

Il Progetto GIANT (Guidance: Innovative Actions and New Tools), i cui risultati sono presentati all'interno del volume, è nato con l'obiettivo di trasferire e applicare, in due regioni e in due province italiane, un modello di dispositivo di raccordo territoriale fra sistemi nel campo dell'orientamento.

Il Progetto GIANT è stato finanziato con il sostegno della Commissione Europea.

La pubblicazione è il risultato del lavoro svolto congiuntamente dal partenariato transnazionale che ha gestito il Progetto.

The GIANT Project (Guidance: Innovative Actions and New Tools) has been designed to transfer and implement a model for the development of a local guidance service liaison device in the field of guidance, in two Italian regions and in two Italian provinces. Its results are illustrated in this book.

GIANT Project has been funded with the support from the European Commission.

This publication is the outcome of the collaborative work of the transnational partnership which has managed the Project.

El Proyecto GIANT (Guidance: Innovative Actions and New Tools), cuyos resultados se presentan en este libro, fue diseñado para transferir y aplicar un modelo para el desarrollo de una herramienta de relación de servicios locales de orientación en este sector, en dos regiones y también en dos provincias italianas. El Proyecto GIANT ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.

Esta publicación es el resultado del trabajo colaborativo de la asociación transnacional que ha gestionado el Proyecto.

Proiectul GIANT (Guidance: Innovative Actions and New Tools), ale cărei rezultate sunt ilustrate în această carte, a fost creat pentru a transfera și implementa modelul pentru dezvoltarea unei metode de conectare între serviciile locale de consiliere și orientare în două regiuni și în două provincii italiene.

Proiectul GIANT a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație este rezultatul muncii de colaborare a partenerilor transnaționali care au coordonat Proiectul.

€ 29,00



Grafica: Jumbiles (Giovanni Lussu)

GIANT Project Partnership
Orientamento: azioni e strumenti per l'integrazione dei sistemi

GIANT Project Partnership

Orientamento: azioni e strumenti per l'integrazione dei sistemi

Guidance: Actions and Tools for Systems
Integration

Orientación: acciones e instrumentos para
la integración de sistemas

Consiliere și orientare: acțiuni și
instrumente pentru integrarea sistemelor

Con CD-ROM



Carocci



I lettori che desiderano
informazioni sui volumi
pubblicati dalla casa editrice
possono rivolgersi direttamente a:

Carocci editore
via Sardegna 50,
00187 Roma,
telefono 06 / 42 81 84 17,
fax 06 / 42 74 79 31

Visitateci sul nostro sito Internet:
<http://www.carocci.it>

GIANT Project Partnership

Orientamento: azioni e strumenti per l'integrazione dei sistemi

Guidance: Actions and Tools for Systems Integration

Orientación: acciones e instrumentos para la integración de sistemas

Consiliere și orientare: acțiuni și instrumente pentru integrarea sistemelor



Carocci editore

Lifelong Learning Programme

Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione Europea.
Gli autori sono i soli responsabili di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.

This project has been funded with the support from the European Commission.
This publication reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use, which may be made of the information contained therein.

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor, y la Comisión no se responsabiliza del uso que pueda hacerse de la información que contiene.

Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene.
Această publicație reflectă numai punctul de vedere al autorului, iar Comisia nu este responsabilă pentru eventuala utilizare a informațiilor pe care le conține.

Copia fuori commercio

1^a edizione, settembre 2010
© copyright 2010 by
Carocci editore S.p.A., Roma

Realizzazione editoriale: Fregi e Majuscole, Torino

Finito di stampare nel settembre 2010
dalla Litografia Varo (Pisa)

ISBN 978-88-430-5698-9

Riproduzione vietata ai sensi di legge
(art. 171 della legge 22 aprile 1941, n. 633)

Senza regolare autorizzazione,
è vietato riprodurre questo volume
anche parzialmente e con qualsiasi mezzo,
compresa la fotocopia, anche per uso interno
o didattico.

Indice

Table of contents

Introduzione	11	Introduction	59
1. Dalla progettazione all'implementazione di un dispositivo di raccordo territoriale dei servizi di orientamento	13	1. From design to the implementation of a local guidance service liaison device	61
1.1. Il progetto GIRC		1.1. The GIRC Project	
1.2. Il progetto GIANT		1.2. The GIANT Project	
1.3. Posizionamento dei due progetti all'interno del dibattito europeo sull'orientamento		1.3. Positioning of the two projects within the framework of the European debate on guidance	
2. Azioni a supporto dell'implementazione del dispositivo	18	2. Actions in support of the implementation of the device	66
2.1. Percorsi metodologici e strumenti di orientamento		2.1. Methodological processes and guidance tools	
2.2. L'attività di valutazione delle azioni orientative		2.2. The evaluation activity of guidance actions	
3. Percorsi di implementazione del dispositivo nel contesto italiano	24	3. Implementation of the device in the Italian context	72
3.1. Il caso della Regione Friuli Venezia Giulia		3.1. The case of the Friuli Venezia Giulia Region	
3.2. Il caso della Regione Marche		3.2. The case of the Marche Region	
3.3. Il caso della Provincia di Bologna		3.3. The case of the Provincial Authority of Bologna	
3.4. Il caso della Provincia di Milano		3.4. The case of the Provincial Authority of Milan	
4. La valutazione del progetto GIANT	44	4. GIANT Project evaluation	92
4.1. Trasferibilità dell'esperienza nel contesto europeo		4.1. Transferability of the experience in the European context	
4.2. La valutazione del processo di implementazione		4.2. Evaluation of the implementation process	
5. Linee guida a supporto delle scelte di indirizzo politico-strategico	49	5. Guidelines in support of political strategic choices	97
5.1. Alcuni principi ispiratori		5.1. A few inspiring principles	
5.2. L'attività di orientamento in un periodo di crisi		5.2. The guidance activity during a period of crisis	
Riferimenti bibliografici	56	Bibliographical references	104

Lista de contenidos

Introducción	107
1. Desde el diseño a la implementación de un instrumento de relación del servicio de orientación local	109
1.1. El Proyecto GIRC	
1.2. El Proyecto GIANT	
1.3. Posicionamiento de los dos proyectos en el marco del debate europeo sobre la orientación	
2. Acciones de apoyo a la implementación del instrumento	114
2.1. Itinerarios metodológicos y herramientas de orientación	
2.2. La actividad de evaluación en las acciones de orientación	
3. Aplicación del dispositivo en el contexto italiano	121
3.1. El caso de la Región de Friuli Venezia Giulia	
3.2. El caso de la Región de Marche	
3.3. El caso de la Provincia de Bologna	
3.4. El caso de la Provincia de Milán	
4. Evaluación del Proyecto GIANT	142
4.1. Transferibilidad de la experiencia en el contexto europeo	
4.2. Evaluación del proceso de implementación	
5. Directrices en apoyo de las estrategias políticas de elección	147
5.1. Breve relación de principios inspiradores	
5.2. La actividad orientadora durante un período de crisis	
Referencias bibliográficas	155

Cuprins

Introducere	159
1. De la proiectare la implementarea metodei de conectare a serviciilor locale de consiliere și orientare	161
1.1. Proiectul GIRC	
1.2. Proiectul GIANT	
1.3. Poziționarea celor două proiecte în cadrul dezbaterii europene asupra consilierii și orientării	
2. Acțiuni în sprijinul implementării modelului	166
2.1. Aspecte metodologice și instrumente de consiliere și orientare	
2.2. Evaluarea în cadrul activităților de consiliere și orientare	
3. Implementarea modelului în contextul italian	172
3.1. Regiunea Friuli Venezia Giulia	
3.2. Regiunea Marche	
3.3. Provincia Bologna	
3.4. Provincia Milano	
4. Evaluarea proiectului GIANT	192
4.1. Transferabilitatea în contextul european	
4.2. Evaluarea procesului de implementare	
5. Aspecte relevante de suport în raport cu alegerile politice de nivel strategic	197
5.1. Câteva principii	
5.2. Activitatea de consiliere și orientare în perioada de criză	
Referințe bibliografice	204

Orientamento:
azioni e strumenti
per l'integrazione dei sistemi

La pubblicazione è stata realizzata nell'ambito del progetto GIANT (*Guidance: Innovative Actions and New Tools*), finanziato con il sostegno della Commissione Europea nell'ambito del Programma di Apprendimento Permanente – Programma settoriale Leonardo da Vinci (2007-13) – Progetti multilaterali di Trasferimento dell'innovazione.

Il CD-ROM costituisce parte integrante della pubblicazione.

La pubblicazione è il risultato del lavoro svolto congiuntamente dal partenariato transnazionale che ha gestito il progetto GIANT. Le singole parti vanno, tuttavia, attribuite agli autori sulla base delle indicazioni riportate nelle apposite note in apertura di ciascun capitolo o paragrafo.

Il progetto è stato realizzato da un partenariato transnazionale che coinvolge tre paesi Europei:

Italia

- ASTER (promotore)
- CE.TRANS – Centro per le transizioni al lavoro e nel lavoro
- Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, Direzione centrale istruzione, cultura, sport e pace – Servizio istruzione e orientamento
- Regione Marche, Servizio istruzione formazione e lavoro
- Provincia di Milano – Direzione centrale sviluppo economico, formazione e lavoro
- Settore formazione professionale
- Provincia di Bologna – Settore servizi alla persona e alla comunità – Servizio scuola e formazione – Istituzione Minguzzi

Spagna

- Universidad de Santiago de Compostela

Romania

- Institutul de Științe ale Educației

Introduzione

Questo volume è dedicato alla memoria di Maria Luisa Pombeni, una delle maggiori esperte italiane di orientamento, scomparsa a seguito di un incidente stradale nell'agosto del 2008.

Docente e preside della Facoltà di Psicologia dell'Università di Bologna, Maria Luisa Pombeni era anche direttrice di CE.TRANS, una struttura nata su suo impulso per mettere a punto modelli di intervento innovativi, formare gli operatori e fornire consulenza scientifica a progetti promossi da istituzioni pubbliche nel campo dell'orientamento.

La capacità di tradurre in chiave applicativa i principali risultati del lavoro di ricerca accademica, unita alla sua forte empatia, avevano fatto di lei un punto di riferimento fondamentale per ogni comunità professionale che aveva "attraversato" nel corso della sua intensa attività professionale: dalla comunità accademica (studenti e colleghi) a quella degli operatori di orientamento, a quella dei decisori di livello locale o nazionale.

Tra i temi che le stavano più a cuore sicuramente vanno annoverati il *raccordo* e l'*integrazione tra sistemi* che, con competenze diverse, intervengono nel campo dell'orientamento (la scuola, i servizi per il lavoro, la formazione professionale) e l'*assistenza tecnica ai servizi di base* del territorio, per innalzare il livello qualitativo degli interventi orientativi erogati al cittadino. In una parola: la governance dei processi di orientamento.

Si tratta di temi che sono stati al centro del progetto GIRC (*Guidance Innovation Relay Centers*) finanziato dalla Commissione Europea, nel quadro del Programma Leonardo da Vinci e conclusosi nel 2007, e che rappresentano anche il "cuore" del progetto GIANT (*Guidance: Innovative Actions and New Tools*), che di GIRC rappresenta una prosecuzione in chiave attuativa e i cui principali risultati costituiscono l'oggetto di questa pubblicazione.

Maria Luisa Pombeni, attraverso CE.TRANS, aveva partecipato attivamente al progetto GIRC fin dalla fase di ideazione perché vedeva nel progetto un'occasione preziosa per confrontare la sua idea di governance dell'orientamento all'interno di uno scenario europeo in evoluzione e per ridisegnare la mappa delle priorità dei servizi che operano nel settore. In fase di realizzazione aveva svolto, senza risparmiarsi, il ruolo di referente scientifico delle attività, dando un'impronta insostituibile al lavoro di modellizzazione delle funzioni di un dispositivo di raccordo fra servizi di orientamento, che ha rappresentato il risultato finale del progetto.

Tale risultato era stato molto apprezzato da diverse istituzioni pubbliche italiane, tanto che intorno a esso alcune Regioni e Province si erano aggregate per costituire la partnership che dava vita al progetto GIANT, ideato con l'obiettivo di trasferire il modello di dispositivo di raccordo all'interno di quattro contesti istituzionali nazionali: la Regione Friuli Venezia Giulia, la Regione Marche, la Provincia di Milano e la Provincia di Bologna.

La possibilità di contare sul contributo di Maria Luisa era stata sicuramente un incentivo importante per tutto il partenariato a proseguire su un percorso progettuale i cui primi step erano già stati fortemente condivisi. Possibilità preclusa dalla sua tragica scomparsa, avvenuta a pochissimi giorni dall'approvazione del progetto GIANT.

Di questo progetto avevamo parlato nella nostra ultima conversazione.

Con questo progetto vorrei ricordarla anche a quanti non ebbero il privilegio di condividere con lei un pezzo della loro strada professionale e personale.

MARIA GRAZIA D'ANGELO

Dalla progettazione all'implementazione di un dispositivo di raccordo territoriale dei servizi di orientamento

di *Maria Grazia D'Angelo*

Il progetto GIANT (*Guidance: Innovative Actions and New Tools*), i cui risultati sono presentati in questo volume, è nato con l'obiettivo di trasferire e applicare, in due Regioni e in due Province italiane, un *modello di dispositivo di raccordo territoriale fra sistemi* nel campo dell'orientamento. I sistemi a cui si fa riferimento sono, nello specifico: la scuola, la formazione professionale, i servizi per il lavoro e i servizi sociali.

Il modello di dispositivo di raccordo è stato elaborato all'interno di un progetto denominato GIRC, conclusosi nel 2007 e finanziato, analogamente al progetto GIANT, nell'ambito del Programma comunitario Leonardo da Vinci.

I due progetti sono dunque intrinsecamente connessi in quanto l'uno (GIANT) rappresenta la prosecuzione in chiave attuativa dell'altro (GIRC). A quest'ultimo pertanto è doveroso fare un breve richiamo per poter comprendere il significato dei contributi che sono di seguito presentati.

1.1

Il progetto GIRC

Il progetto GIRC è nato con l'obiettivo di identificare e modellizzare le funzioni di dispositivi di raccordo per l'orientamento in grado di svolgere, a livello territoriale (ad es. a livello regionale o provinciale), azioni di supporto e di stimolo all'innovazione nei confronti dei servizi di base (centri per l'impiego, enti di formazione professionale, istituzioni scolastiche ecc.) per accompagnarli verso il raggiungimento di nuovi obiettivi di sviluppo qualitativi, coerenti con lo scenario identificato dal Consiglio Europeo di Lisbona del 2000¹. A tale proposito il progetto prevedeva che tali dispositivi svolgessero anche una funzione di interfaccia tra un livello nazionale ed europeo (identificato, in fase progettuale, nei Centri risorse della rete Euroguidance) e, appunto, i servizi di base.

Parlare di "dispositivi di raccordo" piuttosto che di "centri o strutture di raccordo" (intesi come luoghi fisici e/o unità organizzative collocate su un livello diverso dai servizi accessibili direttamente da cittadini, lavoratori o studenti), focalizzando l'attenzione sulle "funzioni" anziché sui processi organizzativi, è stata una scelta precisa degli attuatori del progetto. In tal modo, infatti, il modello GIRC si sarebbe prestato a essere adattabile a una pluralità di contesti, in funzione della storia istituzionale e delle risorse (umane, finanziarie e logistiche) dei diversi territori. In altri termini, sarebbe stato possibile implementare il modello distribuendo le funzioni tra una pluralità di servizi esistenti o, al contrario, accorpandole presso un'unica struttura creata *ad hoc* oppure già esistente (ad es. un centro servizi, un centro risorse ecc.) a seconda delle specificità dei diversi contesti.

Il modello di dispositivo messo a punto nel progetto, a seguito di un'indagine condotta a livello europeo, identificava, dunque, alcune funzioni – per la precisione quat-

TABELLA 1.1

GIRC: funzioni e obiettivi

Funzioni	Obiettivi
Assistenza tecnica	1. Favorire la comunicazione tra soggetti socioistituzionali competenti/referenti (a livello europeo, nazionale e locale/territoriale) 2. Sostenere la visibilità dei servizi e promuoverne l'utilizzo 3. Sostenere il reperimento di fondi dedicati 4. Sollecitare la costruzione di un quadro legislativo di settore 5. Accompagnare la regolamentazione della professione 6. Sostenere le istituzioni che si occupano di mobilità europea
Supporto alla formazione degli operatori	1. Monitorare i fabbisogni formativi degli operatori di orientamento 2. Promuovere la qualità della formazione 3. Favorire lo sviluppo della formazione iniziale 4. Promuovere iniziative di formazione continua 5. Favorire lo sviluppo di una dimensione europea nella formazione degli operatori
Promozione della qualità	1. Promuovere la definizione di standard di servizi 2. Qualificare pratiche e strumenti professionali 3. Monitorare e valutare l'efficacia e l'efficienza dei servizi di orientamento 4. Valutare il livello di utilizzo e di soddisfazione dei clienti dei servizi di orientamento 5. Promuovere l'integrazione fra i servizi di orientamento dei diversi sottosistemi
Ricerca e sviluppo	1. Proporsi come osservatorio permanente dei fenomeni attinenti l'orientamento 2. Proporre nuovi modelli di intervento 3. Sostenere la progettazione a livello europeo, nazionale e locale

tro – ritenute strategiche per supportare tecnicamente la governance del sistema e per coordinare la gestione dei servizi al cittadino:

1. *assistenza tecnica*, intesa come funzione finalizzata a sostenere un processo di raccordo e comunicazione tra gli attori socioistituzionali e a favorire un coordinamento tra i servizi territoriali;
2. *supporto alla formazione degli operatori*, intesa come funzione finalizzata a qualificare le professionalità del settore e a promuovere il riconoscimento normativo e sociale delle figure che erogano i diversi servizi orientativi;
3. *promozione della qualità*, intesa come funzione finalizzata a incrementare i livelli di efficacia ed efficienza dei diversi servizi erogati a tutela soprattutto dei destinatari finali;
4. *ricerca e sviluppo*, intesa come funzione finalizzata a promuovere l'innovazione attraverso un'analisi scientifica delle problematiche di settore e attraverso la sperimentazione pilota di azioni, strumenti e materiali di supporto all'agire quotidiano degli operatori.

Tali funzioni sono state, nel corso delle attività progettuali, articolate dettagliatamente specificando:

- la *finalità generale* soddisfatta dalla *specifica funzione*;
- i *singoli obiettivi* che concorrono a declinare operativamente la *finalità generale*;

- una serie di *attività* attraverso le quali è possibile perseguire il raggiungimento dei singoli obiettivi, da intendersi esclusivamente come una esemplificazione utile a fornire idee stimolo ai decisori, ma assolutamente riprogettabile in fase di applicazione del modello;
- possibili output del processo attivato, cioè alcuni *prodotti* che potrebbero rappresentare il risultato tangibile delle *singole azioni*;
- i *soggetti da coinvolgere* nelle diverse attività, da intendersi, a seconda dei casi, sia come promotori sia come destinatari delle specifiche attività.

Non potendo in questa sede riportare in maniera articolata l'intero lavoro (per approfondimenti si veda Pombeni, 2007), nella TAB. 1.1 si richiamano gli obiettivi di ciascuna funzione, in quanto utili ad acquisire una cornice di riferimento all'interno della quale collocare le attività realizzate con il successivo progetto GIANT.

1.2 Il progetto GIANT

Con il progetto GIANT, avviato nel 2008, a un anno di distanza dalla conclusione del progetto GIRC, ci si è posti l'obiettivo di trasferire il modello di dispositivo di raccordo all'interno di alcune pubbliche amministrazioni italiane con competenza in materia di orientamento.

Il trasferimento è avvenuto attraverso l'implementazione di alcune delle funzioni sopra richiamate nella Regione Friuli Venezia Giulia, nella Regione Marche, nella Provincia di Bologna e nella Provincia di Milano. Tali istituzioni, già coinvolte nelle fasi di sperimentazione e/o diffusione del progetto GIRC, aderendo come partner al progetto GIANT, hanno dimostrato la chiara volontà di fare proprio il modello sviluppato, impegnandosi in prima persona per garantirne il massimo impatto sul territorio, anche al termine delle attività progettuali. Insieme a loro hanno preso parte al partenariato di progetto altri quattro soggetti che avevano partecipato all'elaborazione del modello GIRC: ASTER e CE.TRANS (per l'Italia), l'Università di Santiago di Compostela (per la Spagna) e l'Institutul de Științe ale Educației (per la Romania).

Il progetto GIANT si è articolato attorno a tre principali fasi di lavoro focalizzate su:

- l'adattamento del modello;
- la condivisione di strumenti di supporto;
- l'applicazione del modello.

La fase di *adattamento* è stata caratterizzata da un'analisi di dettaglio del modello GIRC in relazione ai bisogni e alle caratteristiche dei diversi contesti istituzionali sede di trasferimento. Questo con l'obiettivo di identificare le funzioni ritenute più strategiche per lo sviluppo qualitativo del proprio sistema territoriale di orientamento. In questa fase è stata confermata anche la volontà, espressa in fase di progettazione, di individuare nei giovani della fascia under 25 la popolazione bersaglio rispetto alla quale coordinare l'offerta di servizi di orientamento migliorandone la qualità. Ciò in ragione del fatto che per questo segmento di utenza gli abbandoni scolastici prematuri, i risultati del ciclo secondario superiore e le competenze chiave continuano a essere ambiti ancora molto problematici (cfr. *Relazione del Consiglio dell'Unione Europea 5723/2008* in http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/nationalreport08/council_it.pdf).

La fase di *condivisione di strumenti di supporto* è stata di estrema importanza per rendere operativo il trasferimento del modello di dispositivo di integrazione fra servizi di orientamento. Un "modello", infatti, non può che collocarsi, per definizione, su un livello

di *astrazione e generalità* tali da facilitarne l'adattamento a contesti differenziati senza snaturarne gli obiettivi di fondo. Per trasformare questo modello in una concreta opportunità di promozione della qualità e dell'integrazione tra servizi nell'orientamento, il primo passo che i partner di progetto hanno ritenuto essenziale compiere è stato quello della condivisione di metodologie e strumenti tra gli operatori dei diversi sistemi. Questo lavoro, che ha avuto per oggetto la condivisione di un *impianto di progettazione di percorsi metodologici* di orientamento (messo a punto anche capitalizzando le buone pratiche dei diversi partner di progetto) e di un *sistema di valutazione* delle azioni orientative viene presentato, nei suoi riferimenti teorici, nel corso del CAP. 2. È possibile, tuttavia, avere accesso all'intera produzione di progetto relativa a questa fase, attraverso il CD-ROM allegato al volume. Al suo interno il lettore troverà, infatti, tutta la strumentazione di supporto agli operatori per gestire e per valutare i percorsi di orientamento condivisi dal partenariato di progetto.

Le attività di *applicazione del modello* sono risultate fortemente correlate con le attività relative alla condivisione di strumenti.

Il legame tra queste due fasi di lavoro, già ipotizzato in fase di progettazione, si è meglio delineato e precisato negli aspetti più applicativi in corso d'opera, contribuendo a definire il Piano di trasferimento del modello. In termini generali, in ogni realtà italiana interessata al trasferimento del modello GIRC, sono stati realizzati numerosi incontri a diversa valenza – decisionale, progettuale, formativa ecc. – che hanno coinvolto operatori e referenti di orientamento di due o più sistemi (ad es. istruzione e formazione professionale oppure istruzione e servizi sociali ecc.). Il CAP. 3 descrive le esperienze realizzate in Friuli Venezia Giulia, nelle Marche e nelle province di Bologna e Milano cercando di mettere in luce le peculiarità dei diversi Piani di trasferimento e le condizioni facilitanti l'adozione del modello GIRC.

Sulla base di tali esperienze è stato realizzato dai partner romeni e spagnoli uno studio di fattibilità finalizzato a capitalizzare il processo di trasferimento del modello GIRC anche in una cornice di riferimento europea. Delle riflessioni scaturite da quest'analisi si rende conto nel CAP. 4, che contiene anche una valutazione, condivisa a livello di partenariato, del processo di trasferimento adottato dal gruppo di lavoro².

1.3

Posizionamento dei due progetti all'interno del dibattito europeo sull'orientamento

Il progetto GIRC e il progetto GIANT si collocano entrambi nell'ambito di una prospettiva strategica volta ad assicurare unitarietà e complementarietà ai sistemi di orientamento presenti in un territorio.

