradztwie):  
Osiągnięcie celu, zadowolenie klienta, emocjonalne zaangażowanie, zgodność etyczna, transparentne podjęcie decyzji, skuteczność działania.



- Kryteria **ewaluacji transferu**:  
Wymiar, w jakim klient chce i może realizować wyniki doradztwa. Sukces w realizacji decyzji, wymiar dysonansu poznawczego i jego zwalczanie.
- Kryteria **ewaluacji zasobów**:  
Efektywne korzystanie z zasobów personalnych i materialnych w doradztwie, stosowne warunki ramowe ( czas oczekiwania, czas trwania, pomieszczenie, zakłócenia).

## **5.2. Zdobywanie kwalifikacji przez fachową kadrę doradczą**

Sytuację związaną ze zdobywaniem kwalifikacji przez doradców zawodowych, która została opisana przez międzynarodowe badania można podsumować w sposób następujący:

- a) W oparciu o standardowe kryteria profesji (jasne, sformalizowane i specyficzne drogi zdobywania kwalifikacji; licencjonowany dostęp do wykonywania zawodu; kodeks zachowania, standardy etyki; stosowanie tylko takich metod, które wykazały swoją skuteczność; egzystencja sieci organizacji zawodowych, instytucji kształcenia i jednostek badawczych) doradcy zawodowi w większości krajów zdobyli niewystarczającą profesjonalizację.
- b) W większości krajów doradcy zawodowi wprawdzie dysponują wykształceniem w sektorze trzeciorzędym (szkoły wyższe, uniwersytety), jednak są oni rzadko wyspecjalizowani w doradztwie. Istnieje 5 modeli zdobywania kwalifikacji:
  - (1) Wyspecjalizowane studia wyższe: „best practices” oferuje Wyższa Szkoła Zawodowa (University of Applied Sciences) Federalnej Agencji Pracy w Mannheim/Niemcy i University of East London/U.K.
  - (2) Ogólne kwalifikacje doradcze (często studia podyplomowe), które przedstawiają obszar doradztwa zawodowego
  - (3) Podstawowe, ogólne, lecz niewystarczające kwalifikacje w sektorze trzeciorzędym z rezultatem, że przejmuje się niestosowne diagnostyczne i terapeutyczne modele
  - (4) Ograniczone, krótkie i często niespecyficzne kursy, które oferują instytucje sektora trzeciorzędnego
  - (5) „In-service-training”, czyli relatywnie krótkie przedsięwzięcia kwalifikujące, realizowane we własnej instytucji.
- c) W sektorze szkolnym kwalifikacje doradcze mają tendencję do bycia na wyższym poziomie, jeżeli doradztwo nie jest przeprowadzane przez nauczycieli
- d) Ironicznie można stwierdzić, że standardy rekrutacji, wykształcenia i kompetencji

doradców zawodowych są szczególnie niewystarczające w szkolnictwie wyższym.

- e) W wielu krajach doradcom brakuje kompetencji z obszaru rozwoju personelu w zakładach pracy (Human Resource Development - HRD). Tym obszarem należy się w przyszłości zająć intensywniej.
- f) Główne deficyty treściowe w kwalifikacjach doradców w prawie wszystkich badanych krajach dotyczą:
  - Braków w kształceniu umożliwiającym korzystanie z technologii informatyczno-komunikacyjnych (ICT), jak i telefonu w doradztwie zawodowym
  - Braków w zrozumieniu zmian zachodzących na rynku pracy
  - Nadmiernego podkreślania metod i treści psychologicznych
  - Braków w zarządzaniu jakością
  - Braków w pracy w sieciach lokalnych i regionalnych, ze szczególnym uwzględnieniem wsparcia pośrednictwa pracy,
  - Braków w przekazywaniu klientowi umiejętności samodzielnego rozwoju zawodowego.

Wymaga się specjalistycznych programów kwalifikacyjnych na uniwersytetach i szkołach wyższych, które koncentrowałyby się na dwóch punktach: naukowo-teoretycznych podstawach i opartych na nich wskazówkach praktycznych.

W roku 2003 Międzynarodowe Stowarzyszenie Doradców Szkolnych i Zawodowych (AIOS PIIAEVG/IVS B B) przedstawiło na światowym kongresie w Brnie/Szwajcaria katalog kompetencji dla praktyków doradztwa w szkołach i w życiu zawodowym. Ten katalog wymienia 11 kluczowych kompetencji i fachowych kompetencji dla 10 obszarów pracy.

### **Kluczowe kompetencje**

- Stosowne etyczne zachowanie i profesjonalne wypełniania zadań i odpowiedzialności
- Omawianie kwestii kształcenia i zawodowych, jak i spraw osobistych osoby poszukującej porady, oraz rozpoznanie sytuacji w odpowiednim czasie i inicjatywne podejście
- Świadome postrzeganie i ocena różnic kulturowych klienta, żeby móc efektywnie pracować ze wszystkimi grupami ludności
- Włączenie teorii i badań w praktykę doradztwa zawodowego, orientację i konsultacje
- Umiejętność planowania, realizacji i ewaluacja ofert orientacji i doradztwa zawodowego, jak również i interwencji
- Świadome postrzeganie swojej wydajności i jej granic
- Zdolność do efektywnej komunikacji z kolegami względnie z osobami poszukującymi

porady przez zastosowanie odpowiedniego poziomu językowego

- Aktualna wiedza z następujących obszarów tematycznych: kształcenie ogólne i zawodowe, trendy w zatrudnieniu, rynek pracy, sprawy socjalne
- Socjalny i interkulturowy sensybilizm
- Zdolność do efektywnej współpracy w profesjonalnym zespole
- Znajomość procesu całościowego rozwoju zawodowego

#### **Fachowe kompetencje dla obszarów działania**

1. Assessment
2. Doradztwo edukacyjne
3. Rozwój zawodowy
4. Doradztwo
5. Zarządzania informacją
6. Konsultacja i koordynacja
7. Badania i ewaluacja
8. Programm/Service management
9. Budowa sprawnie funkcjonującej wspólnoty
10. Pośrednictwo pracy