In questo senso si trovano a operare in perfetta sintonia con le riflessioni più attuali del dibattito europeo sull'orientamento, che reputano non più procrastinabili azioni quali³:

- l'identificazione di principi e mete comuni fra tutti i servizi che si occupano di orientamento;
- lo sviluppo di sistemi di assicurazione della qualità, preferibilmente su base intersettoriale;
- lo sviluppo di legami più stretti fra politiche, ricerche e pratiche in materia di orientamento.

Azioni che, a loro volta, possono essere facilitate da politiche di *coordinamento* declinate in termini di *cooperazione* tra settori diversi che si occupano di orientamento e *coerenza* dei servizi regionali e locali che, attraverso accordi tra strutture decentrate e livello centrale, assicurino uguaglianza nei benefici a qualunque cittadino, a prescindere dall'ubicazione geografica (CEDEFOP, 2006).

Questi temi sono già da alcuni anni al centro dell'interesse dei decisori più attenti e di una parte della comunità scientifica, ma in tempi recentissimi hanno assunto una nuova spinta propulsiva alla luce dell'attualizzazione del dibattito relativo ai Forum nazionali dell'orientamento.

La recente pubblicazione del CEDEFOP, *Establishing and Developing National Lifelong Guidance Policy Forum* (2008) si è posta, ad esempio, l'obiettivo di fornire esempi concreti a decisori politici di livello nazionale o regionale per supportare l'implementazione della Risoluzione del Consiglio Europeo del 2004. Tale Risoluzione prevedeva, appunto, la creazione di un ambiente istituzionale sostenibile e favorevole alla convergenza di strategie finalizzate alla costruzione di sistemi nazionali e regionali di orientamento intersettoriali e fedeli ai criteri di equità, efficienza e qualità. È interessante notare come nella pubblicazione del 2008 emergano numerosissimi punti di contatto con il modello GIRC, immediatamente precedente alla pubblicazione stessa⁴.

Un altro aspetto di interesse e di assoluta novità, in specifico per l'Italia, è rappresentato, appunto, dall'istituzione, anche in questo paese, del Forum nazionale per l'orientamento lungo tutto il corso della vita, istituito con D.D.M. del ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca nella seconda metà del 2009⁵.

In questa mutata cornice di riferimento i risultati e i convincimenti dei referenti scientifici e istituzionali del progetto GIANT possono fornire spunti interessanti di confronto a quanti si stanno misurando con la realizzazione degli ambiziosi obiettivi del Forum nazionale.

A questo proposito si fa riferimento, in particolare, al CAP. 5 del volume, che contiene, oltre a una riflessione sulle priorità dell'orientamento in tempi di crisi globale, condotta dal dirigente del Servizio istruzione formazione e lavoro della Regione Marche, una Carta dei valori, sottoscritta da tutti i partner di progetto.

La Carta dei valori contiene alcuni principi valoriali in cui si riconoscono tutti i soggetti che nel corso di questi anni hanno investito le loro energie all'interno di progetti di sistema quali quelli finora descritti. In questo senso costituisce una dimensione di impegno che si è assunta pubblicamente, ma anche uno strumento a partire del quale creare nuova aggregazione. In altre parole un punto di arrivo ma anche l'inizio di un nuovo percorso verso la governance dell'orientamento.

Azioni a supporto dell'implementazione del dispositivo

2.1

Percorsi metodologici e strumenti di orientamento

di Rita Chiesa

I percorsi metodologici di orientamento sono uno dei prodotti della linea di lavoro del progetto GIANT finalizzata alla condivisione di strumenti di supporto al trasferimento del modello GIRC nelle realtà territoriali coinvolte nel progetto.

Nello specifico, ciascuno di essi consiste in un intervento articolato in attività, le quali concorrono, ciascuna con il proprio obiettivo specifico, a raggiungere una finalità orientativa. Questi percorsi costituiscono un esempio di *buone pratiche* per almeno due ordini di motivi: le modalità con le quali sono stati creati e i contenuti che li caratterizzano.

Rispetto alle modalità di sviluppo dei percorsi, è stato seguito un processo *bottom-up*, ovvero si è proceduto secondo le seguenti tappe:

- la definizione dei fabbisogni di orientamento locali riferiti alla popolazione dei giovani al di sotto dei 25 anni destinataria del progetto;
- la condivisione di un approccio teorico e metodologico ai problemi identificati;
- l'individuazione degli strumenti di successo, che possono essere utilizzati in base al target definito;
- l'integrazione degli strumenti, anche con adattamenti innovativi, in percorsi orientativi;
- la sperimentazione di tali percorsi.

Dal punto di vista delle pratiche di orientamento, i destinatari delle attività del progetto GIANT, ovvero i giovani under 25, possono essere considerati una fascia di popolazione privilegiata in quanto a essa si rivolgono tradizionalmente la maggior parte delle attività orientative.

Va però considerato che i progressivi cambiamenti socioeconomici rendono necessario un ripensamento delle pratiche consolidate: le traiettorie di carriera individuale, sempre più spesso frammentate e ricorsive, presuppongono infatti la capacità di pensare al proprio progetto professionale non più come un percorso lineare in ascesa, bensì come un sistema di microscelte che richiede una forte capacità adattiva al contesto. Di conseguenza, alle azioni professionali di orientamento si richiede di sostenere la persona nella maturazione di competenze che la rendano autonoma nella gestione del processo di orientamento lungo tutto l'arco di vita. Questa funzione orientativa investe tutti i sistemi che i ragazzi under 25 possono attraversare nel percorso di sviluppo del proprio progetto vocazionale, ovvero il sistema istruzione, formazione professionale e lavoro.

Le attività GIANT hanno coinvolto gli operatori di questi tre sistemi, in ciascuna delle quattro realtà territoriali italiane, per individuare i bisogni orientativi locali dei ragazzi; questa fase ha permesso di individuare tre bisogni principali:

- il bisogno di *sviluppare competenze orientative di monitoraggio rispetto all'esperienza formativa*, ovvero la capacità di controllo critico della propria prestazione scolastica, specie nelle fasi di passaggio tra un ciclo di studi e l'altro, che richiedono l'esplorazione di contesti e situazioni differenti al fine di cogliere nuove richieste e sapervi rispondere;
- il bisogno di *maturare competenze orientative di sviluppo* che sostengano la progettualità personale intesa come quadro valoriale di riferimento all'interno del quale collocare le scelte formative e lavorative;
- il bisogno di *assumersi la responsabilità* della realizzazione degli obiettivi individuati nel corso della propria esperienza nel momento dell'ingresso nel mondo lavorativo, sviluppando strategie comportamentali di ricerca attiva del lavoro.

Nell'esperienza del progetto GIANT, l'articolazione di una risposta specifica a questi bisogni si è fondata sulla definizione condivisa della finalità generale delle pratiche di orientamento, identificata nel sostegno allo sviluppo personale e sociale dell'individuo e alla sua capacità di far fronte alle transizioni che connotano il processo evolutivo delle storie personali.

Rispetto a questo quadro di riferimento, si è identificato nella struttura dei percorsi, elaborata da Maria Luisa Pombeni per la banca dati *Idee e strumenti per l'orientamento* della Regione Friuli Venezia Giulia, lo strumento per progettare interventi orientativi efficaci.

La struttura del percorso si propone come unità minima di un'azione orientativa, al fine di superare la frammentazione e la disorganicità che spesso caratterizzano la progettazione e la proposta delle attività orientative. Ogni percorso accompagna un processo di apprendimento diretto alla realizzazione di una specifica finalità orientativa e si articola in una serie di attività che perseguono specifici obiettivi funzionali al raggiungimento della finalità generale.

In maniera coerente rispetto ai bisogni orientativi identificati, le finalità orientative su cui le differenti realtà hanno deciso di lavorare sono state:

- la preparazione di una scelta formativa/lavorativa (Regione Friuli Venezia Giulia e Provincia di Milano);
- il sostegno alla transizione fra cicli di studio (Provincia di Bologna);
- il sostegno alla transizione dalla formazione al lavoro (Regione Marche).

L'articolazione originale dei percorsi, descritta nella banca dati sopra citata, prevede per ciascuna di queste finalità alcune aree di contenuto che devono essere oggetto di specifiche attività per raggiungere la finalità che ci si prefigge.

Nell'esperienza GIANT le attività sono state individuate attraverso il contributo attivo degli operatori, i quali hanno messo a disposizione il proprio know how professionale e la conoscenza dei servizi del territorio per individuare buone pratiche già attive nel contesto di riferimento. Come viene meglio esplicitato nella *Guida metodologica ai percorsi* (contenuta nel CD-ROM allegato a questo volume), queste pratiche sono state individuate tra le attività che hanno mostrato di rispondere al sistema complesso di aspettative del contesto.

Le pratiche così raccolte sono state rielaborate per essere integrate in un percorso coerente rispetto alla finalità perseguita e alla metodologia utilizzata.

Dal punto di vista metodologico i percorsi si prefiggono infatti di attivare il proces-

so di apprendimento e crescita individuale principalmente attraverso il lavoro di gruppo: il gruppo rappresenta il contesto ideale perché permette la valorizzazione delle risorse personali e lo sviluppo delle capacità di fronteggiare costruttivamente le situazioni critiche. Il gruppo fornisce infatti un ambiente protetto e supportivo nel quale la persona sperimenta l'accettazione di sé da parte dell'altro; ciò rende il gruppo il contesto privilegiato per l'esplorazione e la ridefinizione di sé. Inoltre, il confronto con gli altri che condividono il medesimo problema offre un'opportunità di verifica delle proprie rappresentazioni della realtà, propone modelli di comportamento e modalità di relazione efficace.

Per questo motivo, le attività e gli strumenti raccolti nei percorsi includono anche momenti di lavoro individuale, i quali però sono da considerarsi come fase di un unico processo che parte dalla ricostruzione del punto di vista individuale per utilizzare il confronto attivato dal gruppo come occasione di rinegoziazione dei significati e allargamento delle prospettive individuali, affinché la persona possa acquisire nuove informazioni, valutare l'opportunità di integrarle nel proprio sistema di rappresentazioni e utilizzarle per fronteggiare il compito orientativo.

Le indicazioni relative alle modalità di realizzazione dei percorsi sono state raccolte nella *Guida metodologica* e nelle *Schede di descrizione delle attività* rivolte ai conduttori.

Dal punto di vista pratico, la progettazione di interventi di gruppo ha permesso di sfruttare al meglio le risorse (conoscenze pregresse, possibilità di sperimentazione ecc.) possedute dagli operatori e dai contesti organizzativi che hanno partecipato al progetto. I percorsi, infatti, così come sono strutturati, richiedono al conduttore il governo di quattro aree di competenza:

- l'*area relazionale-comunicativa* riguarda la gestione dei rapporti interpersonali e la relazione con il gruppo, attraverso lo sviluppo di una modalità comunicativa non egocentrica, centrata sull'altro, e la gestione delle dinamiche di gruppo;
- l'*area metodologico-formativa* attiene alla creazione di un insieme di condizioni di apprendimento che dovrebbero stimolare, guidare e sostenere l'acquisizione di conoscenze, atteggiamenti e competenze;
- l'*area metodologico-orientativa* riguarda la capacità di progettare e condurre un percorso con finalità orientative, fondando la propria azione sull'analisi dei bisogni orientativi del gruppo e l'utilizzo di specifici sussidi orientativi, adeguati rispetto all'obiettivo, ai contenuti e alle caratteristiche del gruppo (età, genere ecc.);
- l'*area gestionale-organizzativa* richiede la capacità di negoziare le condizioni operative necessarie per lo svolgimento delle attività sapendosi muovere entro i vincoli determinati dal contesto.

Il conduttore deve essere considerato quindi un facilitatore di processo, inteso da un lato come processo di gruppo finalizzato allo svolgimento dei compiti e al raggiungimento degli obiettivi, e dall'altro come processo individuale di apprendimento ed emancipazione personale.

Queste aree di competenza risultano trasversali alle professionalità coinvolte nella conduzione dei percorsi durante l'attività di sperimentazione GIANT: si tratta infatti sia di figure dedicate, che ricoprono un ruolo specialistico nel sostegno al processo di orientamento, ma soprattutto di altre professionalità (in questo caso principalmente insegnanti e formatori) che, nel quadro di una mission professionale diversa, svolgono una funzione orientativa propedeutica o complementare all'attivazione di questo processo.

Va comunque sottolineato che le competenze riguardanti l'*area metodologico-orientativa*

tativa sono state potenziate dall'esperienza stessa di costruzione dei percorsi che, come detto, ha coinvolto attivamente gli operatori.

2.2

L'attività di valutazione delle azioni orientative

di *Dina Guglielmi*

L'attività di valutazione delle azioni orientative all'interno del progetto GIANT è risultata centrale per realizzare il trasferimento della funzione di promozione della qualità del modello di servizio/dispositivo di orientamento di secondo livello GIRC.

In particolare, l'attività ha avuto la duplice finalità di promuovere un sistema di valutazione condiviso, comprensivo di indicatori e strumenti di rilevazione, e analizzare gli esiti della sperimentazione dei percorsi orientativi prevista per la fase di applicazione del modello.

L'esigenza di garantire la qualità dei servizi erogati è, infatti, molto sentita dal sistema-orientamento.

Le molte conferme ricevute dalla letteratura scientifica circa gli esiti positivi dei programmi di orientamento (cfr. ad es. Brown, Ryan Krane, 2000; Brown *et al.*, 2003; Lapan, Gysbers, Petroski, 2001) non devono essere considerate come il traguardo, bensì come il punto di partenza per investire nella promozione di un sistema che identifichi standard di qualità e ne monitori il rispetto da parte dei servizi. La valutazione va intesa come un processo continuo finalizzato a migliorare il programma orientativo; tuttavia nelle varie esperienze di valutazione dei servizi di orientamento sono identificabili alcune criticità ricorrenti tra cui:

- la mancanza di una rilevazione inerente alla situazione dell'utente e dell'organizzazione prima dell'intervento, fatto che rende impossibile valutare il cambiamento prodotto al termine e dopo l'intervento;
- il monitoraggio delle modalità di svolgimento dell'intervento con una maggiore focalizzazione sulla valutazione dei risultati;
- l'utilizzo di strumenti non sempre adeguati, in particolare per la misura di costrutti psicologici quali atteggiamenti, credenze ecc.;
- in generale non vengono distinti gli effetti dell'intervento orientativo da quelli prodotti da altri fattori che possono intervenire nella presa di decisione e nel processo di scelta.

In termini generali mancano dati sistematici e accordo sulle variabili che devono essere oggetto della valutazione, sui metodi e gli strumenti di raccolta dei dati (Hughes, 2006).

Molti sono anche gli outcome che un piano di valutazione può rilevare. Watts (1999), ad esempio, identifica tre diversi livelli di risultati ottenibili da un programma di orientamento: individuale, organizzativo e sociale.

Nello specifico, nel piano di valutazione messo a punto all'interno del progetto GIANT, il focus è stato posto sugli outcome individuali (sviluppo di abilità, gestione dell'ansia, modifica di comportamenti ecc.) e su quelli organizzativi (miglioramento dell'offerta dei servizi, integrazione). Questa scelta trova giustificazione nell'obiettivo stesso dei percorsi orientativi che riguardano il supporto nei processi di transizione e di scelta e, allo stesso tempo, si prefigge una rinnovata integrazione tra servizi. Inoltre, quello socioeconomico è un livello particolarmente difficile e complesso da valutare, specie nei suoi effetti a breve termine.

TABELLA 2.1
Piano di valutazione completo

	Studenti	Insegnanti/operatori	Genitori
Input (all'inizio del percorso)			
Processo (dopo ogni giornata di attività)			
Output (alla fine del percorso)			
Follow-up			

Nell'impianto di valutazione messo a punto all'interno del progetto GIANT l'obiettivo è quello di rilevare gli apprendimenti, i vissuti e le percezioni di differenti attori che, a diverso titolo, partecipano al progetto. In particolare viene monitorato l'intero processo che accompagna tutto l'intervento (attraverso la valutazione di input, processo, output, e follow-up) e il coinvolgimento di diversi attori, come sintetizzato in TAB. 2.1.

Sebbene gli approcci alla valutazione dei percorsi orientativi siano numerosi e diversi (a causa della difficoltà di cui si è parlato prima), c'è sostanziale accordo in letteratura nel sostenere che la valutazione della qualità richieda la valutazione di input, processo e outcome (Hughes, 2006).

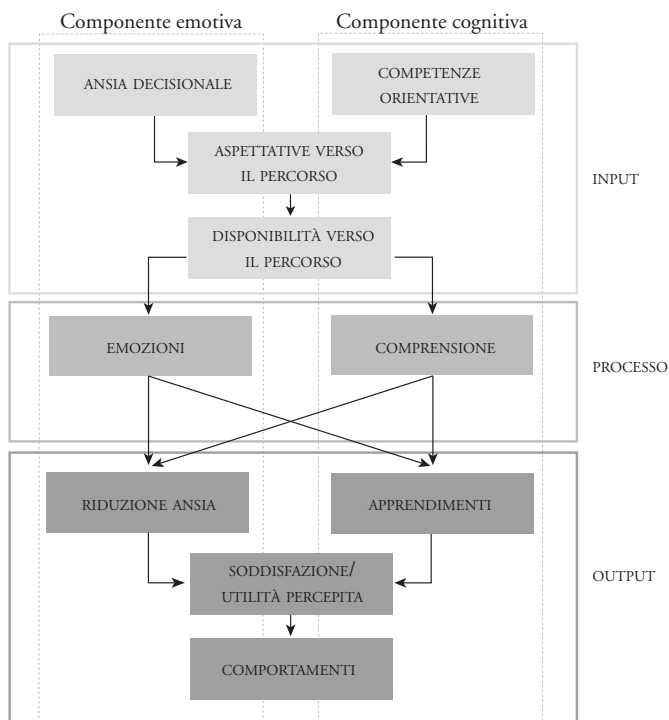
Per la valutazione di un cambiamento è indispensabile che il disegno di ricerca sia di tipo longitudinale (Fraccaroli, 1998), ovvero in grado di fornire una "fotografia" *ripetuta* del fenomeno nel tempo al fine di evidenziarne gli aspetti costanti e/o i cambiamenti. Il disegno longitudinale consente infatti di seguire lo sviluppo individuale nel tempo e di rispondere a domande circa la stabilità del comportamento indagato.

Partendo da queste premesse il modello di valutazione implementato nel progetto GIANT è quindi di tipo longitudinale e considera fonti di valutazione (autovalutazione/eterovalutazione). L'integrazione di un'ottica soggettiva e un'ottica oggettiva è infatti garantita dal coinvolgimento dei differenti attori coinvolti nel processo di valutazione: gli utenti a cui il percorso è rivolto, gli insegnanti/operatori che lo sviluppano, ove possibile e di interesse, i genitori.

Le scelte metodologiche fatte derivano da un complesso processo decisionale; in linea con quanto suggerito da Fraccaroli e Vergani (2004) si è tenuto conto del programma (utenti-clienti, organizzazione, storia, processi), dei propositi (generalisti, aspettative, audience) e dei vincoli (budget, tempi, disponibilità).

Il modello di valutazione identificato intende indagare una componente emotiva relativa agli stati d'animo e ai vissuti degli utenti, e una componente cognitiva relativa ai comportamenti proattivi e agli atteggiamenti verso i propri obiettivi formativi/lavorativi, in linea con lo studio di Maguire e Killeen (2003). Anche per questo motivo il presente

FIGURA 2.1
Modello di valutazione



disegno di valutazione è di tipo misto, caratterizzato da uno sforzo di integrazione di dati qualitativi e quantitativi. Da un punto di vista operativo, il disegno di ricerca è stato tradotto in una serie di schede di valutazione da somministrare a tutti gli interlocutori coinvolti nel percorso orientativo, le quali indagano i principali aspetti riportati in letteratura come rilevanti per la valutazione di questi tipi di intervento.

Come mostra la FIG. 2.1, si è scelto di considerare le due principali componenti che influenzano la gestione di un compito orientativo, la componente cognitiva e la componente emotiva, per capire come l'intervento orientativo agisca a sostegno della capacità del soggetto di superare i momenti di transizione e di scelta.

Le ricerche sull'efficacia degli interventi di orientamento hanno spesso approfondito gli effetti prodotti da questo tipo di attività in termini di apprendimenti legati alle dimensioni della componente cognitiva, quali la capacità di analisi della situazione, le abilità di decision making, la capacità di problem solving ecc., mentre l'analisi della componente emotiva risulta essere un punto di novità del modello proposto in questa sede.

La valutazione della componente emotiva si centra quindi sulla rilevazione degli effetti dell'intervento orientativo sulla capacità della persona di gestire le emozioni legate al momento di transizione e di scelta.

Percorsi di implementazione del dispositivo nel contesto italiano

3.1

Il caso della Regione Friuli Venezia Giulia di Maria Graziella Pellegrini e Piero Vattovani

3.1.1. Il contesto regionale: esigenze e condizioni di partenza

Il Piano di trasferimento in Friuli Venezia Giulia prevedeva lo sviluppo delle funzioni di assistenza tecnica e di promozione della qualità rispettivamente per quanto concerne gli obiettivi *Favorire la comunicazione fra soggetti socioistituzionali competenti, Qualificare pratiche e strumenti professionali, Monitorare e valutare l'efficacia e l'efficienza dei servizi di orientamento*, e si proponeva di coinvolgere nelle attività di integrazione i sistemi dell'istruzione e della formazione professionale con l'apporto delle strutture dedicate, che fanno capo all'amministrazione regionale.

In particolare, uno degli aspetti caratterizzanti il territorio del Friuli Venezia Giulia è proprio la presenza di strutture dedicate per l'orientamento. Il servizio è organizzato in un Ufficio centrale di coordinamento e in sei Centri regionali per l'orientamento (COR), che curano sia i servizi rivolti direttamente alle persone (sportelli, consulenza, counseling) sia le attività indirizzate specificatamente al sistema e agli operatori (sistema informativo unitario, centro risorse, assistenza tecnica).

Inoltre, il servizio di orientamento regionale vanta una capillare collaborazione con le scuole secondarie di primo e secondo grado unica in Italia. A ciò va aggiunta la presenza del Centro risorse regionale che può ulteriormente sostenere, in modo unitario, lo sviluppo di progetti speciali a dimensione regionale e le attività dei gruppi di lavoro tematici. Esiste anche una stretta collaborazione tra il servizio di orientamento regionale e diversi soggetti istituzionali, quali l'Ufficio scolastico regionale (USR FVG), l'Agenzia per lo sviluppo dell'autonomia scolastica (ANSAS), i servizi regionali per la formazione professionale, l'Agenzia del lavoro, i servizi di orientamento delle Università di Udine e Trieste, le Province e le Camere di commercio e altri soggetti coinvolti in progetti particolari.

Questo contesto di relazioni e servizi ha fatto sì che fin da subito l'intervento progettuale proposto da GIANT abbia assunto una forte valenza istituzionale e sia stato inserito in un sistema di servizi già strutturato per le azioni base. Lo scopo, dunque, era quello di migliorare alcune azioni di orientamento educativo di competenza della scuola e della formazione professionale, grazie a una maggiore integrazione nei percorsi orientativi, alla presenza di momenti di scambio/comunicazione tra sistemi e tra operatori e all'introduzione nelle prassi operative di strumenti per il monitoraggio e la valutazione delle attività realizzate.

Già in passato, con alcune iniziative speciali, si era avuto modo di verificare che la condivisione di strumenti e di logiche di progettazione, contestualmente alla presenza di significativi momenti di crescita professionale degli operatori coinvolti, favorivano lo sviluppo e la modellizzazione di percorsi/servizi orientativi trasversali alle strutture territoriali.

3.1.2. Il processo di trasferimento del modello

L'invito ad aderire al progetto è stato rivolto a circa una cinquantina fra istituti scolastici secondari di secondo grado ed enti di formazione professionale, che a partire dal 2006 avevano condiviso con il servizio regionale di orientamento un percorso di assistenza tecnica relativo all'uso del software di orientamento alle professioni S.OR.PRENDO.

L'adesione, infine, è stata sottoscritta da 9 scuole secondarie di secondo grado e da 5 enti di formazione professionale, poiché molti dirigenti scolastici in un momento di grande incertezza sia finanziaria sia organizzativa, dovuta all'imminente riforma della scuola secondaria di secondo grado, avevano preferito non impegnarsi in un progetto piuttosto complesso.

Non si è ritenuto, invece, ancora opportuno coinvolgere nell'iniziativa il sistema del lavoro, poiché in Regione i centri per l'impiego sono impegnati in un processo di riorganizzazione dei servizi e non hanno una specifica tradizione nell'erogazione di prestazioni orientative.

La prima fase delle attività progettuali ha riguardato un lavoro preparatorio con gli operatori delle 14 strutture coinvolte. Nei quattro incontri formativi è stato possibile dapprima affrontare il tema della progettazione di percorsi educativi di orientamento alle professioni, in termini di finalità, aree di contenuto, obiettivi, attività e strumenti, e, successivamente, condividere una proposta di percorso educativo rivolto agli studenti del quarto anno della scuola secondaria di secondo grado e del secondo anno della formazione professionale di primo livello.

Parimenti, in tale sede sono state presentate le problematiche inerenti al monitoraggio e alla valutazione di percorsi educativi di orientamento in termini sia di indicatori sia di strumenti di rilevazione.

Il percorso educativo *Prove generali per impostare un progetto professionale e/o formativo*, elaborato alla fine dei quattro incontri, risulta articolato in sette unità didattiche per un totale di 17 ore di attività ed è stato realizzato nell'arco di tre mesi a partire da metà ottobre 2009, con il coinvolgimento di 346 studenti. Poiché la finalità del percorso era quella di preparare alla scelta sviluppando negli studenti comportamenti proattivi e non s'intendeva lavorare su aspetti più inerenti alla presa di decisione, molto spazio è stato dato alle attività di ricostruzione del sé, interessi, competenze, valori e aspirazioni, e a quelle di ricerca attiva delle informazioni con particolare attenzione ai profili professionali d'interesse.

Le attività di monitoraggio prevedevano specifiche rilevazioni su studenti e operatori prima dell'avvio dell'attività formativa, alla fine di ogni unità didattica, a conclusione dell'intero percorso e un follow-up dopo 3 mesi. Inizialmente si riteneva che queste azioni potessero appesantire il percorso educativo con gli studenti, poi, in realtà, sono state portate a termine con grande impegno e spirito di collaborazione sia dagli utenti sia dagli operatori, probabilmente perché durante la formazione si era avuto modo di illustrare ampiamente le finalità e gli obiettivi dell'intervento di valutazione proposto.

Attraverso tre seminari tecnici, realizzati a livello provinciale e rivolti agli operatori che avevano svolto l'azione educativa, è stato possibile restituire gran parte delle osserva-

zioni, emerse dall'analisi dei dati raccolti, e nel contempo aprire un confronto e una riflessione sulle azioni di raccordo e integrazione da mettere in campo nel prossimo anno scolastico.

I contenuti dell'esperienza realizzata nel suo complesso e i risultati emersi grazie all'attività di monitoraggio e valutazione sono stati portati a conoscenza dell'intera comunità degli operatori di orientamento del Friuli Venezia Giulia attraverso un seminario regionale, nel quale si è ulteriormente rafforzata in tutti la convinzione che i processi di raccordo e integrazione hanno delle ricadute molto positive sul sistema in generale e che probabilmente sono l'unica strada per innalzare la qualità e promuovere l'innovazione. Si è altresì rilevato che tali processi hanno bisogno di essere costantemente alimentati da tutti i soggetti che fanno parte del sistema.

Questo impegno comporta dei costi organizzativi importanti per le strutture che partecipano al processo, e anche nello specifico caso di GIANT, dove solo meno della metà dei costi sono stati coperti dal progetto, questa è risultata essere la maggiore criticità.

Istituti scolastici, enti di formazione professionale ma anche servizi pubblici territoriali, che devono fare i conti con bilanci sempre più magri e organici ridotti al minimo, hanno sottolineato in più occasioni che le azioni di orientamento, pur rientrando in generale nella mission dell'organizzazione, necessitano di un sostegno economico *ad hoc*, soprattutto per quanto riguarda le spese inerenti agli interventi di sistema e di collaborazione con le altre istituzioni.

3.1.3. Alcune considerazioni finali

Volendo fare un primo bilancio a ridosso della conclusione dell'esperienza possiamo dire che i seminari tecnici finalizzati al confronto/formazione degli operatori hanno permesso di elaborare un percorso educativo fortemente condiviso per finalità, attività e strumenti. Il percorso, inoltre, aveva sollecitato aspettative molto alte non solo negli operatori ma anche negli utenti stessi (valori superiori a 3 su una scala a 5 punti). I dati emersi a seguito dell'attività di monitoraggio indicano che tali aspettative hanno trovato piena soddisfazione nelle aree oggetto dell'intervento (ad es. conoscenza di sé: valore 3,3; ricerca di informazioni: valore 3,4).

L'attività preparatoria, svolta con i responsabili e gli operatori, è stata valutata dai partecipanti come essenziale per predisporre un contesto idoneo dal punto di vista dei prerequisiti funzionali alla realizzazione operativa dell'intervento educativo stesso. Si è così confermato che molta attenzione deve essere dedicata alla costruzione di buone condizioni di partenza e che queste ultime sono spesso il frutto di processi di integrazione sia interni sia esterni alle organizzazioni scolastiche o formative.

Un ulteriore indicatore per valutare i positivi risultati raggiunti con l'attività di confronto/formazione degli operatori è rappresentato dalle richieste degli stessi di mantenere vivo il processo di collaborazione attivato con il progetto GIANT attraverso altri momenti formativi, organizzati dai COR. Inoltre, i partecipanti si sono resi loro stessi disponibili a trasmettere ad altri insegnanti delle scuole di appartenenza alcune conoscenze e competenze in materia di gestione dei percorsi educativi di orientamento.

La sperimentazione di un medesimo sistema di valutazione delle azioni orientative rappresentava l'elemento forse più innovativo nel panorama degli interventi previsti e per questo motivo c'era anche qualche preoccupazione in merito alla possibile accoglienza da parte delle strutture coinvolte.

In realtà, le attività di monitoraggio e valutazione sono state accolte in ogni contesto molto favorevolmente con un grado di collaborazione per certi versi inaspettato e, a conclusione del progetto, molte sono state le richieste affinché lo stesso entrasse a far parte dei servizi ordinari che l'amministrazione regionale eroga alle scuole. In particolare, dalla comunità degli operatori è emersa la proposta che la strumentazione, l'implementazione dei dati e la loro elaborazione venissero rese disponibili sulla rete Internet a tutte le strutture territoriali per un uso costante.

La consapevolezza da parte di operatori e dirigenti della necessità di una rilettura più strutturata e costante delle azioni orientative, che scuole ed enti di formazione mettono in campo a favore dei loro utenti, la conseguente disponibilità a dedicare tempo e risorse per le attività di monitoraggio e analisi dei dati, la volontà di continuare a condividere medesimi strumenti di rilevazione e valutazione indicano, a nostro giudizio, che è stato fatto un ulteriore passo in avanti nel processo di integrazione tra i servizi e nella ricerca di prestazioni orientative sempre più qualificate e rispondenti ai bisogni delle persone.

A tale proposito, sempre grazie all'attività di monitoraggio, è stato possibile rilevare nel dettaglio alcune criticità presenti nelle attività previste nel percorso educativo. Nella seconda edizione dello stesso sarà possibile apportare gli opportuni correttivi.

In estrema sintesi, il progetto GIANT in Friuli Venezia Giulia è stato uno strumento per migliorare la comunicazione tra le diverse organizzazioni e per far crescere professionalmente una parte della comunità degli operatori di orientamento, attraverso un processo di condivisione di strumenti e metodologie d'intervento e una prima riflessione sulla necessità di dotarsi di adeguati mezzi di analisi e valutazione del proprio operare.

Come già in precedenza sottolineato, la specialità del progetto GIANT in Friuli Venezia Giulia non sta nell'aver introdotto processi e percorsi del tutto nuovi nel panorama dei servizi per l'orientamento quanto, piuttosto, nell'essersi collegato strettamente alle altre varie iniziative e ai filoni di lavoro già in essere nel sistema regionale per l'orientamento, facendo da apripista metodologico al processo di sistematizzazione.

Un ragionamento riguardo alla sua sostenibilità per il futuro deve pertanto essere coniugato con il contesto complessivo dei *Programmi per le attività regionali di orientamento* per gli anni a venire, avendo ben presente le funzioni, i target, gli obiettivi e i risultati che sono stati testati con il Piano di trasferimento di GIANT, riferendoli prioritariamente ai seguenti livelli di analisi:

- *livello istituzionale*: l'attività sperimentata rientra a pieno titolo sia nei servizi di orientamento scolastico gestiti ordinariamente dall'amministrazione regionale tramite i COR, ai sensi della L.R. 26 maggio 1980, n. 10, sia nelle attività di supporto e promozione dell'integrazione tra sistemi recentemente assunte dal medesimo servizio ai sensi dell'art. 27 della L.R. 9 agosto 2005, n. 18;

- *livello organizzativo*: non ci saranno problemi particolari a inserire la riproduzione e la graduale diffusione dei percorsi e delle attività anche al di fuori del contesto progettuale di GIANT, essendo stato già quest'ultimo gestito nell'ambito delle attività usuali di collaborazione tra COR, scuole ed enti di formazione professionale. Non va, tuttavia, sottovalutato l'impegno organizzativo aggiuntivo che qualsiasi azione di rete richiede alle istituzioni partecipanti. In questo senso l'attività di diffusione, prima di diventare prassi consolidata, deve ancorarsi ulteriormente ad altri progetti di rete che prevedano forme di supporto organizzativo;

- *livello tecnico/contenutistico*: i contenuti e gli strumenti erano quasi tutti già consolidati e già in uso presso il servizio di orientamento e presso molte scuole. Il valore aggiunto, ma

anche il principale punto di criticità, sta nel modo in cui assemblare i percorsi complessivi e nel come sviluppare negli operatori le competenze necessarie per ottenere un impatto significativo sulla qualità dei processi orientativi dei propri utenti/studenti. In questo caso sarà strategico mantenere il sistema di assistenza tecnica fornita dai COR coinvolgendo anche i docenti senior nella formazione/accompagnamento dei nuovi aderenti al progetto;

– *livello economico*: da questo punto di vista la sostenibilità, almeno per il mondo della scuola sta quasi tutta nella possibilità di attribuire ai docenti responsabili dei progetti il numero di ore di servizio o extraservizio necessario alla preparazione e alla gestione dei percorsi. È probabile che si debba ricorrere a forme di compensi/rimborsi da cercare in finanziamenti aggiuntivi al bilancio ordinario di un istituto scolastico. In una fase di contenimento della spesa pubblica questa sarà certamente una criticità da affrontare, in quanto non è pensabile puntare a un lavoro diffuso di qualità che sia basato solo sulla disponibilità personale dei singoli operatori.

3.1.4. Ringraziamenti

Nella Regione Friuli Venezia Giulia il progetto GIANT è stato realizzato grazie alla partecipazione di:

- *Regione Friuli Venezia Giulia*, Servizio istruzione, diritto allo studio e orientamento (G. Alessandri, L. Boso, C. Busato, M. De Lorenzo, L. D'Odorico, G. Manzini, F. Mior, E. Paviotti, M. G. Pellegrini, P. Vattovani);
- *Ufficio scolastico regionale* (B. Seravalli);
- *IPSLA Zanussi* (R. Cerquetti, M. Savini);
- *IPSLA Mattioni* (G. Bartolo, A. Baldo, G. Pezzarini, A. Treglia);
- *ISIS Malignani*, sede di Cervignano (A. Xodo);
- *ISIS Spilimbergo* (S. Gabelli, M. Marchesin, F. Mele, R. Rufini);
- *Istituto statale d'arte Galvani* (L. Iacuzzi, M. Louvier, G. De Anna, C. Pituello, F. Cozzi, M. G. Bergamo, C. Scagnol, G. Fasan, E. De Cecco);
- *ITI Malignani*, sede di Udine (G. Brelli, A. Fehl, R. Raffaella);
- *Liceo ginnasio Petrarca* (E. Sponza);
- *Liceo scientifico Marinelli* (M. Laurenti, M. Freschi);
- *Liceo scientifico e IPSLA Torricelli* (B. Geremia, M. Moroldo);
- *ASSEFORM* (C. La Monica, F. Tofful);
- *CIOFS/FP FVG* (F. Scaffidi);
- *CNOS FAP Bearzi* (R. Cecchini, S. Mreule);
- *ENAIIP FVG CSF* (E. Luzzato);
- *ENEAP-FVG* (M. Cipro, C. Segon).

3.2

Il caso della Regione Marche

di Paola Paolinelli

3.2.1. Il contesto regionale: esigenze e condizioni di partenza

Il coinvolgimento delle Marche nella fase sperimentale di GIRC è arrivato in un momento cruciale, legato alla nuova programmazione del FSE (Fondo sociale europeo): gli strumenti elaborati e la riflessione con il gruppo di lavoro di GIRC hanno contribuito a una

più puntuale considerazione degli elementi in campo e hanno dato un'accelerazione ai tempi di elaborazione delle proposte sulle quali il settore Orientamento regionale stava già lavorando, e che si apprestava a presentare in coerenza con la redazione del POR (Programma operativo regionale).

Fino a quel momento, non sempre le attività di orientamento realizzate nella formazione professionale e nell'istruzione nelle Marche avevano avuto carattere di organicità; più evoluta si presentava la situazione nell'area lavoro: qui era stata promossa e attivata una rete di operatori dei CIOF (Centri per l'impiego, l'orientamento e la formazione) e dei referenti per l'orientamento delle Province. Tale rete, costruita nel tempo per promuovere e veicolare l'innovazione nei centri, era nata a seguito di sperimentazioni di nuovi servizi, pratiche e strumenti di lavoro, coordinate dal settore Orientamento regionale.

Queste attività avevano dimostrato la capacità dell'orientamento di creare il dialogo con e tra le diverse filiere – dell'education e del lavoro –, nonché l'importanza di lavorare in partenariato per affrontare quelle problematiche di frontiera con le politiche sociali e dello sviluppo locale. Esse avevano anche reso evidenti i bisogni e le richieste di servizio espressi nelle singole realtà locali.

In breve: dopo anni di sperimentazioni, GIRC aiutava a sistematizzare l'orientamento e a focalizzare l'attenzione sugli aspetti irrinunciabili per costruire un sistema; proponeva un dispositivo flessibile di raccordo tecnico, cioè operativo, capace anche di valorizzare le esperienze, i punti di forza e le eccellenze del territorio. Il confronto con il dispositivo GIRC ha offerto un contributo sul piano metodologico per distinguere con chiarezza attività e funzioni riconducibili a un Centro risorse regionale per l'orientamento, focalizzando le connessioni con altri punti nodali del sistema nel contesto delle Marche e con il livello nazionale ed europeo.

In questo quadro, l'aspetto che la Regione Marche intendeva affrontare con il supporto del progetto GIANT era legato al coordinamento tecnico delle attività di orientamento: pertanto l'obiettivo specifico che si voleva raggiungere riguardava una maggiore capacità di governance dell'orientamento su scala regionale. Questa, in sintesi, deve essere considerata la chiave di lettura per interpretare l'attuazione di GIANT nelle Marche.

Possiamo riconoscere alcuni fattori di partenza che hanno avuto un'influenza sul trasferimento del modello GIRC. Una condizione favorevole risiede nel fatto che le materie dell'istruzione, della formazione professionale e del lavoro facciano parte di un unico servizio regionale: questa formula organizzativa risulta maggiormente adatta a perseguire l'integrazione tra i sistemi, quale obiettivo strategico di qualità e di sviluppo. Per comprendere le caratteristiche attuative del progetto GIANT nelle Marche, è importante tenere anche conto che il Servizio istruzione formazione e lavoro è autorità di gestione del FSE. Di conseguenza, nella realizzazione di GIANT il principale punto di attenzione ha riguardato il raccordo con le Province, per ciò che concerne i necessari collegamenti con i decisori tecnici. Questo significa che i vertici provinciali hanno avuto, fin dall'inizio, una chiara visione circa la collocazione e il contributo potenziale del progetto GIANT all'interno della strategia regionale e della programmazione dei fondi.

Un secondo elemento può essere individuato nella scelta del settore Orientamento regionale di lavorare in una logica di partenariato con i territori (Province) per lo sviluppo di un sistema regionale, tenendo fermo il baricentro delle attività proposte sulla qualità e la circolazione di know how presso gli operatori e le strutture, dove le pratiche diventano servizi all'utenza. In tal senso, le attività realizzate in precedenza (tra cui GIRC) avevano alimentato una rete di rapporti significativi con molteplici attori del territorio, dai coor-

dinatori provinciali di orientamento ai decisori delle Province, oltre che naturalmente con gli orientatori dei CIOF.

Ciò ha reso possibile la costruzione di principi condivisi sul piano del metodo, mentre si è sviluppata un'abitudine alla collaborazione in materia di orientamento, sostenuta dai decisori e fatta propria dagli operatori: di conseguenza, la realizzazione di GIANT nelle Marche ha potuto contare su un capitale reputazionale costruito nel tempo, attraverso scelte di innovazione e di qualità.

Per tutte queste ragioni, l'ipotesi di un Centro risorse regionale, in raccordo con le Province e a supporto dei servizi del territorio e dello stesso settore Orientamento, sembrava più che mai plausibile quale naturale evoluzione di molteplici attività e linee di lavoro svolte fino a quel momento.

3.2.2. Il processo di trasferimento del modello

L'intervento realizzato nelle Marche si è concentrato sulle funzioni di assistenza tecnica e di promozione della qualità e sui seguenti obiettivi:

- favorire la comunicazione tra soggetti socioistituzionali competenti, attraverso la creazione di un tavolo regionale per il coordinamento tecnico dell'orientamento;
- qualificare pratiche e strumenti professionali, tramite la diffusione di percorsi metodologici per il corretto utilizzo di strumenti orientativi;
- monitorare e valutare l'efficacia e l'efficienza dei servizi di orientamento, cioè l'adozione di un piano di valutazione.

La scelta di creare un *tavolo di coordinamento per l'orientamento su scala regionale* (T.OR.RE – Tavolo orientamento regionale) nasce dall'esigenza di affrontare in maniera organica le questioni legate alla messa a sistema dell'orientamento nell'ambito di una strategia regionale di *lifelong guidance*. L'idea iniziale era di partire da una situazione più matura in termini di collaborazione nel campo dell'orientamento, per poi estendere l'attività di T.OR.RE. anche alla Formazione professionale (FP) e all'Istruzione (I), attraverso un percorso evolutivo da costruire insieme con gli altri soggetti. La formalizzazione di T.OR.RE. si configura come tappa di un processo di coinvolgimento e di progettazione condivisa con i territori durante tutto l'arco di vita del progetto. Tale processo, che ha accompagnato il progetto GIANT nel suo svolgersi, ha previsto una prima fase di contatto diretto con le diverse direzioni dei Servizi – a livello regionale e provinciale – con competenze in materia di orientamento. Dopo una fase più di tipo strategico-decisionale, sono seguiti due incontri tra i potenziali componenti del tavolo (decisori politici e tecnici, referenti istituzionali) che hanno avuto come focus:

- la definizione dei soggetti, delle finalità e degli aspetti formali di T.OR.RE;
- l'illustrazione del modello di Centro risorse regionale per l'orientamento;
- lo sviluppo condiviso di una possibile agenda di T.OR.RE.

In questa azione è stato fondamentale il contributo di CE.TRANS in qualità di partner scientifico di GIANT, soprattutto per ciò che concerne la fase di lancio/sensibilizzazione iniziale del percorso, ma anche per la messa a fuoco e una più puntuale visione dell'ambito di azione di un Centro risorse regionale per l'orientamento.

L'obiettivo della seconda attività progettuale era di migliorare il *percorso orientativo sulle tecniche di ricerca attiva del lavoro*. Per favorire la cooperazione tra gli operatori dei diversi sistemi è stata scelta una pratica a forte diffusione territoriale, in quanto servizio già incluso nel portafoglio prodotti di tutti i tredici CIOF regionali, ma presente anche

come modulo formativo all'interno dei corsi di formazione professionale (ad es., corsi di qualifica e di specializzazione) e all'interno dei percorsi triennali integrati⁶. I servizi provinciali hanno avuto il compito di individuare i partecipanti di questa azione, attività che ha permesso di valorizzare e capitalizzare il lavoro di network già svolto, o ha costituito l'opportunità per ampliare la rete locale di soggetti con cui cooperare. Una delle conseguenze di questa scelta è stata quella di avere una rappresentanza qualificata del territorio, che ha incluso anche il sistema scuola e altri servizi locali: infatti, se l'ipotesi iniziale si limitava al coinvolgimento degli operatori e formatori dell'area lavoro e formazione professionale, hanno invece partecipato all'attività formativa anche i docenti di alcune scuole e un orientatore di un Informagiovani, a dimostrare la presenza di *network territoriale dell'orientamento*.

Il ciclo di seminari è stato preceduto da una informazione mirata a far conoscere agli operatori il modello esplicativo posto alla base della banca dati *Idee e strumenti per l'orientamento* della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia. Questo passaggio è stato fondamentale per introdurre e condividere il lessico utilizzato e ha non solo favorito la comprensione del percorso metodologico *Sostenere le transizioni nel mondo del lavoro*, ma soprattutto la sua collocazione all'interno dell'impianto interpretativo elaborato da Maria Luisa Pombeni.

In preparazione dell'ultimo dei tre incontri programmati, un gruppo di lavoro ristretto (composto da alcuni operatori dei CIOF⁷) ha approfondito la proposta di percorso sviluppata da CE.TRANS, e introdotto le necessarie modifiche/integrazioni⁸. Il percorso è stato così rimodulato per renderlo più facilmente applicabile nei diversi contesti:

- nei servizi per il lavoro, dove i fruitori possono essere persone giovani con diversi background e livelli di istruzione;
- nella FP e nei percorsi triennali integrati, quale modulo costitutivo (obbligatorio) di un corso di qualifica o specializzazione;
- nella scuola, quale percorso didattico per accompagnare gli allievi dell'ultimo anno.

Gli stessi operatori hanno inoltre progettato e condotto le attività del laboratorio finale, il cui risultato è stata la versione del percorso metodologico *Sostenere le transizioni nel mondo del lavoro* utilizzata nella successiva fase di sperimentazione.

Cinque sono state le sedi di applicazione del percorso, ciascuna delle quali presenta caratteristiche peculiari. La sperimentazione è stata condotta da orientatori dei CIOF, di una agenzia formativa e dell'Informagiovani, e realizzata sia con gli studenti dell'ultimo anno di quattro scuole secondarie di secondo grado⁹ (tre delle quali coinvolte in GIANT), sia con utenti disoccupati under 25 anni dei servizi per l'impiego di Jesi.

In tre situazioni, si tratta di istituti con cui i servizi per l'impiego avevano già avuto opportunità di collaborare in tema di orientamento: a Fabriano, gli allievi coinvolti avevano precedentemente seguito un percorso di "educazione alla scelta", mentre in GIANT è stato possibile sviluppare un lavoro congiunto tra il CIOF e l'Informagiovani del Comune di Fabriano. La stessa evoluzione ha riguardato Urbino: qui l'orientatrice del CIOF e il docente hanno operato congiuntamente. Il dato da sottolineare è che, malgrado le due strutture collaborassero da tempo, grazie a GIANT per la prima volta insieme hanno co-gestito la medesima azione: infatti, fino a quel momento, il referente di orientamento della scuola aveva limitato il suo ruolo a quello di interfaccia tra il suo istituto e l'amministrazione provinciale. Anche a Fermo si è prodotta una innovazione nelle modalità di relazione: la sperimentazione è stata fortemente voluta dalla scuola, e dalla stessa promossa e sostenuta.

A Senigallia l'applicazione del percorso è stata realizzata dall'orientatrice di una agenzia formativa privata presso la 5ª classe di un istituto professionale a indirizzo meccanico. In questo caso, va segnalato che la scuola non aveva mai offerto un servizio di questo tipo ai propri allievi, anche se aveva in essere un "protocollo di collaborazione" con l'agenzia in questione. Qui, la sperimentazione ha avuto il merito di far conoscere alle due strutture coinvolte (scuola, agenzia privata) un ulteriore, possibile terreno di cooperazione.

Infine, il caso di Jesi, unica sperimentazione realizzata presso il CIOF con un gruppo di utenti under 25 anni. L'attività è stata pubblicizzata attraverso la stampa locale – al pari di ogni altra attività informativa del Centro – e le persone che hanno aderito alla proposta hanno potuto usufruire del servizio. In questo caso, il percorso è stato tarato per diventare un servizio "a catalogo" del Centro.

Allo scopo di favorire la ricerca di ulteriori spazi di collaborazione, l'attività di *valutazione delle attività di orientamento* è stata proposta quale parte integrante della sperimentazione. Il piano di valutazione¹⁰ è stato illustrato al gruppo di operatori referenti della sperimentazione dallo stesso partner scientifico, che ha successivamente introdotto parziali modifiche in alcuni strumenti per adattarli ai singoli contesti della sperimentazione. I risultati sono stati presentati all'intero gruppo di progetto in una riunione apposita, unitamente all'illustrazione ragionata sul kit di strumenti e sul loro utilizzo da parte di operatori e utenti.

3.2.3. Alcune considerazioni finali

Il progetto GIANT è una delle azioni che la Regione Marche ha messo in campo per costruire un percorso istituzionale in termini di governance dell'orientamento su scala regionale. Esso rappresenta il riferimento sul piano tecnico-metodologico per attuare un coordinamento delle risorse (che si rendono disponibili nel POR regionale) in una logica di integrazione tra i sistemi e di confronto con una dimensione sovraregionale ed europea.

A tale fine, il progetto GIANT ha messo in contatto tra loro sistemi diversi e ha fatto cooperare le tante professionalità che contemporaneamente agiscono nei processi orientativi delle persone: in tal senso, si è potuto contribuire ad allargare e irrobustire le reti territoriali, all'interno di una visione condivisa di finalità, strumenti e modelli di orientamento, ma anche di compiti e ruoli. Il processo di trasferimento del modello è stato agevolato dalla consuetudine alla collaborazione nell'ambito dell'orientamento che interessa gli operatori e le loro strutture, ma che è supportata e favorita anche da coordinatori e decisori.

L'applicazione del percorso metodologico *Sostenere le transizioni nel mondo del lavoro* è stata un'azione di grande rilevanza in una logica di sistema, perché ha dimostrato a tutti i partecipanti la validità del lavoro di rete e della collaborazione tra soggetti, quale elemento di qualità nella risposta ai bisogni delle persone. Inoltre, la varietà dei contesti organizzativi e delle nuove modalità di collaborazione collaudate con GIANT dà conto di un più consapevole approccio di rete e di un maggiore orientamento alla qualità delle relazioni.

Un aspetto qualificante riguarda il riconoscimento della necessità di dotarsi di un tavolo tecnico (T.OR.RE.) che di orientamento si occupi stabilmente per garantire qualità e continuità alle azioni, il supporto alle professionalità in gioco e lo sviluppo di una poli-

tica regionale di orientamento. Al tavolo tecnico dovrebbe affiancarsi l'apporto di un Centro risorse regionale per l'orientamento, dispositivo che in GIANT è stato possibile prefigurare con maggiore chiarezza.

Per concludere, gli obiettivi e le azioni indicate dalla “mappa delle funzioni tipo” del dispositivo GIRC si sono dimostrate in special modo significative per la definizione di strategie di governance dell'orientamento, ma anche per la funzione di promozione della qualità e di ricerca e sviluppo, con particolare attenzione alla professionalità degli operatori.

3.2.4. Ringraziamenti

Nella Regione Marche il progetto GIANT è stato realizzato grazie alla partecipazione di:

- *Regione Marche*, Servizio istruzione formazione e lavoro (M. Terzoni, P. Paolinelli, R. Finocchio);
- *Provincia di Ancona* (M. Mengoni, L. Barucca, T. Amori, C. Martini, E. Muscari Tomajoli, F. M. Paci, D. Piaggese, G. Vergari);
- *Provincia di Ascoli Piceno* (M. Menicozzi, M. Farnesi, R. Garofolo);
- *Provincia di Fermo* (M. Cestarelli, A. Caponi, A. Malavolta, S. Montauti);
- *Provincia Macerata* (M. Giustozzi, A. De Amicis, C. Dolciotti, C. Galante, L. Gasparini, G. Marannino, F. Sani);
- *Provincia di Pesaro e Urbino* (F. Nucci, E. Orciani, A. Gabbianelli, L. Ruggeri, I. Cambioli, L. Orrelli, S. P. Vallergera);
- *IPSLA Ricci di Fermo* (D. Vesprini, G. Fiacconi);
- *IC Falconara Sud* (S. Caimmi);
- *ITIS Mattei di Urbino* (F. Diamantini, R. Rossini);
- *IC Pomodoro di Orciano di Pesaro* (M. C. Montagna);
- *IPSSARCT Panzini di Senigallia* (M. Vani, M. Renzi);
- *IPSLA B. Padovano di Senigallia* (F. Candelaresi);
- *CAT Formazione* (S. Massarelli);
- *FORMART Marche* (C. Cerioni);
- *Informagiovani Fabriano* (F. Rogari).

3.3

Il caso della Provincia di Bologna di Claudio Magagnoli e Marinella Lazzari

3.3.1. Il contesto provinciale: esigenze e condizioni di partenza

La Provincia di Bologna ha una storia e una tradizione più che ventennale relativamente alle attività di orientamento che si sono avviate nel 1983 a seguito delle deleghe della Regione Emilia-Romagna sulla formazione e l'orientamento professionale.

Se inizialmente il focus degli interventi era la gestione di servizi rivolti a chi doveva scegliere e ciò ha contribuito a creare il CIOP (Centro di informazione e orientamento professionale) provinciale in rete con altri centri di orientamento comunali, il ruolo svolto dalla Provincia si è sempre più caratterizzato nel coordinamento della rete per un suo efficace funzionamento.

Tale ruolo di coordinamento e di governance territoriale della Provincia si è sempre

più consolidato attraverso la Conferenza provinciale di coordinamento prevista dalla L.R. 30 giugno 2003, n. 12 e le sette Conferenze territoriali che consentono di cogliere le varie richieste nei diversi territori.

Questo tentativo di costruzione di un sistema di governance territoriale che meglio valorizzasse mission e funzioni dei diversi soggetti attivi sul territorio è stata una scelta conseguente alla frammentazione e divisione di competenze istituzionali e alle deleghe e competenze attribuite in materia di politica attiva del lavoro; il ruolo della Provincia nell'orientamento si è focalizzato nel coordinamento della rete e nel fornire un'assistenza tecnica.

Il progetto GIRC, per la Provincia di Bologna, ha fornito utili punti di riferimento per una più precisa definizione delle funzioni del Centro risorse per l'orientamento di secondo livello, rendendo possibile una maggior integrazione dell'orientamento nei diversi contesti.

La partecipazione al progetto GIANT è stata, inoltre, un'opportunità per sviluppare ulteriormente le attività del Centro risorse provinciale attivo dal gennaio 2008 sperimentando e sviluppando attività di assistenza tecnica agli operatori per la loro qualificazione professionale e di valutazione più puntuale degli interventi.

3.3.2. Il processo di trasferimento del modello

Nel trasferimento del modello nella Provincia di Bologna (Servizio scuola e formazione e Istituzione Minguzzi) è stato privilegiato il livello di coordinamento delle risorse e di integrazione di istituzioni e servizi (scuola, Provincia, ASL, Comuni) con particolare riferimento alla diffusione di buone prassi per la transizione e di strumenti metodologici di intervento differenziati in base ai bisogni dei diversi target, con particolare attenzione alle problematiche adolescenziali.

Obiettivo peculiare del progetto è l'interazione/integrazione tra operatori di diversi servizi, in particolare allargando a contesti lavorativi considerati "al limite" come possono apparire i servizi sociali, dove normalmente vengono realizzate attività non percepite come orientamento anche se attengono al supporto dei processi decisionali di persone con difficoltà.

Nell'individuazione dei partner istituzionali si è scelto di coinvolgere e sensibilizzare in questa attività organismi istituzionali e tavoli già costituiti che operano su queste tematiche al fine di evitare sovrapposizioni o duplicazioni.

È stata coinvolta la Conferenza provinciale di coordinamento istituita dalla L.R. 12/2003 che assume compiti di proposte per le tematiche inerenti all'offerta formativa ed esprime parere in merito ai principali atti di programmazione territoriale (costituita dall'assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro della Provincia di Bologna, dal direttore generale dell'Ufficio scolastico regionale per l'Emilia-Romagna, da un rappresentante della Camera di commercio di Bologna, un sindaco e un dirigente scolastico per ogni ambito territoriale, un dirigente scolastico designato da ASABO – Associazione scuole autonome di Bologna – e uno designato dai dirigenti dei Centri territoriali permanenti operanti nella Provincia di Bologna e da rappresentanti di organismi di formazione professionale accreditati).

È stato coinvolto anche il tavolo interistituzionale per il contrasto al disagio che è costituito da Comuni della Provincia di Bologna, istituzioni scolastiche, servizi sociali e sanitari, conferenze territoriali, agenzie educative, Istituzione Minguzzi.

A entrambi questi organismi è stata fatta la richiesta di indicare dei referenti, che, sulla base dell'esperienza nell'ambito dell'orientamento, avrebbero contribuito alla costruzione del percorso orientativo previsto nel progetto.

La finalità orientativa d'intervento scelta dalla Provincia di Bologna, in sintonia con la mission dei due servizi coinvolti – Servizio scuola e formazione e Istituzione Minguzzi – è il supporto alla transizione fra cicli o indirizzi di studio, mediante la formazione degli operatori che agiscono nel sistema dell'istruzione, della formazione e del sociale.

Il percorso, elaborato con la supervisione scientifica di CE.TRANS, è finalizzato a preparare lo studente all'impatto con un nuovo contesto scolastico.

I destinatari sono i ragazzi che frequentano l'ultimo anno della scuola secondaria di primo grado e i ragazzi del primo anno di scuola secondaria di secondo grado.

L'azione accompagna lo studente sia nel momento in cui si prefigura la nuova situazione sia nel momento dell'inserimento nel nuovo ciclo di studio.

Si tratta di aiutare lo studente a:

- analizzare eventuali vissuti emotivi di disorientamento (condividerli con i compagni, confrontare modalità di fronteggiamento ecc.);
- riflettere sulle possibili richieste del nuovo contesto a livello di comportamenti e prestazioni e attrezzarsi in termini di strategie di risposta.

La messa a punto del percorso rappresenta il primo passo del processo che porta all'integrazione tra servizi; per agevolare il dialogo tra i diversi interlocutori coinvolti è stata predisposta (da CE.TRANS) una scheda/griglia per la lettura del disagio che può favorire:

- la sintesi degli indicatori di disagio emersi durante lo svolgimento del percorso nelle classi;
- la raccolta di altre informazioni a disposizione sui ragazzi;
- la prefigurazione di possibili linee di azione e di chi può attuarle.

L'attività realizzata nell'ambito del progetto è stata articolata in tre fasi:

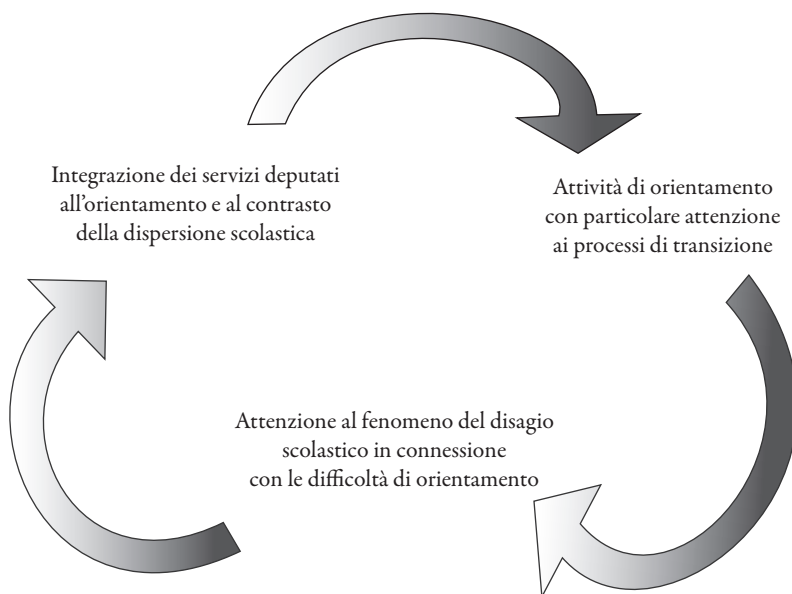
1. la realizzazione di un seminario rivolto a operatori del sistema scolastico e socioeducativo;
2. la realizzazione di un *project work* finalizzato a individuare i bisogni specifici su cui sviluppare il modello di intervento, le possibili integrazioni progettuali e il piano di azione;
3. l'individuazione dei contesti scolastici sui cui applicare il modello.

Come si può vedere dalla FIG. 3.1, tre elementi hanno contraddistinto il modello sottoposto a sperimentazione:

- attività di orientamento con particolare attenzione ai fenomeni di transizione (in particolare al passaggio dalla scuola secondaria di primo grado a quella di secondo grado e ai cambi di indirizzo o di scuola nel biennio delle superiori);
- integrazione tra i servizi e i soggetti deputati e interessati a interventi sull'orientamento e nel contrasto della dispersione scolastica;
- attenzione al fenomeno del disagio scolastico nella sua connessione con le difficoltà di orientamento.

Gli operatori coinvolti nel progetto sono stati individuati fra: insegnanti referenti dell'orientamento della scuola secondaria di primo grado; insegnanti della scuola secondaria di secondo grado; operatori di centri di formazione professionale; operatori dei servizi sociali dei quartieri del Comune di Bologna e dei comuni della Provincia

FIGURA 3.1
Elementi del modello sperimentato



di Bologna; operatori degli sportelli di ascolto e dell'Informagiovani del Comune di San Lazzaro.

Inizialmente sono stati realizzati incontri formativi di carattere teorico-metodologico in cui l'obiettivo principale era stato quello di creare un linguaggio comune in materia di orientamento tra operatori che provengono da servizi diversi e di fare acquisire competenze per l'utilizzo appropriato degli strumenti orientativi.

Successivamente i due gruppi che si sono costituiti hanno seguito un project work e, dalle considerazioni emerse durante il lavoro, è stato messo a punto un modello con al centro una batteria di schede di attivazione la cui scelta ha tenuto conto delle principali esigenze indicate dai gruppi di lavoro.

Al termine del project work sono state individuate le sedi e il numero di classi da coinvolgere nella sperimentazione.

La somministrazione delle schede di attivazione ha avuto la finalità principale di aumentare la consapevolezza e di attivare il processo di autorientamento degli studenti. Ha avuto però anche lo scopo di consentire agli insegnanti in raccordo e collaborazione con le altre professionalità di individuare in modo più efficace e articolato le aree di competenza più carenti ma anche potenzialità e aspetti di forza solitamente "non visti".

Finalità di questi approfondimenti erano:

- consentire l'eventuale messa a punto di azioni di educazione alla scelta sul gruppo classe;
- continuare un'azione di accompagnamento nell'esperienza formativa sempre a livello di gruppo classe (tutorato orientativo);

- individuare gli studenti a rischio disagio e su questi proseguire con un tutorato potenziato-individualizzato;
- acquisire competenze sufficienti per l'utilizzo appropriato degli strumenti orientativi.

3.3.3. Alcune considerazioni finali

La promozione della qualità del sistema di orientamento passa attraverso l'integrazione tra servizi, che richiede la condivisione dell'approccio teorico-metodologico comune ai problemi (come, nel caso ad es. della Provincia di Bologna, la prevenzione della dispersione e del disagio scolastici).

La realizzazione delle attività della Provincia di Bologna ha previsto anche la condivisione, con gli altri partner, di un sistema di valutazione del percorso orientativo sperimentato di cui vengono di seguito presentati sinteticamente i risultati.

Alla luce dei primi confronti avuti con i gruppi di lavoro, in esito alle attività di sperimentazione e implementazione del modello, si sono registrati alcuni effetti positivi e alcuni elementi di criticità rispetto agli obiettivi previsti. In positivo, la sperimentazione del percorso con utilizzo e somministrazione di schede di lavoro ha avuto l'effetto di consentire agli insegnanti e agli operatori di svolgere un'analisi più approfondita, facendo emergere letture più articolate e complesse delle problematiche e delle risorse, rispetto agli studenti e al gruppo classe. L'utilizzo delle schede ha inoltre consentito, dove la somministrazione ha previsto l'integrazione di diverse professionalità (insegnanti, operatori di sportello ed educatori territoriali), un proficuo confronto rispetto alle problematiche del gruppo classe. La somministrazione delle schede, secondo gli insegnanti, in generale ha anche consentito ai ragazzi di acquisire una maggiore consapevolezza rispetto ai propri orientamenti e alle proprie attitudini. Sul versante delle criticità emerse si è constatata invece la sostanziale difficoltà degli studenti a collegare i propri interessi e le proprie attitudini alla scelta scolastica e alla progettazione del proprio percorso di studio e professionale.

Per quanto riguarda l'intera sperimentazione, il confronto tra le aspettative a inizio percorso e la soddisfazione delle stesse a fine percorso fa emergere alcune indicazioni importanti per il miglioramento delle azioni orientative.

Le aspettative che risultano non soddisfatte riguardano i seguenti punti:

- chiarire le idee sul nuovo percorso scolastico;
- capire come migliorare l'andamento scolastico;
- avere un consiglio da parte di esperti.

Questi aspetti in realtà non costituivano obiettivi del percorso sperimentato per cui tale risultato mette chiaramente in luce la necessità di definire con gli alunni e con gli operatori (insegnanti o figure specialistiche) le finalità dei percorsi orientativi, in particolare l'esigenza di creare in tutti coloro che operano nell'orientamento un linguaggio e una metodologia comuni. Questa maggiore necessità di chiarimento rafforza l'importanza di situazioni formative nei confronti delle diverse figure che a vario titolo operano nei contesti dell'orientamento. Infine, un'altra considerazione importante rispetto alla progettazione di interventi futuri emerge dai risultati del confronto delle aspettative tra insegnanti e genitori. Su tutte le voci considerate nel questionario di valutazione (ad es. fornire tutte le informazioni per l'inserimento nel nuovo contesto scolastico, chiarire le idee sugli obiettivi che si vogliono raggiungere studiando ecc.) le attese dei genitori sono decisamente più elevate di quelle dei docenti. Questa lettura porta con sé indicazioni

importanti circa la necessità di accompagnare gli interventi con i ragazzi a interventi rivolti ai genitori.

3.3.4. Ringraziamenti

Nella Provincia di Bologna il progetto GIANT è stato realizzato grazie alla partecipazione di:

- *Provincia di Bologna*, Servizio scuola e formazione e Istituzione Minguzzi (A. Bertocchi, A. Del Mugnaio, F. Giosuè, A. Lazzari, M. Lazzari, C. Magagnoli, E. Mazzanti, E. Tumiatti);
- *Conferenza provinciale di coordinamento della Provincia di Bologna e del Tavolo interistituzionale per il contrasto al disagio scolastico*.

Bologna

- *Scuola secondaria di primo grado Leonardo da Vinci* (M. Campisi, M. Ceccolini, O. Pecci, C. Prandin);
- *Scuola secondaria di primo grado Farini* (P. Betti, M. Buscaroli, S. Camastra, L. Cenacchi, M. P. Magnacca, F. Massaro);
- *Scuola secondaria di primo grado Guercino* (G. Cantile, E. Martoni, M. R. Passarelli);
- *Scuola secondaria di primo grado Rolandino Pepoli* (P. Alessandri, P. Quaquarelli, C. Taglioni);
- *Comune di Bologna, Quartiere Santo Stefano* (F. Modena, M. Motta, M. Paltretti, V. Prenna, V. Rossi);
- *Comune di Bologna, Quartiere Savena* (S. Bastia, P. Bertani, C. Piccaglia, A.M. Tiarini).

San Lazzaro di Savena

- *Scuola secondaria di primo grado Jussi-Rodari* (A. Gandolfi, S. Jaccarino, T. Stabellini);
- *Istituto comprensivo di Monterezenzo* (R. De Matteo, L. Sartini, C. Taglioni);
- *Scuola secondaria di secondo grado Mattei* (M. Ercolino, F. Fantini, M. L. Quintabà);
- *Scuola secondaria di secondo grado Maiorana* (F. Cappadone, V. Laprica);
- *Figura di sistema, Distretto di San Lazzaro di Savena* (D. del Gaudio).

3.4

Il caso della Provincia di Milano

di *Luciano Schiavone, Carlo Catania, Federico Manfreda e Alberto Vergani*

3.4.1. Il contesto provinciale: esigenze e condizioni di partenza

La Provincia, secondo quanto stabilito a livello di programmazione regionale, sulla base delle risorse finanziarie regionali e comunitarie trasferite, esercita una serie di funzioni amministrative inerenti soprattutto alla pianificazione e programmazione territoriale. È nel quadro di questo contesto normativo che ha trovato attuazione il progetto, che presenta un'ulteriore peculiarità nella declinazione sperimentale all'interno di un territorio che corrisponde a quello della neonata Provincia di Monza e Brianza.

È opportuno restituire qualche elemento di contesto riferito al periodo precedente all'avvio del progetto GIANT. Si era in presenza di una prassi consolidata di interventi e di iniziative sviluppate nel corso degli anni da parte della Provincia di Milano, che si sono

mosse lungo due specifiche direttrici. La prima era riferita alla dimensione di sostenere e favorire il successo formativo e la lotta alla dispersione scolastica, attraverso interventi gradualmente consolidatisi nel corso degli anni in termini di percorsi di accompagnamento dedicati. La seconda era riferita alla dimensione di dare spazio alla problematica delle politiche locali di orientamento messe in campo dalla Provincia di Milano contribuendo alla definizione di possibili dispositivi di indirizzo. In tale ambito si è praticato, con il coordinamento scientifico di Maria Luisa Pombeni, un percorso di lavoro attraverso un tavolo tra le strutture interne alla Provincia e altri soggetti istituzionali significativi presenti sul territorio.

Sulla scia di questi interventi si può affermare che presso la Provincia di Milano si trovano una sensibilità, una condivisione di approcci e una significativa attenzione all'evoluzione di processi sperimentali in materia di orientamento. Il raccordo con il progetto GIRC ha ulteriormente qualificato e accompagnato tali processi con particolare attenzione alle funzioni e ai relativi obiettivi presenti in GIRC e nello specifico:

- *favorire la comunicazione tra soggetti socioistituzionali competenti* attraverso la valorizzazione del lavoro in rete e l'individuazione di un tavolo di coordinamento tecnico;
- *monitorare e valutare l'efficacia e l'efficienza dei servizi di orientamento* sviluppando ulteriormente l'attenzione al presidio dei processi sperimentali;
- *sostenere la progettazione a livello europeo, nazionale e locale* intervenendo con un forte investimento sulle risorse umane strategiche, con specifico riferimento alle metodologie e agli strumenti degli interventi di orientamento.

Attraverso quanto sopra esposto la Provincia di Milano ha consolidato processi di qualificazione in materia di orientamento, anche grazie al contributo del sistema formativo e alla pratica della collaborazione e del lavoro in rete negli interventi sviluppati in materia di successo formativo e lotta alla dispersione scolastica. In tale logica un ulteriore elemento che ha favorito e reso possibile il trasferimento del modello è rappresentato da un adeguato livello di competenze presente sia a livello della struttura tecnico-amministrativa provinciale sia a livello di operatori delle agenzie formative sia a livello di alcuni consulenti che collaborano da tempo su questi processi.

3.4.2. Il processo di trasferimento del modello

Le attività poste in essere all'interno del progetto rappresentano la declinazione effettiva degli obiettivi che erano stati esplicitati nel Piano di trasferimento. In particolare l'obiettivo *Sostenere la progettazione a livello europeo, nazionale e locale* con specifico riferimento alle metodologie e agli strumenti degli interventi di orientamento ha trovato la sua concreta attuazione mediante le seguenti azioni: focus group, formazione, project work, elaborazione di un dispositivo dei servizi orientativi, sperimentazione sul campo. L'obiettivo *Favorire la comunicazione tra soggetti socioistituzionali competenti* è stato invece tradotto nella costituzione di un gruppo di coordinamento. Infine, l'obiettivo *Monitorare e valutare l'efficacia e l'efficienza dei servizi di orientamento* ha trovato risposta negli interventi di monitoraggio sul campo e nella valutazione.

Operativamente si è scelto di procedere in quattro step fondamentali: un *focus group*, una fase di *formazione*, una terza fase di elaborazione dei *project work*, una fase finale di analisi dei *project work*, assemblaggio e formulazione di un *dispositivo unico dei servizi*.

Il focus group. L'obiettivo principale del focus group era quello di condividere con i partecipanti la definizione di una *finalità orientativa* importante per le pratiche relative ai

ragazzi under 25, a partire dalla quale si è successivamente strutturato l'intero percorso formativo. Tale obiettivo è stato raggiunto approfondendo tre aree di contenuto: il concetto di "buona pratica"; i bisogni orientativi dei ragazzi under 25 e le loro aspettative nei confronti dei servizi; le criticità nell'erogazione dei servizi.

A partire dalla ricostruzione di questi elementi si è scelto, in particolare, di dedicare le attività al tema "preparare alla scelta" attraverso un processo educativo che parta dalla ricostruzione delle rappresentazioni dei ragazzi circa le opportunità formative e lavorative per introdurre una serie di informazioni che aiutino a procedere consapevolmente nella scelta.

La formazione. Questo obiettivo ha guidato anche la progettazione degli incontri di aggiornamento/formazione. Se il primo incontro è stato dedicato all'approfondimento teorico e metodologico relativo all'orientamento rivolto agli under 25 e alla puntualizzazione sul target dei destinatari del progetto, gli incontri successivi sono stati utilizzati per approfondire i temi relativi al gruppo nelle pratiche di orientamento e autorientamento, alle caratteristiche di un gruppo orientativo, alle metodologie e agli strumenti di intervento e all'impostazione congiunta dei project work sulla base di una traccia condivisa. Agli incontri di formazione hanno partecipato, per ciascun soggetto, alcuni referenti in modo tale che la formazione potesse anche diventare l'occasione per la creazione di veri e propri staff interni in grado di presidiare le attività orientative.

Il project work. La fase successiva ha riguardato l'analisi e la condivisione dei progetti elaborati dai partecipanti con riferimento alle quattro realtà coinvolte, che presentavano numerosi elementi di uniformità e alcune specificità (destinatari o tipologia di offerta formativa) legate alle singole sedi formative. Il project work è stato elaborato sulla base di una griglia comune, che vincolava i soggetti a una serie di item: motivazione del progetto, destinatari, competenze da sviluppare nei partecipanti, descrizione delle fasi realizzative, figure professionali coinvolte, modalità di integrazione con i servizi per il lavoro, valutazione del progetto.

Il dispositivo unico dei servizi. CE.TRANS ha realizzato il lavoro di assemblaggio e rielaborazione dei quattro progetti per arrivare alla formulazione di un unico dispositivo di servizi *Preparare a una scelta* composto da sei moduli e corredato da relative aree di contenuto, obiettivi, tempi, descrizione delle attività, metodologia e strumenti. Complessivamente si tratta di un percorso della durata di 20 ore, realizzato con logiche organizzative e di pianificazione che hanno dovuto integrarsi con le attività già in essere presso le sedi formative. Rispetto al coinvolgimento dei servizi per il lavoro, da un primo resoconto delle attività emerge un'area "forte" di partecipazione degli operatori dei servizi per il lavoro nell'incremento di informazioni e conoscenze relative al mercato del lavoro locale.

Oltre alle fasi già descritte, il progetto prevedeva tre azioni di supporto: la creazione di un tavolo di coordinamento, un'azione di monitoraggio ai progetti durante la fase sperimentale, un'azione di valutazione.

Per quanto riguarda il *tavolo di coordinamento* occorre sottolineare l'importanza di questa attività tanto più se si considera che sul piano istituzionale il progetto presentava la peculiarità di essere stato pensato e declinato su un territorio quale quello della nuova

Provincia di Monza e Brianza. Pur con le inevitabili difficoltà che tale passaggio comporta, il tavolo di coordinamento ha visto partecipare, in tempi e con modalità differenziate, sia i referenti della Provincia di Milano sia quelli della Provincia di Monza e Brianza.

Un'altra attività di supporto al progetto ha riguardato la programmazione di alcune *visite di monitoraggio e accompagnamento* realizzate dallo staff provinciale presso ciascuna sede formativa, allo scopo di arricchire il quadro informativo sulle singole iniziative e di verificare lo stato di avanzamento dei progetti.

La *valutazione* costituisce la terza azione di supporto declinata sul piano progettuale in due distinte attività: ricostruzione degli esiti e valutazione dell'impatto dei progetti sui temi "rete" e "integrazione".

Rispetto all'identificazione dei partner istituzionali del progetto si è scelto di definire un "gruppo pilota" che possedesse alcune caratteristiche di rappresentatività dell'offerta formativa in Provincia di Monza e Brianza (distribuzione territoriale, rappresentatività istituzionale, presenza di esperienze significative in progetti di orientamento, interrelazioni con i servizi per il lavoro). A partire da questi criteri sono stati invitati a partecipare al progetto i seguenti soggetti:

- AFOL Monza e Brianza;
- Consorzio Desio e Brianza;
- Fondazione Clerici di Brugherio;
- ENAIP di Vimercate.

Il progetto ha visto il supporto progettuale, metodologico e organizzativo delle seguenti risorse professionali:

- un gruppo di assistenza tecnica composto da due referenti provinciali e tre consulenti senior che si sono occupati di ricordare gli aspetti metodologici e progettuali generali con le condizioni di contesto;
- due consulenti di CE.TRANS che si sono occupati della predisposizione del modello metodologico e degli aspetti relativi alla sua sperimentazione, svolgendo anche un ruolo di supervisione scientifica al gruppo di assistenza tecnica;
- i referenti degli organismi formativi e dei servizi per il lavoro che hanno gestito concretamente le attività previste.

Per quanto riguarda le risorse strumentali (nel senso di lavoro di rete e cultura del territorio) si confermano gli elementi sopra riportati e, in particolare, si richiama il "capitale sociale" costituito, nello specifico delle problematiche di orientamento, da un sistema di relazioni e di pratica di confronto e collaborazione tra le diverse agenzie formative e tra queste ultime e l'ente pubblico Provincia.

La valutazione dei risultati di fine intervento – declinati a livello di singolo ente che vi ha partecipato – è stata effettuata attraverso la definizione e la costruzione di alcuni indicatori che puntano ai due oggetti principali del progetto ovvero:

- la rete tra ciascuna delle istituzioni formative coinvolte nelle attività e gli altri soggetti che sul territorio interessato offrono servizi in materia di orientamento, istruzione, formazione e incontro tra domanda e offerta;
- l'integrazione sia tra soggetti – si veda il punto qui sopra – sia tra servizi – formativi, educativi, di orientamento, di supporto all'inserimento lavorativo.

Gli indicatori valutativi sono stati individuati a partire da alcune domande-guida che si sono soffermate: sulle modalità attraverso le quali il progetto ha declinato, rispettivamente, il tema della rete e quello dell'integrazione; sui risultati attesi ed effettivi.

Ciò premesso, la mappa degli indicatori proposti è la seguente.

Indicatori relativi ai “risultati di rete”. Questi indicatori sono essenzialmente riconducibili a tre blocchi di risultati. Un primo blocco fa riferimento alla partecipazione al progetto di una serie di soggetti che concretamente definiscono e compongono la rete locale: in questo senso, sono indicatori che identificano non tanto un “risultato” del progetto in senso proprio bensì una precondizione. Un secondo blocco di indicatori è invece relativo alla “realizzazione” di interventi specifici che danno contenuto all’attività di rete: nello specifico, il riferimento è alla realizzazione – in termini di replica – del progetto GIANT stesso nel corso dell’anno formativo 2010-11. Infine, il terzo blocco di indicatori è l’unico che riguarda “risultati” in senso stretto ovvero “conseguenze derivanti dalla implementazione” – in questo caso – di una logica di rete. Fanno parte di questo ultimo blocco due indicatori che identificano come risultati *a)* la formulazione di “proposte lavorative e/o di stage” (per gli utenti dei servizi) da parte delle associazioni datoriali locali coinvolte nella rete; *b)* l’acquisizione da parte delle strutture formative e grazie alla relazione con il sistema produttivo locale di indicazioni e informazioni circa le “nuove competenze necessarie per il mercato del lavoro locale”.

Indicatori relativi ai “risultati di integrazione”. La maggiore problematicità, anche teorica, della categoria dell’integrazione emerge con evidente chiarezza dal fatto che è stato individuato un solo indicatore di integrazione. Questo indicatore punta al risultato rappresentato dalla “maggiore consapevolezza degli alunni per quanto riguarda il mondo del lavoro” ed è descritto nei termini di “stesura del CV e ricerca inserzioni” il tutto riferito al singolo allievo/a e caratterizzato, come riferimento, dalla capacità di farlo da un lato “in autonomia” (la compilazione del CV) e in maniera “pertinente con il ciclo di studi” (la ricerca delle inserzioni).

3.4.3. Alcune considerazioni finali

Il ragionamento sulla sostenibilità dei processi attivati alla conclusione del progetto è sviluppabile in questa sede con riferimento agli indicatori relativi alle «modalità attraverso le quali il progetto ha declinato, rispettivamente, il tema della rete e quello della integrazione»: si tratta, nello specifico, degli indicatori complementari a quelli “di risultato” presentati qui sopra e di indicatori che, proprio perché “di processo”, danno conto di percorsi e/o pratiche avviate che possono trovare una loro persistenza e consolidamento nel tempo.

Non disponiamo ad oggi di evidenze in grado di argomentare in maniera solida l’effettiva “sostenibilità di prospettiva” dei processi. Tuttavia, il tipo di processi ai quali gli indicatori rimandano è tale per cui le prospettive di sostenibilità sembrano positive e favorevoli. Infatti, tutti gli indicatori ipotizzati (relativi a otto risposte-tipo alle domande-guida poste) fanno riferimento ad attività di incontro e/o di relazione con specifici attori locali rilevanti sia rispetto al tema “occupazione/inserimento lavorativo” sia rispetto a quello più strettamente educativo/formativo.

Rispetto alla sperimentazione del percorso, la valutazione espressa dagli operatori rispetto al processo è generalmente positiva: la struttura del percorso appare chiara e pertinente ai bisogni espressi dai ragazzi. Lo svolgimento di alcune attività tuttavia ha evidenziato criticità soprattutto per alcuni utenti con disabilità rispetto alla difficoltà delle attività stesse e ai tempi previsti.

Riguardo agli esiti, gli operatori hanno sottolineato come il percorso sia stato utile sia

per i ragazzi, per prepararsi alla scelta lavorativa, sia per gli operatori stessi, che ritengono che il percorso abbia facilitato il loro compito di orientatori e migliorato l'offerta orientativa del proprio istituto.

Sempre rispetto agli esiti, anche gli utenti si dimostrano soddisfatti, dichiarano di avere riflettuto su di sé, di avere raccolto informazioni sul mercato del lavoro e pensano in futuro di mettere in pratica quanto hanno imparato.

3.4.4. Ringraziamenti

Nella Provincia di Milano il progetto GIANT è stato realizzato grazie alla partecipazione di:

- *Provincia di Milano*, Settore formazione professionale;
- *Provincia di Monza e Brianza*, Settore formazione professionale;
- *AFOL Monza e Brianza* (A. Longo, R. Arienti, S. Colombo, L. Marconi, E. Russo, P. Tagliabue);
- *Consorzio Desio e Brianza* (C. Bernasconi, S. Fusi, M. Gili, M. Gasparri, C. Pede, P. Tulelli);
- *Fondazione Luigi Clerici di Brugherio* (E. Scotti, P. Asperti);
- *Fondazione ENAIP Lombardia di Vimercate* (M. Balconi);
- *Centro per l'impiego di Seregno* (E. Maccari);
- *Centro per l'impiego di Vimercate* (V. Altamura).

La valutazione del progetto GIANT

4.1

Trasferibilità dell'esperienza nel contesto europeo

di *Luis Sobrado Fernández, Rebeca García Murias, Alina Gavrilă e Mihai Iacob*

L'analisi documentaria, dettagliata e comparativa, di questo capitolo è stata realizzata sulla base di quattro relazioni tecniche (cfr. CAP. 3) fornite dai partner italiani del progetto GIANT relativamente a due Regioni – Friuli Venezia Giulia e Marche – e due Province – Milano, con Monza e Brianza, e Bologna.

È necessario sottolineare le condizioni contestuali, normative e funzionali che potrebbero portare a trasferire i risultati dell'esperienza ad altri paesi e regioni della UE, soprattutto a Spagna e Romania, partner del suddetto progetto.

I contesti socioculturali ed economici, benché diversi nei vari ambiti presi in esame, mostrano molte somiglianze fra di loro e con le regioni del Nord e del Sud della Spagna. Tali contesti mostrano alcuni indicatori positivi rispetto ad altri nei vari paesi presi in esame, in campo economico, sociale, culturale, dell'istruzione e della formazione ecc. Tuttavia, in alcuni casi (come ad es. nelle regioni del Friuli Venezia Giulia e delle Marche) si presenta la necessità di migliorare il processo di trasformazione della produzione, allo scopo di contribuire alla valorizzazione economica territoriale della regione o della provincia mediante l'innalzamento del livello di conoscenza e tecnologia attraverso l'innovazione. Questo è uno dei motivi per cui è necessario il supporto a ricerca, sviluppo e innovazione nei rispettivi campi, soprattutto nell'ambito tecnologico.

In tale scenario, un'adeguata articolazione fra istruzione, formazione, occupazione e orientamento rappresenta un fattore fondamentale e in questo senso, ad esempio, l'esperienza della Regione Marche di integrazione delle tematiche inerenti a istruzione, formazione e occupazione, in cui l'orientamento agisce da elemento trasversale nei suddetti campi, dando vita a un unico sistema, rappresenta un modello alternativo interessante per le altre regioni europee e in particolare per la Spagna e la Romania, le cui implicazioni sono state illustrate nei dettagli del presente volume.

I CIOF della Regione Marche, di recente creazione, possono rappresentare un modello fattibile e adeguato da trasferire ad altri sistemi regionali europei, soprattutto attraverso le funzioni di informazione e consulenza orientativa, sostegno nell'accompagnamento professionale, presa in carico di individui e gruppi sociali in condizioni di svantaggio (immigrati, ex detenuti, tossicodipendenti, prostitute, disabili fisici e mentali ecc.), e anche attraverso i servizi di orientamento professionale rivolti a studenti con diversi livelli di istruzione, nei momenti cruciali di transizione accademico-professionale e di inserimento sociolavorativo.

Analogamente, i Centri regionali per l'orientamento della Regione Friuli Venezia

Giulia, ad esempio, collegati agli uffici di coordinamento regionali, rappresentano anch'essi un modello fondamentale dell'orientamento professionale collegato al sistema dell'istruzione. Tali centri erogano dei servizi di sostegno per la scuola, allo scopo di fornire orientamento professionale agli studenti e promuovere un sistema integrato che possa ridurre il numero degli abbandoni e conseguentemente dei fallimenti scolastici.

Quando è stata avviata l'implementazione del modello GIRC i quattro obiettivi generali perseguiti da ogni sede di trasferimento sono stati:

1. la creazione e il consolidamento di un forum di coordinamento;
2. il monitoraggio del progetto;
3. la sperimentazione parziale del modello GIRC;
4. la valutazione del progetto.

La fase di monitoraggio dei risultati è stata una componente molto importante del processo, soprattutto in quei contesti che favorivano delle condizioni sperimentali e/o uno studio di follow-up. Ciò ha permesso un più ampio accesso ai risultati da parte di tutta la comunità di orientamento e consulenza.

Nella scelta delle funzioni del modello GIRC da trasferire da parte di ognuna delle quattro amministrazioni italiane hanno influito, come principali fattori decisionali, i bisogni e i potenziali benefici previsti per il contesto di riferimento. Mentre la funzione di assistenza tecnica (ossia la promozione della comunicazione fra i soggetti istituzionali socioeconomici) è stata considerata una componente chiave per tutti i contesti di trasferimento, la scelta delle altre funzioni si è diversificata in base alle esigenze e alle precedenti esperienze della sede di trasferimento.

Il partenariato pubblico o privato, che svolge un ruolo importante nel campo dell'orientamento, rappresenta una componente significativa del sistema che necessita di un livello di cooperazione e integrazione fra i servizi ancora maggiore. Attraverso la sperimentazione condotta dalla Provincia di Milano tale componente è stata delineata in tutti i suoi aspetti pratici con le opportunità che crea, le sfide che deve affrontare e le risorse necessarie per sostenerla. L'ulteriore diffusione di tale pratica è considerata un fattore importante nello stabilire un modello funzionale di collegamento fra i servizi di orientamento.

Qualsiasi ente che desideri implementare il modello GIRC, nella sua totalità o parzialmente, dovrà essere consapevole della necessità di tener conto dell'esperienza precedente, soprattutto per quel che riguarda la costituzione di partenariati e di strumenti specifici adeguati al contesto.

Persino per gli enti con esperienza, il processo di attuazione di tale modello potrà essere un compito molto impegnativo, ma che potrà essere compensato da risultati altrettanto soddisfacenti.

Dal punto di vista delle risorse professionali, il numero e la tipologia di professionisti coinvolti non sono andati oltre la portata degli enti locali, rendendo così sostenibile questo modello anche in termini di risorse umane. Tuttavia, in alcuni contesti di trasferimento è stato considerato opportuno far ricorso a figure di consulenti esterni forniti da CE.TRANS, il partner responsabile della supervisione scientifica del progetto GIANT. I costi del progetto, benché in linea con altri programmi finanziati da fondi europei, sono stati coperti anche dalle risorse interne usate dai partner locali. Sebbene i partner siano stati disposti a utilizzare risorse proprie, al di là di quelle messe a disposizione dal budget del progetto, ciò non dovrebbe rappresentare una regola per il trasferimento del modello, in quanto il volontariato non è una risorsa immediatamente disponibile su cui si possa costruire un modello.

Le problematiche che le diverse organizzazioni hanno dovuto affrontare durante l'attuazione del progetto GIANT hanno fatto riferimento a tre diversi ambiti: professionale, economico e amministrativo. Mentre le differenze nelle pratiche seguite dagli operatori sono state appianate durante le prime fasi del progetto, le questioni amministrative correlate principalmente alla riorganizzazione delle diverse strutture coinvolte hanno richiesto tempi più lunghi e l'utilizzo di ingenti risorse per giungere a una risoluzione. Gli aspetti economici e finanziari hanno rappresentato un problema durante il progetto in quanto hanno limitato la partecipazione di numerosi enti. Come sopra ricordato, sono state utilizzate anche risorse che andavano oltre quelle previste dal budget del progetto, benché con cautela, per non oberare troppo i partner.

Nell'attuale processo di crisi economica e finanziaria e di trasformazione del sistema dell'istruzione, i servizi di orientamento e formazione professionale svolgono un ruolo significativo nel contesto regionale dei paesi dell'Unione Europea. I sistemi di orientamento europei devono affrontare continui cambiamenti nel tentativo costante di migliorare la qualità dei servizi e di aiutare gli utenti a realizzare le necessarie transizioni da una fase all'altra della vita. Benché le analogie fra i sistemi siano innegabili, quando si pianifica l'introduzione di nuove pratiche e di nuovi strumenti, le variabili locali devono essere prese in considerazione.

È essenziale innalzare i livelli di conoscenza, con particolare attenzione alle competenze scientifiche e tecnologiche. Il supporto derivante dagli interventi formativi e di orientamento per tutto l'arco della vita può migliorare il coordinamento della qualità dei servizi e i sistemi di autorientamento, e ciò rappresenta un valido aiuto per le persone in fase di transizione professionale e accademica in un ambiente sociale e occupazionale sempre più dinamico ed esigente.

4.2

La valutazione del processo di implementazione

di Luis Sobrado Fernández e Rebeca García Murias

I criteri di valutazione utilizzati nel processo di orientamento del programma educativo di transizione al lavoro nelle quattro realtà italiane sono considerati del tutto adeguati (input, processo, output e follow-up). Sarebbe possibile includere un quinto elemento riferito al contesto, in quanto questo è un criterio determinante utilizzato in diversi modelli di valutazione progettuale e negli istituti scolastici.

Il modello prevede anche di coinvolgere i partecipanti nella valutazione del suddetto programma, alcuni direttamente, in quanto beneficiari (studenti), e altri indirettamente (consulenti e genitori degli studenti). Si potrebbe prevedere anche il coinvolgimento di una quarta figura, ossia quella degli insegnanti che hanno partecipato al progetto di orientamento oggetto di valutazione.

Per quel che riguarda la valutazione degli utenti sul criterio di input, così come emerge dai quattro contesti italiani, sono state valutate come adeguate: nella Parte A, le questioni relative all'attivazione attraverso l'autorientamento, l'interesse decisionale e la percezione dei bisogni di orientamento; la Parte B (processo di orientamento); la Parte C (atteggiamento nei confronti della partecipazione nelle attività di orientamento) e la Parte D (efficacia percepita del ruolo del consulente).

Tutte le tematiche di cui sopra sono state trasferite nel contesto di orientamento degli altri paesi europei (in particolare, Spagna e Romania, partner del progetto), intensifican-

do maggiormente le attività di diagnosi e valutazione con particolare riferimento al contesto socioculturale degli studenti e ai loro bisogni di orientamento.

Il processo di formazione e orientamento ha posto l'accento anche sugli aspetti emotivi durante l'esecuzione dei diversi compiti (Parte A); sulla comprensione (Parte B) e sull'interesse (Parte C), valutati singolarmente nella regione italiana del Friuli Venezia Giulia.

Per quanto riguarda il criterio dell'output le parti valorizzate fanno riferimento alla partecipazione (Parte A); al raggiungimento delle aspettative (Parte B); alla soddisfazione e all'utilità percepita e al valore dell'intervento di orientamento da parte dell'istituzione (Parte C). Sono inoltre adeguate le valorizzazioni dell'input, come precedentemente individuato (attivazione, bisogni di orientamento, interesse alla presa di decisioni ed efficacia percepita durante l'attuazione dei contenuti di orientamento). Tutti questi indicatori possono essere trasferiti al contesto spagnolo e romeno.

Anche nella valutazione del follow-up da parte degli utenti sono stati valutati positivamente gli indicatori individuati: attivazione, consulenza da parte dei servizi di orientamento, comprensione dei bisogni di orientamento e desiderio decisionale (Parte A), efficacia percepita in relazione al ruolo di orientamento (Parte B) e soddisfazione (atteggiamento riguardo al processo, Parte C, con riferimento soltanto alla Regione Friuli Venezia Giulia).

Tutti questi criteri sono anch'essi trasferibili alle realtà della Spagna e della Romania e applicabili ai loro servizi di consulenza. Questa parte è di grande interesse in quanto tradizionalmente il criterio di monitoraggio dei programmi di formazione e orientamento è stato generalmente trascurato dai loro sistemi di valutazione della qualità.

Per quanto riguarda gli strumenti di valutazione utilizzati dagli utenti in relazione all'input, appare una serie di elementi valutativi nella Parte A relativa alla scelta del processo formativo (comportamento seguito, motivazione, aspirazioni); nella Parte B, per quel che riguarda il processo di orientamento (aspettative); nella Parte C (disponibilità) e nella Parte D (proattività).

Come già sottolineato, per quel che riguarda gli strumenti di valutazione relativi agli utenti coinvolti nel processo di orientamento e apprendimento è necessario prendere nota dell'esistenza di un certo numero di elementi valorizzati nella Parte A (emozioni) e nella Parte B (comprensione e interesse).

Con riferimento agli strumenti di valutazione degli utenti relativi all'output, è necessario tener conto di alcuni elementi valorizzati nella Parte A (partecipazione); in B (soddisfazione); in C (utilità) e in D (scelta formativa), apprendimento e proattività.

Relativamente agli strumenti di valutazione a disposizione degli utenti durante la fase di monitoraggio, sono utilizzati alcuni elementi della Parte A (scelta del percorso di orientamento seguito, partecipazione nelle attività dei servizi di orientamento, tipo di servizio utilizzato, motivazione ecc.) della Parte B (proattività) e della Parte C (utilità e soddisfazione).

Per quel che riguarda la valutazione degli orientatori nell'input della Parte A, si fa riferimento allo strumento per valutare l'organizzazione del processo di orientamento (condizioni e stato della possibile attuazione di tale processo). La Parte B riguarda l'adeguatezza del processo (strutturazione) e la valutazione tramite un questionario contenente le varie voci. La Parte C contiene i punti relativi al percorso di orientamento con una serie di valutazioni a esso correlate. La Parte D si riferisce alla proattività valutata mediante i corrispondenti item.

Per quel che concerne il processo di valutazione da parte degli orientatori, la Parte A

si riferisce all'adeguatezza dell'attività degli strumenti e della metodologia attraverso una serie di questioni. La Parte B riguarda l'utilità, l'interesse e la partecipazione degli studenti, anch'essa qualificata da una serie di item.

Relativamente alla valutazione dell'output da parte dei consulenti, una serie di item è valorizzata nella Parte A (realizzazione del processo); nella Parte B (soddisfazione riguardo agli aspetti del processo di orientamento) è valorizzata una serie di questioni, così come nella Parte C (utilità, interesse e partecipazione degli studenti) e nella Parte D (apprendimento degli studenti). Infine, nella Parte E è misurata una serie di punti relativi all'utilità per la scuola e gli insegnanti.

Per quello che riguarda poi i genitori rispetto al criterio dell'output, è valutata una serie di questioni inerenti alla Parte A (scelta da parte dei ragazzi alla fine del processo di orientamento); nella Parte B sono raccolte le attività di orientamento secondo una modalità valutativa, proposte dalla scuola, mentre la Parte C contiene la valutazione della loro partecipazione al progetto GIANT.

Per quel che concerne la *valutazione del processo di orientamento* attraverso il gruppo di controllo sul criterio di input, nella Parte A è valutata la scelta degli studenti per mezzo di una serie di strumenti ed elementi di valutazione e nella Parte B la proattività.

I criteri di output sono illustrati nella Parte A relativamente alle scelte degli studenti e nella Parte B rispetto alla proattività attraverso una serie di strumenti e item.

I criteri di follow-up sono valutati nella Parte A relativamente alla scelta da parte della scuola, per mezzo di una serie di strumenti e item, e nella Parte B è valutata la proattività attraverso una serie di domande.

Per riepilogare, sono stati stabiliti quattro criteri di valutazione nel quadro dei quattro progetti italiani (input, processo, output e follow-up) relativi alla partecipazione al progetto (utenti-studenti, consulenti e genitori). A ciò si potrebbero aggiungere ulteriori criteri di valutazione, come ad esempio il contesto, nonché altri partecipanti al programma di formazione (insegnanti).

Gli indicatori di valutazione utilizzati nelle diverse parti dei criteri relativi ai partecipanti coinvolti nell'esperienza sono del tutto trasferibili nella realtà di altri servizi per l'orientamento degli altri paesi membri dell'Unione Europea, e soprattutto la Spagna e la Romania, tenendo conto delle caratteristiche sociogeografiche, culturali e dell'istruzione.

Infine, è necessario affermare che il successo del dispositivo GIRC e del progetto GIANT deve essere ulteriormente rafforzato nell'ambito dei paesi esaminati (Italia, Spagna e Romania) e anche in altri paesi membri dell'Unione Europea, migliorando il coordinamento fra i servizi di orientamento attualmente esistenti, l'integrazione istituzionale, l'apertura a tutti gli attori coinvolti, il miglioramento della qualità e disponibilità delle risorse materiali e soprattutto personali (singolarmente, gli esperti dell'orientamento) per garantire un adeguato funzionamento e organizzazione.

Linee guida a supporto delle scelte di indirizzo politico-strategico

5.1

Alcuni principi ispiratori

di Rita Chiesa e Dina Guglielmi

L'esperienza maturata attraverso i progetti GIRC e GIANT ha permesso al partenariato di condividere alcuni assunti rispetto alla pratica professionale nel settore dell'orientamento, che sono confluiti all'interno di una Carta dei valori. Tale documento ha la valenza anche simbolica di impegno condiviso dai partner nel promuovere in tutte le sedi istituzionali e scientifiche un'idea di orientamento coerente con gli obiettivi progettuali.

La Carta dei valori individua tre ambiti di riferimento (principi, percorso e valori) che possono costituire fonte di ispirazione per quanti si trovano a prendere decisioni in materia di governance dell'orientamento.

5.1.1. I principi

I *principi* identificano la vision del partenariato rispetto agli "attori" e alle "organizzazioni" che intervengono nel processo di orientamento.

– *Specularità dei servizi rispetto ai bisogni dell'utente.* La progettazione e l'implementazione dei servizi per l'orientamento deve centrarsi sull'obiettivo di aumentare la consapevolezza e la competenza della persona rispetto al processo permanente di progettazione della propria carriera e di gestione degli eventi che contraddistinguono la propria storia formativa e lavorativa. La capacità di governo attivo di questo processo si fonda, infatti, sullo sviluppo dell'autonomia individuale, la quale progredisce sia attraverso la maturazione personale sia con il contributo di azioni orientative intenzionali.

– *L'accrescimento delle competenze degli operatori attraverso la condivisione di un linguaggio comune.* Le competenze diversificate dei sistemi e degli operatori costituiscono un punto di forza rispetto alla necessità di differenziazione delle risposte in funzione dei bisogni dei diversi target sociali e delle diverse mission socioistituzionali (politiche di istruzione e formazione, politiche attive del lavoro, politiche sociali). È vero altresì che, al fine di fornire ai cittadini un'offerta coerente e integrata, occorre che il sistema investa nella definizione di un quadro comune di riferimento per la definizione stessa dei servizi e delle funzioni orientative.

– *La rete "vince" sul singolo servizio e valuta i risultati raggiunti.* Il sistema di orientamento deve farsi garante della razionalizzazione delle risorse e della qualità dei singoli servizi. L'attività valutativa va dunque promossa al fine di acquisire credibilità esterna, ma anche in quanto fornisce agli operatori e ai servizi un feedback sistematico sui risultati

conseguiti, il quale permette di verificare il raggiungimento degli obiettivi e di apprendere dal proprio lavoro.

– *Ricerca e pratica: insieme per promuovere lo sviluppo dei servizi di orientamento.* È necessario promuovere il dialogo tra il sistema che produce conoscenza e il sistema di servizi: la ricerca deve infatti impegnarsi a rispondere agli interrogativi che le pone la pratica e la pratica deve saper cogliere dalla ricerca le indicazioni per progettare ed erogare servizi che rispondano efficacemente ai bisogni dei cittadini.

5.1.2. Il percorso

Il *percorso* individua le sfide alle quali occorre dare risposta per la costruzione di un sistema di orientamento coerente con i bisogni espressi dalla domanda sociale, e richiama le principali tappe dei progetti GIRC e GIANT in questa direzione.

a) *Dare valore all'orientamento.* In uno scenario sociale, economico e organizzativo complesso e differenziato, nel quale si è moltiplicata la domanda sociale di orientamento, si è preso coscienza che, per svolgere la duplice funzione dell'orientamento di promozione delle potenzialità e della progettualità individuale e insieme di sostegno e accompagnamento in percorsi vincolati e condizionati dalle contingenze, occorre investire nel raccordo tra servizi operanti su un territorio per creare un sistema che integri le esperienze del settore istruzione, formazione professionale e lavoro, ponendo inoltre attenzione alla collaborazione con i servizi sociali e il sistema di welfare.

b) *Affrontare la complessità della domanda di orientamento.* La necessità di diversificare l'offerta di orientamento per rispondere ai bisogni di target di popolazione specifici ha contribuito a disegnare uno scenario caratterizzato dalla pluralità delle pratiche e dei contesti di erogazione degli interventi. Si ritiene che la modalità ottimale di gestione di tale complessità sia un dispositivo di raccordo di secondo livello con funzioni di supporto tecnico ai servizi di base e di collegamento con il livello nazionale (Forum) e, attraverso di esso, con il livello europeo (rete Euroguidance).

c) *Riconoscere la necessità di innovazione.* L'analisi del contesto europeo sulla quale si fonda l'elaborazione del progetto GIRC ha permesso di individuare i principali limiti del sistema di orientamento che un dispositivo di raccordo dovrebbe contribuire a superare:

- la frammentazione delle competenze legislative fra diversi soggetti istituzionali (*in primis* a livello nazionale tra ministero dell'Istruzione e ministero del Lavoro);
- la carenza di standard di qualità di prestazione in presenza di un crescente numero di soggetti che offrono servizi/interventi di orientamento;
- il problema della formazione, qualificazione e competenza delle differenti figure professionali che operano nel settore;
- la mancanza di una cultura della valutazione delle pratiche di orientamento.

d) *Promuovere la qualità attraverso l'integrazione.* Il modello GIRC è stato sviluppato con l'obiettivo principale di raggiungere l'*integrazione* a più livelli:

- tra i soggetti istituzionali che hanno funzione di indirizzo, programmazione e governo del sistema di orientamento;
- tra i responsabili delle strutture di erogazione dei servizi di orientamento, lavoro, istruzione e formazione;
- tra gli operatori delle strutture di erogazione;
- tra i partner di ruolo delle strutture di erogazione.

e) *Anteporre l'efficacia del sistema alla visibilità dei singoli servizi.* Il progetto GIANT è

nato con l'obiettivo di trasferire il modello di raccordo GIRC in quattro contesti istituzionali italiani e realizzare uno studio di fattibilità del trasferimento a livello europeo.

Il processo di trasferimento si fonda su alcuni assunti di base condivisi:

- è necessaria la ricomposizione del ciclo di fruizione dei servizi dal punto di vista dei bisogni del cittadino e non di quelli delle diverse organizzazioni con competenza in materia di orientamento;
- l'orientamento deve essere considerato a tutti gli effetti parte integrante dei sistemi dell'istruzione, della formazione professionale e del lavoro e, come tale, veicolo fondamentale della promozione della strategia del *lifelong learning*;
- risulta fondamentale l'individuazione di responsabilità precise a garanzia dello sviluppo qualitativo dei servizi di base.

5.1.3. I valori

I *valori* rappresentano le risorse cui il sistema può attingere per il perseguimento dei propri obiettivi istituzionali.

- *Coordinamento*. È un valore in quanto permette di raggiungere sia l'obiettivo di fornire una risposta chiara e coerente ai bisogni orientativi del cittadino, sia di creare un sistema di gestione delle risorse razionale ed efficiente.
- *Competenza*. È un valore in quanto una risposta efficace alle richieste dei cittadini si fonda sulla capacità degli operatori di condividere un quadro di riferimento comune, pur mantenendo competenze distintive del proprio profilo professionale. A tal fine è importante investire nello sviluppo di programmi di formazione continua per gli operatori, che si propongano in maniera trasversale ai settori e si muovano nella dimensione europea.
- *Qualità*. È un valore perseguibile investendo nella definizione di standard di servizio che la rendano misurabile e riconoscibile e quindi "esportabile" attraverso la diffusione e condivisione di buone pratiche.
- *Ricerca e sviluppo*. È un valore in quanto la crescita del sistema di orientamento non può essere vincolata alla mera risposta alle contingenze ed emergenze del contesto socio-economico. La diffusione dei risultati delle esperienze di ricerca e sperimentazione segue lo sviluppo del senso di comunità professionale tra gli operatori dell'orientamento.

5.2

L'attività di orientamento in un periodo di crisi

di Mauro Terzoni

La profonda crisi economica internazionale iniziata alla fine del 2008 e che, nonostante i primi timidi segnali di ripresa, sta caratterizzando anche il 2010, ha avuto e sta avendo pesanti ripercussioni sul mercato del lavoro, in termini di perdita di posti di lavoro e di maggiori difficoltà di inserimento lavorativo.

Questa situazione di crisi ha imposto ai paesi colpiti di attuare strategie inizialmente volte alla difesa dei posti di lavoro, per poi passare a politiche occupazionali più "aggressive", mirate altresì a creare i presupposti per la ripresa dell'occupazione, parallelamente alla ripresa economica.

In Italia in particolare, la prima fase della crisi ha portato alla definizione di un accordo Stato-Regioni siglato il 12 febbraio 2009 in base al quale lo Stato e le Regioni si sono impegnate a mettere a disposizione risorse per garantire gli ammortizzatori sociali ai lavo-

ratori meno tutelati dal sistema di protezione del lavoro in situazioni di crisi, vale a dire i lavoratori delle imprese più piccole e quelli a tempo determinato con diverse tipologie contrattuali.

La necessità per le Regioni – al fine di mettere a disposizione del sistema mezzi importanti – di utilizzare le risorse del FSE ha portato (a seguito di un negoziato con la Commissione Europea) alla necessità di affiancare, per quegli stessi lavoratori, alle politiche passive anche politiche attive del lavoro.

In sostanza, intervenendo per una quota di sostegno al reddito dei lavoratori sospesi o espulsi dal mercato del lavoro, per una quota di importo corrispondente il FSE dovrà intervenire garantendo a quegli stessi lavoratori un percorso di politica attiva volto all’inserimento/reinserimento nel ciclo produttivo.

Per dare attuazione a questo accordo, le Regioni italiane si sono di conseguenza attrezzate, definendo percorsi atti a prendere in carico i lavoratori interessati, al fine di offrire le migliori opportunità per evitare loro di perdere il posto di lavoro o per metterli nella condizione di essere più facilmente ricollocati in caso di uscita dal mercato.

In tale contesto assume un ruolo ancora più importante che in passato – potremmo anzi dire che in situazioni “normali” – l’orientamento, in particolare quello per il lavoro.

Tale ruolo centrale dell’orientamento si evidenzia analizzando i vari sistemi messi in atto dalle Regioni italiane per dare attuazione all’accordo del 12 febbraio 2009.

Prendendo in esame il sistema della Regione Marche – ma esperienze analoghe si ritrovano anche in altre Regioni – si evidenziano due aspetti di rilievo: la definizione di un percorso di presa in carico del lavoratore che prevede varie fasi, anche in funzione della tipologia di lavoratore assistito, e il ruolo fondamentale che il sistema regionale assegna ai servizi pubblici per l’impiego¹¹, considerando altresì la possibilità per queste strutture di provvedere direttamente anche all’erogazione di alcuni moduli formativi. Infatti, pur non essendo esclusa la partecipazione di altri soggetti che operano nel mercato del lavoro, il sistema delle Marche assegna ai CIOF un ruolo centrale nella gestione delle politiche attive e tale impostazione rappresenta una sfida per il sistema dei servizi pubblici all’impiego, che si troveranno a gestire una mole di attività mai affrontate prima, ma anche una incredibile opportunità di crescita qualitativa, in quanto le azioni che verranno a essere garantite in tale contesto diventeranno poi una modalità operativa testata e qualificata nell’erogazione dei servizi in situazioni “normali”.

Il percorso, come tracciato da un apposito atto di indirizzo regionale, prevede che i destinatari delle politiche passive e attive partecipino a un preliminare colloquio di orientamento finalizzato a:

1. verificare i requisiti del destinatario e illustrargli l’operazione di sostegno al reddito e alle competenze dei lavoratori;
2. acquisire la dichiarazione di disponibilità e stipulare un patto di consulenza;
3. prendere in carico il destinatario per le misure anticrisi di politica attiva;
4. fornire informazioni sui servizi disponibili presso il CIOF.

Una volta effettuato il colloquio di orientamento, i destinatari delle misure di politica attiva potranno usufruire di un percorso individuale – come di seguito dettagliato – articolato in base alla condizione soggettiva in cui vengono a trovarsi nel mercato del lavoro.

Per i lavoratori sospesi o a rischio di espulsione dai processi produttivi, ancora in attività:

- bilancio delle competenze del lavoratore;

- orientamento per la definizione del percorso formativo;
 - percorso formativo.
- Per i lavoratori già espulsi dai processi produttivi (a scelta tra):
- consulenza orientativa specifica;
 - orientamento per la definizione del percorso formativo;
 - percorso formativo;
 - servizi a scelta (ad es. consulenza a un'idea imprenditoriale, ricerca di lavoro, work experience);
 - corsi di formazione per riqualificazione professionale;
 - tirocini formativi;
 - borse lavoro e/o di ricerca;
 - altri interventi di politica attiva.

Questo impianto mette a sistema un percorso strutturato di servizi erogati dai centri pubblici per l'impiego tale da costituire un modello di riferimento utilizzabile anche in situazioni di attività "ordinarie".

La necessità di dare risposte efficaci in situazione di crisi e l'utilizzo delle risorse del FSE – le cui regole rendono imprescindibile anche l'erogazione di una politica attiva ai lavoratori – sono state colte per sperimentare una modalità di presa in carico e accompagnamento in grado di offrire all'utente una gamma di servizi per l'impiego completa e integrata.

Sperimentazione, tra l'altro, tale solo per le innovazioni introdotte, in quanto i numeri che vengono a essere gestiti dai servizi per l'impiego fanno di questa attività la principale occupazione degli operatori dei centri nel biennio 2009-10.

Cambia in tale contesto la modalità organizzativa quindi, ma cambia anche l'approccio degli operatori, *in primis* degli orientatori. In situazioni normali, infatti, il ruolo del consulente di orientamento è principalmente quello di supportare un utente, di norma giovane, in un percorso che cerca soprattutto di tener conto delle aspirazioni del soggetto, raffrontandole comunque con le opportunità che il mercato del lavoro locale è in grado di offrire. In un contesto di crisi globale, invece, l'utente principale diventa il lavoratore, per lo più maturo, espulso o a rischio di espulsione dal mercato del lavoro, che ha soprattutto necessità di rafforzare la propria posizione al fine di essere meglio attrezzato per rientrare, o rimanere, al lavoro.

L'orientamento deve pertanto saper reindirizzare in modo ancora più forte le aspirazioni dell'utente e deve altresì tener conto maggiormente delle esigenze delle singole imprese in termini di necessità di disporre di personale qualificato (o riqualificato) per fronteggiare meglio i periodi di crisi e saper cogliere le opportunità che la ripresa economica saprà offrire.

In tale contesto l'attività principale dell'operatore dei centri quindi non è tanto quella di favorire l'incrocio domanda-offerta di lavoro (anche perché in periodo di forte crisi la domanda è ovviamente in netto calo), ma principalmente quella di saper consigliare e indirizzare verso un percorso di politica attiva che possa portare il lavoratore ad avere maggiori chance di rimanere in modo competitivo sul mercato.

Le azioni di politica attiva a favore di questa tipologia di destinatari dovranno prestare particolare attenzione alla valorizzazione delle competenze individuali.

Nella realizzazione di tale percorso, strumenti fondamentali diventano il colloquio di orientamento preliminare e il bilancio delle competenze, attraverso i quali poter definire e condividere con l'utente il percorso di politica attiva più adatto.

Il colloquio di orientamento preliminare sarà principalmente finalizzato a verificare i requisiti del destinatario e a illustrargli in che cosa consista l'operazione, acquisire la dichiarazione di disponibilità e stipulare il patto di consulenza, prendere in carico il destinatario per le misure anticrisi di politica attiva, nonché fornire informazioni sui servizi disponibili presso il Centro; il bilancio delle competenze sarà finalizzato a mettere in trasparenza alcune informazioni relative alle principali esperienze lavorative formative e sociali del lavoratore, alla valutazione delle principali competenze possedute e del relativo ambito di acquisizione, alla redazione e all'aggiornamento dei contenuti del CV europeo.

Le modalità per l'erogazione di questi due servizi, ovviamente integrati tra loro, dipendono anche dal profilo del soggetto fruitore; infatti, per coloro che hanno già perso il lavoro o che, sebbene ancora in attività, sono a forte rischio di perderlo, potrebbe essere privilegiata la scelta di un percorso di orientamento più strutturato piuttosto che del bilancio delle competenze, che è invece probabilmente più utile per coloro che debbono unicamente fare il punto e aggiornare le proprie competenze con dei percorsi formativi.

Il lavoratore potrà essere indirizzato quindi verso un'attività formativa di aggiornamento o di qualificazione/riqualificazione professionale e ciò in base sia alle esigenze del lavoratore sia dell'azienda da cui proviene, o verso un percorso di inserimento lavorativo, nel caso di lavoratori già espulsi, ad esempio attraverso una *work experience* (borsa lavoro, progetto di ricerca, tirocinio formativo) o, infine, attraverso un'attività di prima consulenza per lo sviluppo di un'idea imprenditoriale individuale o, più probabilmente, in forma cooperativa.

In riferimento a tale ultimo aspetto è richiesta all'orientatore una competenza ulteriore, cioè una maggiore conoscenza delle dinamiche di sviluppo economico del territorio, che possano tradursi in nuove opportunità occupazionali con riguardo soprattutto a nuovi settori di attività e/o a nuovi profili professionali richiesti. Si pensi ad esempio a settori quali la *green economy* o allo sviluppo integrato di un'offerta turistica legata alla tutela dell'ambiente e al patrimonio culturale ed enogastronomico.

Riguardo al territorio, questo non dovrà più essere limitato al bacino di competenza del singolo centro, ma estendersi quantomeno a livello regionale al fine di aumentare le opportunità offerte all'utente, con riferimento alle vocazioni produttive dei singoli territori.

In un contesto di crisi cambia anche l'approccio dell'utente del servizio per l'impiego: da un lato, come è normale che sia, in condizioni di stress dovuto al rischio di perdita del posto di lavoro o di rimanere fuori per lungo tempo per chi lo ha già perso, aumentano le aspettative e la necessità di ottenere risposte tempestive ed efficaci; dall'altro, c'è però una maggiore disponibilità, grazie anche alla rete di tutele del reddito garantite dal sistema degli ammortizzatori sociali, a utilizzare questi periodi per investire su se stessi: diventa quindi fondamentale per il servizio per l'impiego non tradire la fiducia e le speranze che vengono riposte in chi vi si avvicina, e questo aumenta ancor più la responsabilità che gli operatori hanno nel dare risposte e servizi adeguati.

Per finire, alcune considerazioni sugli aspetti organizzativi. Il sistema messo in atto dalla Regione Marche è stato reso possibile dalla presenza di strutture – i CIOF, appunto – che sono in grado anche di erogare direttamente alcuni degli interventi di politica attiva previsti, sia in quanto quasi tutti sono dotati di centri di formazione, sia per il fatto di essere strutture decentrate delle amministrazioni provinciali che gestiscono gran parte delle risorse pubbliche in materia. Ciò non fa venir meno comunque, stante anche i numeri importanti di utenti da gestire, l'esigenza di fare rete territoriale, non solo con le

altre istituzioni pubbliche, ma anche con il sistema dei servizi privati per il lavoro e con le organizzazioni sindacali e le associazioni di categoria per una più puntuale analisi dei fabbisogni.

L'esperienza ancora in corso della gestione della crisi ha portato alla definizione e all'attuazione di un modello di erogazione dei servizi in cui l'orientamento assume sempre più rilevanza e dove gli orientatori vengono a essere al centro del sistema: ciò comporterà l'esigenza di disporre di un numero maggiore di professionalità in possesso di competenze sempre aggiornate, da garantire anche attraverso un sistema permanente di formazione e aggiornamento delle stesse.

Per queste ragioni, il dispositivo di raccordo tecnico per l'orientamento sviluppato nel progetto Leonardo GIRC e la sua mappa delle funzioni-tipo rappresentano un prezioso contributo sul piano tecnico-metodologico, un riferimento per lo sviluppo di specifiche azioni verso la pluralità di soggetti che mettono in atto azioni di orientamento, come ad esempio quelle coinvolte nei processi di transizione qui descritti, anche per la sua capacità di cogliere esigenze di tipo organizzativo. L'esperienza maturata nel progetto GIANT conferma le potenzialità in termini di adattamento del modello alle realtà locali, dimostrando di contribuire in maniera significativa al miglioramento della situazione esistente.

Note

1. Obiettivo dichiarato della cosiddetta "Strategia di Lisbona" era quello di fare dell'Unione Europea la più competitiva e dinamica economia della conoscenza entro il 2010.
2. Per approfondire le modalità con cui è stata realizzata l'attività di valutazione del processo di trasferimento nel corso del progetto, si veda l'allegato contenuto nel CD-ROM annesso al volume.
3. Cfr. a questo proposito le conclusioni della *Finnish EU Presidency Conference on Lifelong Guidance Policies and Systems: Building the Stepping Stones* (tenutasi nel novembre 2006 a Jyväskylä), redatte in forma ufficiale dall'esperto internazionale di chiara fama Tony Watts (<http://ktl.jyu.fi/ktl/guidance2006>).
4. Il progetto GIRC si è concluso nel settembre del 2007.
5. D.D.M. del ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca 26 ottobre 2009, n. 54.
6. Nelle Marche tali percorsi vedono la collaborazione tra sistema scuola e sistema lavoro: ai CIOF sono affidate le attività di orientamento.
7. L'adesione è stata su base volontaria.
8. Sia quelle emerse nei precedenti incontri, sia quelle suggerite dall'esperienza con diversi target.
9. In tre casi si tratta di istituti professionali, in un caso di un istituto tecnico.
10. Il piano di valutazione è stato sviluppato da CE.TRANS.
11. Nella Regione Marche denominati CIOF (Centri per l'impiego, l'orientamento e la formazione).

Riferimenti bibliografici

- BROWN S. D., RYAN KRANE N. E. (2000), *Four (or Five) Sessions and a Cloud of Dust: Old Assumptions and New Observations about Career Counseling*, in S. D. Brown, R. W. Lent (eds.), *Handbook of Counseling Psychology*, Wiley & Sons, New York, 3rd ed., pp. 704-66.
- BROWN S. D., RYAN KRANE N. E., BRECHEISEN J., CASTELINO P., BUDISIN I., MILLER M., EDENS L. (2003), *Critical Ingredients of Career Choice Interventions: More Analyses and New Hypotheses*, in "Journal of Vocational Behavior", 62(3), pp. 411-28.
- CEDEFOP (2006), *Migliorare le politiche e i sistemi di orientamento lungo tutto l'arco della vita. Uso di strumenti di riferimento europei comuni*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Lussemburgo (http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4045_it.pdf).
- ID. (2008), *Establishing and Developing National Lifelong Guidance Policy Forum. A Manual for Policy-makers and Stakeholders*, CEDEFOP Panorama Series, n. 153, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg (http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/508/5188_en.pdf).
- D'ANGELO M. G., CHIESA R., GUGLIELMI D. (2009), *GLANT: Guidance Innovative Actions and New Tools. A Leonardo da Vinci Project*, Jyväskylä (Finland), International Conference of AIOSP/IAEVG.
- FRACCAROLI F. (1998), *Il cambiamento nelle organizzazioni. Metodi di ricerca longitudinale applicati alla psicologia del lavoro*, Raffaello Cortina, Milano.
- FRACCAROLI F., VERGANI A. (2004), *Valutare gli interventi formativi*, Carocci, Roma.
- HUGHES D. (2006), *UK Country Report for Finnish Presidency Conference (November 2006). Update on Progress in Implementing the May 2004 Council Resolution on Guidance Throughout Life*, Centre for Guidance Studies, University of Derby, Derby.
- LAPAN T. T., GYSBERS N. C., PETROSKI G. F. (2001), *Helping Seventh Graders to Be Safe and Successful: A Statewide Study of the Impact of Comprehensive Guidance and Counseling Programs*, in "Journal of Counseling and Development", 79, pp. 320-30.
- MAGUIRE M., KILLEEN J. (2003), *Outcomes from Career Information and Guidance Services*, paper prepared for an OECD review of policies for information, guidance and counseling services commissioned jointly by the European Commission and the OECD, Paris (<http://www.oecd.org/dataoecd/26/53/2495163.pdf>).
- POMBENI M. L. (2007), *Il modello delle funzioni di GIRC*, in AA.VV., *Manuale GIRC: processi e percorsi per un orientamento di qualità*, AFIR, Bucarest (www.gircproject.org).
- SOBRADO L. (2009), *Design of a Model of Innovative Guidance Services in European Regional Context*, Jyväskylä (Finland), International Conference of AIOSP/IAEVG.
- SOBRADO L., NOGUEIRA M. (2009), *Rol y funciones de los Servicios de Orientación Europeos*, in L. Sobrado, A. Cortés, *Orientación Profesional*, Biblioteca Nueva, Madrid.
- WATTS A. G. (1999), *The Role of the Personal Adviser: Concepts and Issues*, CEGS Occasional Paper, Centre for Guidance Studies, University of Derby, Derby.

Guidance:
Actions and Tools
for Systems Integration

This publication has been written in the framework of GIANT (*Guidance: Innovative Actions and New Tools*) Project financed by European Commission in the field of Lifelong Learning Programme – Sectoral Programme Leonardo da Vinci (2007-13) – Multilateral Projects – Transfer of Innovation.

The CD-ROM is an integral part of the publication.

This publication is the outcome of the collaborative work of the transnational partnership which has managed the GIANT Project.

The individual sections are to be attributed to the authors on the basis of the indications that are reported in the specific notes at the beginning of each chapter or paragraph.

The project has been carried out by a transnational partnership involving three European countries:

Italy

- ASTER (promoter)
- CE.TRANS – Centro per le transizioni al lavoro e nel lavoro
- Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, Direzione centrale istruzione, cultura, sport e pace – Servizio istruzione e orientamento
- Regione Marche, Servizio istruzione formazione e lavoro
- Provincia di Milano, Direzione centrale sviluppo economico, formazione e lavoro
- Settore formazione professionale
- Provincia di Bologna, Settore servizi alla persona e alla comunità – Servizio scuola e formazione – Istituzione Minguzzi

Spain

- Universidad de Santiago de Compostela

Romania

- Institutul de Științe ale Educației

Introduction

This book is dedicated to the memory of Maria Luisa Pombeni, one of the Italian major guidance experts, who died in a car accident in August 2008.

Maria Luisa Pombeni was a university professor and dean of the Faculty of Psychology at the University of Bologna. She was also the director of CE.TRANS, a centre that had been founded under her initiative to design innovative models, to train practitioners and provide scientific consultancy services to public institutions in the field of guidance.

Thanks to her ability to translate the main academic research work results into practice, along with her charismatic personality, she had become one of the key points of reference within the professional communities that she had been involved with during her intense professional activity: ranging from the academic community (students and colleagues) to guidance practitioners and to decision-makers at a local or national level.

The *liaison and integration between systems* has been one of her main study areas. Integrated and multidisciplinary systems play a fundamental role in the field of guidance (education, employment services, vocational training) along with *technical assistance provided to local basic services*, with a view to raise the qualitative level of guidance services available for citizens. In a nutshell: the governance of guidance processes.

These are the key issues underlying the GIRC Project (Guidance Innovation Relay Centres) funded by the European Commission in the framework of the Leonardo da Vinci Programme and concluded in 2007, which is also the “heart” of the GIANT (Guidance: Innovative Actions and New Tools) Project, i.e. the continuation of the GIRC Project characterised by a more practical approach and whose main results make the object of this publication.

Maria Luisa Pombeni, through CE.TRANS, had actively participated in the GIRC project since its initial design phase. She firmly believed that the project might be a precious opportunity to carry out a benchmarking on the idea of the guidance governance within a rapidly changing European scenario and to redesign the map of priorities of services provided in this sector. During the implementation phase, she had played the role as the scientific manager of the project and she had been fully devoted to it. She has left an indelible mark thanks to her modelling work and the designing of the so-called *liaison device* between guidance services, which has been the final output of the project.

This result has been highly appreciated by different Italian public authorities. Several regional and provincial authorities have joined a partnership, which has given rise to the GIANT Project, with a view to transferring the *liaison device* model within four national institutional contexts: the Friuli Venezia Giulia Region, the Marche Region, and the provinces of Milan and Bologna.

The possibility to rely upon Luisa's contribution has been an important incentive for

the partnership as a whole, which has continued working on this project, on the basis of the first steps that had already been taken and agreed upon. Unfortunately, such a possibility came abruptly to a halt due to her tragic demise, which occurred only a few days before the approval of the GIANT Project.

During our last conversation, we had discussed this very project.

I would therefore like to dedicate this project and to pay tribute to Maria Luisa Pombeni, also on behalf of those who did not have the privilege to meet her and share with her a stretch of their professional and personal journey.

MARIA GRAZIA D'ANGELO

From design to the implementation of a local guidance service liaison device

by *Maria Grazia D'Angelo*

The GIANT Project (Guidance: Innovative Actions and New Tools) has been designed to transfer and implement a model for the development of a local guidance service liaison device in the field of guidance, in two Italian regions and in two Italian provinces. Its results are illustrated in this book. More specifically, it concerns the following systems: vocational education and training, employment services and social services.

The liaison device model was designed in the framework of a project known as GIRC (Guidance Innovation Relays Centres), which was concluded in 2007 and funded, along with the GIANT Project, in the framework of the Leonardo da Vinci Community Programme.

The two projects are thus closely interconnected since the GIANT Project is the follow-up and implementation of the previous GIRC Project. A brief reference should be made to the latter, to better understand the meaning of the contributions that are illustrated in this report.

1.1

The GIRC Project

The GIRC Project was developed to identify and shape the function of the so-called guidance liaison devices. The latter was specifically designed to carry out support and promotion actions, for the innovation and enhancement of basic services (such as employment centres, vocational training organisations, schools, etc.), at a local level (for instance at a regional or provincial level) in order to reach new qualitative development goals, in compliance with the scenario identified by the European Council of Lisbon of 2000¹. To this regard, the project envisaged that these devices would serve as liaison between the National and the European level (identified it during the design stages in the Euroguidance network resource centres) and the basic services.

The project developers specifically decided to use terms such as “liaison devices” rather than “liaison centres or facilities” (intended as physical places and/or organizational units located at a different level from the services that are directly accessible by citizens, workers or students), by focusing their attention on “functions” rather than on organization processes. In such a way, the GIRC model would have easily adjusted to a set of different contexts, according to the institutional background, and to the locally available (human, financial and logistics) resources. In other words, it would have been possible to implement the model, by distributing the functions among a whole set of already existing services or, on the other hand, by concentrating them in a single specifically and newly designed or existing facility (such as, a service centre, a resource centre, etc.) according to the specific requirements of the different contexts.

CHART 1.1

GIRC: functions and goals

Functions	Goals
Technical assistance	1. Foster communication between the competent social and institutional stakeholders (at a European, national and local level) 2. Support the visibility of services and promote their use 3. Support fund raising 4. Urge the building of a sector-specific regulatory framework 5. Support the sector regulation 6. Support the institutions involved in European mobility
Support to practitioners' training	1. Monitor guidance practitioners' training needs 2. Promote the quality of training 3. Foster the development of the initial training 4. Promote continuous training initiatives 5. Foster the development of a European practitioners' training dimension
Promotion of quality	1. Promote the definition of service standards 2. Raise the quality level of professional practices and tools 3. Monitor and assess the effectiveness and efficiency of guidance services 4. Assess the level of utilisation and customer satisfaction of guidance services 5. Promote the integration between the guidance services of the various sub-systems
Research and development	1. Serve as a permanent guidance observatory 2. Suggest new action models 3. Support design at a European, national and local level

The liaison device model designed in the framework of the project, following a survey carried out at a European level, has identified a few specific functions, which are strategic to provide technical support to the system governance and to coordinate the management of services to be provided to citizens:

1. *technical assistance*, intended as a function targeted to the support of a liaison and communication process, among social and institutional stakeholders and to foster the coordination of local services;
2. *support to practitioners' training*, intended as a function targeted to enhance professional skills in the sector and to promote the regulatory and social recognition of different guidance service providers;
3. *promotion of quality*, intended as a function targeted to increase the levels of effectiveness and efficiency of the various services provided and targeted to the final beneficiaries;
4. *research and development*, intended as a function targeted to promote innovation through the scientific analysis of sector-specific problems and to the implementation of pilot actions, materials and tools in support of practitioners' daily activities.

During the development of the project, these functions have been further articulated, by specifying in detail:

- the *general goal* met by the *specific functions*;
- the *individual goals* which contribute to better articulate the general goal;

- a series of *activities* through which it is possible to pursue and reach the individual goals, to be exclusively intended as an example useful to provide decision-makers with ideas and suggestions, but which can be reviewed and redesigned during the implementation of the model;
- possible output of the process, mainly a few *deliverables* that might become the tangible result of the *individual actions*;
- the stakeholders *to be involved* in the various activities, to be intended, on a case by case basis, both as promoters and as beneficiaries of specific activities.

Since it is not possible to report all the project activities in full detail (for a thorough analysis see Pombeni, 2007), reference is only made to the goals pursued by each function (see CHART 1.1), which will be useful to provide a reference framework for the activities implemented by the following GIANT Project.

1.2 The GIANT Project

The GIANT Project was launched in 2008, one year after the conclusion of the GIRC Project. It was designed to transfer the liaison device model to a few Italian public authorities competent in the field of guidance.

The transfer took place through the implementation of a few functions, as above mentioned, in the Friuli Venezia Giulia Region, in the Marche Region, in the Province of Bologna and in the Province of Milan. These institutions, which had already been involved during the experimentation and/or dissemination of the GIRC Project, have clearly proved their willingness to adopt the model that had been designed, by becoming partners of the GIANT Project, thus committing themselves to guaranteeing the greatest impact at a local level, also upon the conclusion of the project activities. Four additional partners, who had participated in the design of the GIRC model, joined the project partnership: ASTER and CE.TRANS (Italy), the Universidad de Santiago de Compostela (Spain) and the Institutul de Științe ale Educației (Romania).

The GIANT Project focuses on the three main working phases, namely:

- model adjustment;
- sharing support tools;
- model implementation.

The *adjustment* phase was characterised by a detailed analysis of the GIRC model taking into account the needs and features of the various institutional contexts, where such a model had been transferred. This phase is aimed to identify the most strategic functions for the qualitative development of the local guidance system. Once again, partners have confirmed their willingness, which had already been expressed during the design phase, to identify the young people under 25 as the target population towards which actions should be undertaken to co-ordinate and improve the quality of guidance services. This is due to the fact that high dropout rates, poor secondary school results and insufficient key skills continue to be a source of concern for this target population (cf. report of the Council of the European Union no. 5723/2008, http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/nationalreport08/council_it.pdf).

The support tools sharing phase was extremely important to make the model transfer possible and allow the transfer of the integration device between different guidance services. A “model” cannot, by definition, remain at the level of *abstraction and general theory*,

but should be adjusted to meet the needs of different contexts without losing of sight its underlying goals. To turn this model into a concrete opportunity to promote quality and the integration between guidance services, the first step that the project partners have made was sharing methodologies and tools among the practitioners of the various systems. CHAP. 2 fully illustrates this work and its underlying theoretical principles, which concerned the sharing of design of *guidance methodological paths* (achieved also by capitalising on good practices of the different project partners) and the sharing of a *guidance evaluation system*. It is nevertheless possible to have access to the whole project output during this phase, by means of the CD-ROM attached with this book. Readers can find all the support tools that have been made available for practitioners to manage and assess the guidance experiences shared by the project partnership.

The *model implementation* activities are closely related to the tools sharing activities.

The link between these two working stages, as already pointed out during the design phase, will be better identified and illustrated also in its most practical aspects during implementation, thus contributing to defining the Model transfer plan. In general, in every Italian context interested in the GIRC model transfer, several meetings have been organised at different levels – decision-making, design, training, etc. – and several guidance practitioners and providers of two or more systems had been involved (for example, education and vocational training or education and social services, etc.). CHAP. 3 describes the experiences made in the Friuli Venezia Giulia and Marche Regions and in the Provinces of Bologna and Milan, by highlighting the specificities of the different transfer plans and the conditions facilitating the adoption of the GIRC model.

On the basis of these experiences, a feasibility study has been carried out by the Romanian and Spanish partners, which is aimed at capitalising on the GIRC model transfer process also within the European reference framework. CHAP. 4 covers this experience as well as an evaluation of the transfer process adopted by the workgroup, shared within the partnership².

1.3

Positioning of the two projects within the framework of the European debate on guidance

Both the GIRC Project and the GIANT Project are part of a strategic perspective, aiming at making the local guidance systems closely interrelated and complementary.

From this point of view, they are perfectly in compliance with the most updated positions within the European debate on guidance, which attach a fundamental importance to priority actions such as³:

- the identification of shared principles and goals between all the guidance services;
- the development of quality assurance systems, preferably on an interdisciplinary basis;
- the development of closer links between policies, research works, and practices in the area of guidance”.

In turn, these actions can be facilitated by *coordination* policies outlined in *cooperation* between the various sectors to deal with guidance and *in compliance with* regional and local services, which will provide equal benefits for all citizens, regardless of their geographical location, through agreements between central and decentralized facilities (CEDEFOP, 2006).

These issues have been at the centre of interest of the most enlightened decision makers and are a part of the scientific community and the debate has now been relaunched by the National guidance Forum.

The recent CEDEFOP publication *Establishing and Developing National Lifelong Guidance Policy Forum* (2008) set the goal to provide concrete examples to decision-makers at a national and regional level to support the implementation of the resolution by the European Council of 2004. This resolution envisaged the creation of a sustainable and favourable institutional environment to foster the convergence of strategies aimed at the building of national and regional intersectorial guidance systems, in compliance with equality, efficiency and quality criteria. It should be pointed out that in the 2008 publication, several points of contact exist with the GIRC model, immediately preceding the publication itself⁴.

A further interesting and absolutely innovative aspect, more specifically for Italy, is the setting up of the National lifelong guidance Forum, set up by a departmental decree issued by the Ministry for Education, University and Research in the second half of 2009⁵.

In this new reference framework, the results and beliefs of the scientific and institutional partners of the GIANT Project can provide interesting points of reference for all those involved in the benchmarking in order to achieve the farsighted goals set by the national Forum.

To this regard, special reference is made to this point in Chap. 5, which also includes an article on the priority role played by guidance at a time of global crisis, drafted by the head of the education training and employment department of the Marche Region, as well as a Charter of Values subscribed by all the Project partners.

The Charter of Values sets forth a few fundamental principles that are shared by all the partners, who over the past few years, have invested their energy in the framework of system-wide projects, such as the ones that have so far been described. From this point of view, it is not only a public declaration of commitment but also a tool that might serve as reference for the future. In other words, it is not only a point of arrival, but also the start of a new path towards the guidance governance.

Actions in support of the implementation of the device

2.1

Methodological processes and guidance tools

by Rita Chiesa

The guidance methodological paths are one of the deliverables provided by the GIANT Project work package, aimed at sharing support tools to the GIRC transfer model into the local contexts involved in the project.

More specifically, each guidance path covers an action that is declined into various activities, which contribute to achieve the general guidance objectives, by pursuing their specific goals. These paths are examples of *good practices* for at least two reasons: the way in which they have been developed, and the contents that characterise them.

As far as the path development is concerned, a bottom-up process has been followed, articulated along the following milestones:

- the definition of local guidance needs referred to the youth population under 25, who are the main project beneficiaries;
- sharing a theoretical and methodological approach to the problems that have been identified;
- the identification of the successful tools, which can be used on the basis of the set target;
- integration of tools into guidance paths, also through innovative adjustments;
- testing out these paths.

In terms of the guidance practices, the GIANT Project beneficiaries, i.e. young people under 25, can be regarded as the privileged target population, since most guidance activities had traditionally been addressed to them.

Nevertheless, the ongoing progressive social and economic changes make it necessary to rethink traditional practices: the individual career paths, which become ever more fragmented and articulated, require people to develop special skills to think of their career project no longer as a rising linear path, but rather as a set of micro-choices that require special context-specific adjustments skills. As a consequence, career guidance actions should support people in developing their skills and becoming independent in managing their own lifelong guidance process. This guidance function concerns all the systems that young people under 25 can go through in their vocational project development, namely the vocational education, training and employment system.

The Italian practitioners of these three systems involved in the GIANT Project have identified the local young people's guidance needs:

- the need to develop *monitoring guidance skills with reference to one's own training experience*, namely the ability to carry out a critical control of their own school performances,

especially at the crucial points of passage from one study cycle to the following one, which require the analysis of different contexts and situations, in order to identify and meet new requirements;

- the need to acquire *development guidance skills* that are likely to support individual projects, intended as a reference value system, on the basis of which training and employment are made;
- the need to *assume responsibility* for fulfilling the goals that have been identified during one's experience, when entering the labour market, by developing active job seeking skills and strategies.

In the framework of the GIANT Project, the specific ability to meet these needs was based on the shared definition of a general objective pursued by guidance practices, mainly the support to the individuals' personal and social development and their ability to cope up with the transitions that mark the evolutionary process of personal life histories.

As far as this reference framework is concerned, the path structure worked out by Maria Luisa Pombeni for the database *Ideas and Tools for Guidance* (*Idee e strumenti per l'orientamento*) of the Friuli Venezia Giulia Region, has been identified as suitable tool to design effective guidance actions.

The paths structure is considered to be the minimum unit of a guidance action, aimed at overcoming the fragmentation and lack of coordination which often characterise the design of guidance activities. Every path entails a learning process aimed at the development of a specific guidance aim and it includes a series of activities that pursue specific functional goals in view of the achievement of the general objective.

In compliance with the guidance needs that have been identified, the general guidance objectives that partners have worked on are:

- the drafting of a training/employment proposal (Friuli Venezia Giulia Region and Province of Milan);
- the support to transition between study cycles (Province of Bologna);
- the support to transition from training to work (Marche Region).

The original paths structure, described in the above-mentioned database, envisages some content areas for each one of these objects; each content area has to be characterised by specific activities in order to achieve the goals that have been set.

Within the GIANT experience activities have been identified through the practitioners' active contribution, professional know-how and specific knowledge of the local services to identify the already locally available good practices. And his better explained that in the methodological guide to paths (the guide is contained in the CD-ROM enclosed with this publication), these practices have been identified among the activities that have the best proven to met to the overall expectations of the complex system.

The practices that have therefore been collected have then been processed to be fully integrated into a path consistent with the aim pursued by the selected methodology.

From the methodological point of view, paths are intended to set in motion an individual growth and learning process through work group: the group is the ideal context, because it allows the enhancement of personal resources and the development of skills to cope up with critical situations. The group provides a supportive environment in which every individual can experiment self-approval by the others. This makes the group a privileged context for self-exploration and redefinition. Furthermore, by comparing one's own experiences with other people's experiences, sharing similar problems, is a very useful exercise to verify one's own representation of reality, behavioural models, affective and relational attitudes.

For this reason, the activities and tools collected by paths also envisage a few moments of individual work, which can be regarded as an integral part of a single process that starts from the individual point of view and that uses the experiences shared with the group as an opportunity to renegotiate meanings and to broaden one's individual perspectives in order to acquire new information, assess the opportunity to integrate it in one's own representation system and to use it to address the guidance task.

The indications related to the development of paths have been collected in the *Methodological guide* and in the *Description sheets of activities* addressed to facilitators.

From a practical point of view, the design of group actions has allowed to better capitalise on the resources (previous knowledge, possibility to test experiences, etc.) held by practitioners and available within the organisation context involved in the project. As a matter of fact, paths, given the way in which they are structured, require facilitators to keep four areas of competence under control:

- *the relational communication area* concerns the management of both group and interpersonal relationships, through the development of a non-self-centered communication method, focusing on the other person, and the management of group dynamics;
- *the methodological-training area* concerns the creation of a set of learning conditions intended to stimulate, guide and support the acquisition of knowledge, attitudes and skills;
- *the methodological-guidance area* concerns the ability to design and lead a path in view of guidance, by focusing one's action on the guidance needs analysis of the group and the use of specific guidance means, fit for the purpose, contents and characteristics of the group (age, gender, etc.);
- *the management-organization area* requires the ability to negotiate the relevant conditions that are necessary for the development of the activities to be carried out in the framework of the context.

The leader should therefore be considered to be the facilitator of a process, which is, on the one hand, intended as a group process aimed at the implementation of tasks and the achievement of goals and, on the other hand, it is intended as an individual learning and personal growth process.

These four areas of competence are common to the various professionals involved in the facilitation of paths during the GIANT experimentation activity: they refer not only to dedicated profiles that will play a specific support role in the guidance process, but also and above all to other occupational profiles (namely, mainly teachers and trainers) who, in the framework of a different professional mission, play a guidance role, which is preparatory or complementary to the implementation of such a process.

It should also be underlined that the skills concerning the methodological-guidance area have been strengthened by the paths building process itself in which all the practitioners have actively been involved.

2.2

The evaluation activity of guidance actions

by Dina Guglielmi

The guidance evaluation activities in the framework of the GIANT Project were fundamental to transfer the function "Promotion of quality" of GIRC second level guidance service/device model.

In particular, this activity was designed to develop a tool to promote a shared evaluation system, including survey, indicators and tools, and to analyse guidance path results envisaged during the model implementation phase.

The need to guarantee the quality of services that are supplied is fundamental for the guidance system.

The large number of positive results of guidance programmes found in the scientific literature (cf. Brown, Ryan Krane, 2000; Brown *et al.*, 2003; Lapan, Gysbers, Petroski, 2001) should not be regarded as the finishing line, but rather as the starting point to invest in the promotion of a system that identifies quality standards and monitors the compliance with them by services. Evaluation should be regarded as a continuous process aimed at improving the guidance programme; yet a few weaknesses have often emerged in the evaluation of guidance services, such as:

- the lack of a survey concerning the organisation and user's situation before the action, which makes it impossible to assess the change produced by the action;
- the monitoring of the action performance with a greater focus on the evaluation of results;
- the use of tools that are not always fit for the measurement of a few psychological aspects, such as attitudes, beliefs, etc.;
- in general, no distinction is made between the guidance action effects and those produced by other stakeholders who can be involved in decision-making and choice making process.

Generally speaking, no systematic data or agreement on variables that are supposed to make the object of evaluation, on data collection methods and tools are available (Hughes, 2006).

Several outcomes can be identified by an evaluation plan. Watts (1999), for instance, identifies the three different levels of results that can be obtained thanks to a guidance programme: the individual, organisation and social level.

More specifically, the evaluation plan drafted by the GIANT Project focuses both on individual outcomes (capacity building, anxiety management, attitude change, etc.) and on the organisation outcomes (integration, improvement of service provision). This is the choice underlying the guidance path's goal itself, concerning the support in transition and choice making processes, and at the same time aims at a renewed integration between services. Furthermore, the social and economic level is very difficult and complex to assess, especially with reference to its short term effects.

According to the evaluation method, designed by the GIANT Project, the goal is to assess learning, life experiences and perceptions of the different stakeholders who are involved in the project. More specifically, the whole process is monitored through the input, process, output and follow-up evaluation and the involvement of the different stakeholders, as illustrated in CHART 2.1.

Although several and different guidance path evaluation methods exist (due to the above-mentioned difficulties), there is a general consensus in literature above the fact that quality evaluation requires an input, process and outcomes evaluation (Hughes, 2006).

To assess change, it is necessary to envisage a longitudinal research design (Fraccaroli, 1998), which is able to supply repetitive "snapshots" of the phenomena over time to identify constant aspects and/or changes. The longitudinal design allows to follow up the individual development over time and to answer questions concerning the stability of the behaviour under study.

CHART 2.1
Overall evaluation plan

	Students	Teachers/ Practitioners	Parents
Input (at the beginning of the path)			
Process (after every day of activity)			
Output (at the end of the path)			
Follow-up			

Starting from this prerequisite, a longitudinal evaluation model is implemented by the GIANT Project, which takes into account different evaluation sources (self-assessment/hetero-assessment). The integration of a subjective and objective perspective is guaranteed by the involvement of the different stakeholders involved in the evaluation process: the users whom the path is addressed to, the teachers/practitioners who developed it and, wherever possible and of interest, parents.

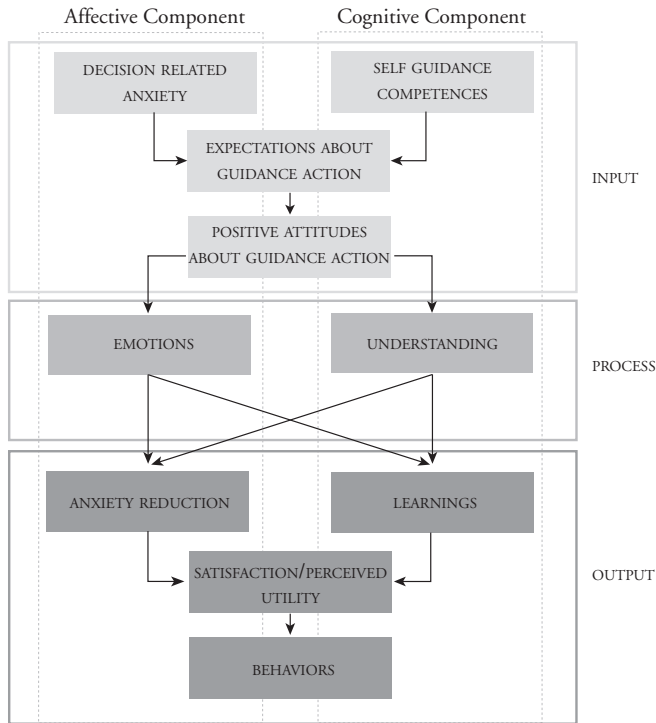
The methodological choices that are made to arrive from a complex decision-making process. In line with the suggestions by Fraccaroli and Vergani (2004) the programme (users-clients, organisation, history, processes), intentions (general, expectations, audience) and constrains (budget, timing, availability) have been taken into account.

The evaluation model that has been identified intends to analyse both the affective component related to the mood and life experiences of users and the cognitive aspect related to proactive behaviours and attitudes towards one’s training/employment goals, in line with the study by Maguire and Killeen (2003). This is also the reason why a blended evaluation design has been chosen, aiming at integrating both qualitative and quantitative data. From an operational point of view, that research design has been translated into a series of evaluation sheets to be administered to all the stakeholders involved in the guidance experience, which analyse the main aspects reported in literature as relevant for the evaluation of these types of action.

As shown by FIG. 2.1, the two main components that influence the management of a guidance staff have been chosen, namely the cognitive component and the affective component, to better understand how the guidance action acts in support of the individual’s ability to cope up with transition and choice.

Research on the effectiveness of guidance actions have often analysed the effects produced by this kind of activity in terms of the kind of learning, linked to the cognitive component dimensions, such as context analysis skills, decision making skills, problem solving skills, etc., whereas, the analysis of the affective component is a new element introduced in this model.

FIGURE 2.1
Evaluation model



The evaluation of the affective component is centered on the analyses of the effects of the guidance action on the person's ability to manage feelings when coping with moments of transition and choice.

Implementation of the device in the Italian context

3.1

The case of the Friuli Venezia Giulia Region

by *Maria Graziella Pellegrini* and *Piero Vattovani*

3.1.1. The regional context: starting conditions and needs

The transfer plan in the Friuli Venezia Giulia Region envisaged the development of the *Technical Assistance* and *Quality Promotion* functions, respectively regarding the aims of *Promoting Communication among competent Social and Institutional Partners*, *Qualifying Professional Practices and Tools* and *Monitoring and Assessing the Effectiveness and Efficiency of Guidance Services*. It was intended to involve the education and vocational training systems into the integration systems, with the support of the dedicated regional departments.

In particular, one of the aspects characterising the Friuli Venezia Giulia Region is the presence of specific guidance centres. The service is provided by a central coordination office and by six Regional Guidance Centres (COR – *Centri regionali per l'orientamento*), which provide services both directly addressed to people (front desk service and counselling) and activities specifically addressed to the guidance system and practitioners (comprehensive information system, resource centre, technical assistance).

Furthermore, the guidance regional system has put in place a unique close-knit cooperation with secondary schools (junior high and high schools). In addition to it, the regional Resource Centre supports special project development and thematic workgroup activities at the regional level. The regional guidance service closely cooperates with different regional organizations, such as the Friuli Venezia Giulia Regional school office (USR FVG – *Ufficio Scolastico Regionale Friuli Venezia Giulia*), the Independent School Development Agency (ANSAS – *Agenzia per lo sviluppo dell'autonomia scolastica*), regional vocational training services, the Employment Centre, guidance services of the Udine and Trento Universities, the Provincial authorities, the Chambers of Commerce and other organisations involved in specific projects.

Since the very beginning, the relations and services system has provided the GIANT Project with a robust institutional approach, within the framework of an already well structured services system developed for basic actions. The project was aimed at enhancing a few education guidance actions within the Vocational Education and Training system, thanks to a greater integration into the guidance paths, given the presence of exchange/communication between systems and practitioners and the introduction of tools for the monitoring and evaluation of the activities that have been implemented into the operational practices.

A few special initiatives had already been undertaken in the past, which have pointed out that sharing tools and design approaches, at the presence of a significant professional growth of the practitioners involved, could foster the development and modelling of paths/guidance services common to all the local facilities.

3.1.2. Model transfer process

The request to join the project has been addressed to about fifty secondary school institutes and vocational training organizations, which, starting from 2006, had been involved in a technical assistance path related to the use of the S.OR.PRENDO vocational guidance software by the regional guidance service.

Yet, only nine secondary high schools and five vocational training organisations joined the initiative, since many school managers preferred not to commit themselves to implementing a very complex project, at a time of major financial and organisational uncertainty and also due to the forthcoming higher secondary education reform.

The employment services system have not yet been involved in the initiative, since the regional employment agencies are still engaged in a service reorganization process and they do not have a specific tradition in providing guidance services.

The first phase of the project activities focused on preparatory work with the professionals of 14 organisations involved. During the four training sessions, a few issues were dealt with, such as the job oriented guidance educational path design focussing on goals, aims, contents and tools. Later on, time, an educational path proposal was put forward for high school 4th year students and for the 1st level vocational training 2nd year students.

At the same time, problems concerning the monitoring and evaluation of guidance educational paths were illustrated both in terms of indicators and of survey tools.

The educational path known as *General Rehearsal for the Design of a Vocational and/or Training Project* (*Prove generali per impostare un progetto professionale e/o formativo*) was designed and resulted from the work carried out during the four meetings. It has been subdivided into seven educational units for a total of 17 hours of activity and it has been carried out during a three-month period, starting from mid October 2009, with the involvement of 346 students. Since the path has mainly been designed to prepare students to make choices and to develop proactive behaviours, rather than focusing on more specifically related decision-making aspects, a lot of time was devoted to activities, such as self-development, interests, skills, values and aspirations and to information active search, with a special attention to specific occupational profiles.

The monitoring activities envisaged specific surveys on students and practitioners before the start of the training activity, at the end of every educational unit, upon the conclusion of the whole path and at a three-month follow-up. It was initially believed that these actions might burden the educational path with students, but they have actually been carried out with great commitment, devotion and spirit of co-operation both by users and practitioners, probably because during training the objectives and goals pursued by the evaluation action had clearly been illustrated.

It has been possible to share the observations emerging from the analysis of the data that had been collected and, at the same time, to open a debate on the liaison and integration actions to be implemented during the following school year, during the three technical workshops, which have been organised at the provincial level and have been addressed to the practitioners involved in carrying out the educational activity.

Thanks to the monitoring and evaluation activity, the general contents of the experience that had been carried out and the results that had been achieved have been shared with the guidance practitioners' community of Friuli Venezia Giulia through a regional seminar. It was pointed out that the liaison and integration processes have a very positive influence on the system as a whole and that they are probably the only way to raise the quality level and to promote innovation and furthermore that these processes need to be constantly fed by all the stakeholders involved in the system.

This commitment entails relevant organisation costs for the facilities involved in the process and also, and more specifically, in the case of the GIANT Project, in which only less than half of the costs have been covered by the project, thus being the greatest criticality of the project itself.

Schools and vocational training organizations, which are faced with increasingly more limited financial and human resources, have often pointed out that guidance actions, although being part of the organization's mission, needed a specific financial support, with special reference to system-wide and inter-institutional cooperation costs.

3.1.3. A few final considerations

By taking stock of the results that have been achieved upon the conclusion of the experience, it might be stated that the technical workshops that have been organised, aimed at allowing practitioners to exchange views and learning experiences, have allowed to work out a broadly shared educational path, in terms of aims, activities and tools. Furthermore, the path had given rise to high expectations among practitioners and users themselves (thus reaching scores higher than 3 on a 5-score scale). The data emerging from monitoring activities have pointed out that these expectations have fully been met in the areas concerned by the action (for instance self-knowledge – score 3.3, research information – score 3.4).

The preparatory activity, which is being carried out with the people in charge and with professionals, has been evaluated both during the final seminars and during the monitoring activities and considered to be essential in order to prepare an adequate context in terms of functional prerequisites for the effective implementation of the educational intervention. This confirms that a special attention must be paid to building good starting conditions and that these are often the result of integration processes both inside and outside the educational or training organisations.

A further indicator for the evaluation of the positive results reached through the practitioners' sharing/training activity was the professionals' request to keep the cooperation process alive during GIANT Project, through additional training sessions, organised by the COR centres. Participants were also ready to share their knowledge and skills about the management of the guidance educational paths with other school teachers.

The experimentation of the same evaluation system for all guidance actions probably was the most innovative element of all the regional guidance intervention. For this reason, a few concerns have been expressed about the possible reactions by the external organisations involved.

The monitoring and evaluation service have been received most positively in all contexts, with an unexpected level of cooperation and, at the end of the project, there have been many requests to integrate it into the usual services provided by the regional administration to the schools. In particular, the professionals' community put forward

the proposal that the tools, the data implementation and processing should be made available on the Internet to all local organisations.

Practitioners and managers were aware of the need for a more structured and constant review of the guidance actions, which are put in place by schools and training organisation for their users' benefit. They also expressed their will to devote more time and resources for the monitoring and data analysis, to continue sharing the same survey and evaluation tools, which proves to be a further step forward to the integration process between services and toward the research of ever more qualified guidance services matching people's needs.

To this regard, thanks to a monitoring activity, it has been possible to identify a few gaps in the activities envisaged in the educational path. During its second edition, it will be possible to envisage a few corrective actions. In summary, the GIANT Project in Friuli Venezia Giulia has proved to be a device suitable to improve communication between the different organisations and to enhance professional growth of the local community of guidance practitioners, by sharing tools and action methodologies and by realising the need to become equipped with adequate action analysis and evaluation means.

As previously mentioned, the specificity of the GIANT Project in Friuli Venezia Giulia is not introducing new processes and paths in the whole range of already available guidance services, but rather, in being closely related to various other initiatives and project work already in place in the regional guidance system, acting as a forerunner toward the methodological systematization process.

Its sustainability in the future can be analysed in the overall context of *Programs for Regional Guidance Activities* (*Programmi per le attività regionali di orientamento*), keeping in mind the functions, targets, goals and results tested through the GIANT transfer plan, referring to the following levels of analysis:

- *institutional level*: the activity that has been tested matches perfectly both in the guidance educational services, which are normally managed by the regional administration, through COR centres, under the Regional Law no. 10/1980, both in support and promotion system integration activities, which have recently been undertaken by the same service, under art. 27 of the Regional Law no. 18/2005;
- *organisational level*: there will not be any particular problems in implementing and gradually disseminating the guidance paths and activities outside the context of the GIANT Project, being it already managed in the framework of ordinary activities carried out in cooperation between COR centres, schools and vocational training services. Yet, the additional organisational commitment undertaken by participating organisations in implementing the network should not be underestimated. From this point of view, before becoming an established practice, the dissemination activity should be linked to other network projects providing forms of organisational support;
- *technical level/content*: the contents and tools were almost well established, already in use in the guidance service and in many schools. The added value, but also the most critical point, is how to link all paths together and how to develop the necessary professional skills to achieve a positive impact on the quality of the guidance processes in favour of their users/students. In this case it will be strategic to preserve the technical assistance system provided by COR centres also by involving the senior teachers in the training/coaching of new members in the project;
- *economic level*: from this point of view, the sustainability, at least for the school system, consists in providing teachers responsible for these projects a few extra hours of

service, which might be useful for the preparation and management of the paths. It might be necessary to look for further payment/reimbursement solutions in addition to the ordinary school budget. Given a situation of public expenditure cuts, it will be difficult to find a solution to this problem, since it would be unthinkable of aiming at quality dissemination by simply relying on individual practitioners' good will.

3.1.4. Acknowledgements

GIANT Project has been developed in the Friuli Venezia Giulia Region thanks to:

- *Regione Friuli Venezia Giulia*, Servizio istruzione, diritto allo studio e orientamento (G. Alessandri, L. Boso, C. Busato, M. De Lorenzo, L. D'Odorico, G. Manzini, F. Mior, E. Paviotti, M. G. Pellegrini, P. Vattovani);
- *Ufficio scolastico regionale* (B. Seravalli);
- *IPSLA Zanussi* (R. Cerquetti, M. Savini);
- *IPSLA Mattioni* (G. Bartolo, A. Baldo, G. Pezzarini, A. Treglia);
- *ISIS Malignani*, sede di Cervignano (A. Xodo);
- *ISIS Spilimbergo* (S. Gabelli, M. Marchesin, F. Mele, R. Rufini);
- *Istituto statale d'arte Galvani* (L. Iacuzzi, M. Louvier, G. De Anna, C. Pituello, F. Cozzi, M. G. Bergamo, C. Scagnol, G. Fasan, E. De Cecco);
- *ITI Malignani*, sede di Udine (G. Brelli, A. Fehl, R. Raffaella);
- *Liceo ginnasio Petrarca* (E. Sponza);
- *Liceo scientifico Marinelli* (M. Laurenti, M. Freschi);
- *Liceo scientifico e IPSLA Torricelli* (B. Geremia, M. Moroldo);
- *ASSEFORM* (C. La Monica, F. Tofful);
- *CIOFS/FP FVG* (F. Scaffidi);
- *CNOS FAP Bearzi* (R. Cecchini, S. Mreule);
- *ENAIP FVG CSF* (E. Luzzato);
- *enfap fvg* (M. Cipro, C. Segon).

3.2

The case of the Marche Region

by Paola Paolinelli

3.2.1. The regional context: starting conditions and needs

The involvement of the Marche Region in the experimental phase of the GIRC (Guidance Innovation Relay Centre) project has occurred at a crucial time, linked to the new ESF (European Social Fund) planning. The tools that have been developed and the dialogue that has been established with the GIRC working group have contributed to a more detailed analysis of the existing situation and it has accelerated the time needed to process the proposals, which the regional Guidance sector was already working out in line with the ROP (Regional Operating Plan).

The guidance activities, which had so far been carried out within the framework of the education and vocational training system of the Marche Region, had not always been duly structured.

In the employment sector, the situation had developed to a much greater degree. Here a network of CIOF (*Centri per l'impiego, l'orientamento e la formazione – Employ-*

ment Guidance and Training Centres) had already been set up and linked with the provincial vocational guidance services. This network has been built up to promote and activate innovation within Centres, resulting from different trials of new services, employment practices and tools co-ordinated by the regional vocational guidance sector. These activities have demonstrated the vocational guidance's ability to establish a dialogue with and among different sectors – education and employment – and the importance of working in partnership to address these issues connected to social policy and local development. This experience had highlighted the local needs and service requests.

Briefly, after years of experimentation, GIRC helped to systematize guidance and focus attention on issues essential to the building of a system. It put forward a flexible technical and operational device, capable of capitalising on experience, strengths and expertise. From a methodological point of view, the comparison with the GIRC mechanism helped us to make a clear distinction between the operations and functions to be assigned to a Regional Resource Centre for Guidance, focusing on connections with other hubs in the Marche regional system as well as at the national and European level.

In this context, the aspect that Marche Region aimed to address with the support of GIANT Project was connected to the technical coordination of guidance activities; so, the specific objective to be achieved concerned a greater guidance governance at the regional level. This, in short, must be considered the key to interpreting how the GIANT Project has been implemented in the Marche Region.

A few initial factors have influenced the GIRC transfer model. One favourable feature is that Education, Vocational Training and Employment systems are part of one single regional service. This type of organizational setup has proven best suited to ensuring the integration of systems as a strategic objective toward quality and development. To understand the details of how the GIANT Project was started up in the Marche Region it should be pointed out that the Education, Vocational Training and Labour Policies Unit is the ESF Managing Authority. As a consequence, setting up the GIANT Project has involved focusing on links with technical decision-makers in the Provincial administrations. This means that the provincial managers had, from the outset, a clear view of the Giant Project's potential contribution regarding the regional strategy and funding plans.

A second feature is the regional vocational guidance sector's choice to work in partnership with local authorities (Provinces) in the development of a regional system, while keeping all proposed operations focused on quality, and the exchange of know-how among operators and facilities, where practices are transformed into services to the benefit of end-users.

Thus, the operations carried out in the past (including GIRC) have fostered a network of important relationships with many local operators, from provincial Guidance coordinators to Provincial decision makers, and of course with CIOF counsellors.

This has enabled the adoption of shared methodological principles and has fostered a habit of cooperation within the guidance sector, sustained by decision-makers and adopted by practitioners. Consequently, the GIANT Project implementation in the Marche Region could rely on a long-standing reputational capital built over time through innovation and quality choices in order to maximize the system's potential.

For all these reasons, the idea of a Regional Resource Centre, in collaboration with the Provincial administrations and supporting local services and the guidance sector itself, was seen as the natural development of the wide range of activities and tasks undertaken up to that time.

3.2.2. Model transfer process

The operation carried out in the Marche Region focused on technical assistance, quality promotion and reaching the following objectives:

- foster communication between the social and institutional partners involved, through the creation of a regional guidance technical coordination committee;
- define practices and professional tools through the dissemination of methodological paths for the proper use of guidance tools;
- monitor and evaluate the efficiency and effectiveness of guidance services through the adoption of an evaluation plan.

The decision to create a regional guidance technical coordination committee (T.OR.RE – *Tavolo ORientamento REgionale*) originated from the need to comprehensively address the issues related to the development of a guidance system within a regional lifelong guidance strategy. The first idea was to start operations from a more advanced stage, in terms of collaboration in the counselling field, then to extend T.OR.RE operations to the subjects of Vocational Training and Education by creating together a programme that would evolve (with a progressive involvement in issues covered by other systems). The T.OR.RE regional guidance coordination board developed as one step in a process of involvement and shared planning with local authorities throughout the lifetime of the project. This process, whose operations were carried out hand in hand with the GIANT Project, provided for an initial contact phase, building up information and awareness, with the management of regional and provincial guidance services.

A strategic, decision-making phase was followed by two Board technical meetings, focusing on:

- the definition of the T.OR.RE regional guidance coordination committee members, aims and formal aspects;
- illustration of a Regional Resource Centre for Guidance model;
- the shared development of a T.OR.RE Agenda.

The contribution provided by CE.TRANS, in its capacity as the scientific partner of GIANT, was crucial from the point of view, especially regarding the launch/initial awareness-raising campaign of the programme, but also for providing a focus on, and a more precise vision of, the range of action of a Regional Resource Centre for Guidance.

The aim of the second activity was to improve guidance methods regarding active job-seeking techniques. In order to promote cooperation among practitioners regarding ways of implementing the programme, a region-wide practice was implemented, being one of the services already included in the product portfolio of all of the 13 regional CIOF centres, but also a training module included in vocational training courses (for example, qualification and specialization courses) and also in the three-year integrated courses⁶. The Provincial Vocational Training Units were in charge of the selection of participants in the training course, both in order to capitalise on the already existing network, and to expand the local cooperation network.

One consequence of this choice was that local services were significantly represented, including the school system and other local services: as a matter of fact, according to the original hypothesis, only the vocational training and employment practitioners and trainers were supposed to be involved. Whereas, a few schoolteachers and one guidance counsellor working at the Informagiovani youth information desk had been involved in the training activity, thus providing an evidence of a *local guidance network*.

The workshop cycle was preceded by an awareness campaign aimed at informing practitioners about the model underlines the “Tools-ideas Database” setup by the autonomous Friuli Venezia Giulia Region. This step was crucial in order to introduce and be able to share the vocabulary used and not only facilitated the understanding of the methodological pathway *Supporting transitions in the working world* but, most of all, set it firmly within the interpretation system developed by Maria Luisa Pombeni.

In view of the last one of the 3 planned sessions, a small number of CIOF practitioners⁷ carried out a group project to deepen the approach developed by CE.TRANS, and introduced all necessary changes/additions⁸. This pathway was thus revised to adjust it and apply it to different contexts:

- in employment services, whose users may be young people with different backgrounds and levels of education;
- in vocational training and in three-year integrated pathways as a compulsory module in a training or specialization course;
- in schools, as a course for final-year students.

These practitioners also designed and conducted the final workshop, whose result was the version of the methodological pathway *Supporting transitions in the world of work*, which was used in the subsequent trial phase.

The path has been implemented in five locations, each of which featuring its own specific characteristics. The project has been implemented by the practitioners from CIOF centres, a training agency and the Informagiovani desk, by involving a few last-year students from four secondary schools (three of which are involved in the GIANT Project), unemployed people, young under 25-year-old beneficiaries enrolled in the employment centre of Jesi.

The employment services had already cooperated with these schools in the guidance area in three cases: in Fabriano, the students who have been involved had already participated in the so called “choice education” path, whereas it was possible to develop a joint activity between CIOF and of the Informagiovani desk of the Municipality of Fabriano within the framework of the GIANT Project. A similar experience was made in Urbino: in this case, the CIOF guidance counsellor and teacher have acted jointly. It should be underlined that even though the two facilities had already established a long-standing collaboration, thanks to the GIANT Project, for the first time they had the opportunity to co-manage the same action: as a matter of fact, until that moment, the school guidance counsellor had merely confined himself to serving as interface between his school and the provincial authority.

An innovative relationship approach was also introduced in Fermo: the project was strongly supported, promoted and implemented by the school. The path experience involved last-year students of a mechanical technical College in Senigallia and was implemented thanks to the support of a guidance counsellor working for a private training agency. In this case, it should be pointed out that the school had never provided students with such a kind of guidance service before, even though it had agreed upon a “collaboration protocol” with the training agency.

Furthermore, the experience proved to be very useful also because it provided the two stakeholders involved (i.e. the school and the private agency) with a further possible field of collaboration.

Finally, the case of Jesi is the only experience made at the CIOF Centre with a group of under 25-year-old users. The activity was advertised in the local press – just like any

other training activity performed by the Centre – and the people who joined the initiative could benefit from the service. In this case, the path was adjusted to the specific needs of the centre and it became one of the services available in the “menu” of the Centre.

In order to provide further opportunities for collaboration, guidance evaluation activities were proposed as an integral part of the research. The evaluation plan⁹ was illustrated to the practitioners group involved in the project by the scientific partner, who subsequently introduced partial changes to a few tools to adjust them to the individual contexts within the trial. The trial results were presented to the whole project team during a special meeting, together with a reasoned description of the toolkit and its use by practitioners and users.

3.2.3. A few final considerations

The GIANT Project is one of the actions that the Marche Region has put together to set up an institutional programme for vocational guidance governance on a regional scale. It is the technical and methodological benchmark for implementing the coordination of resources (which are available in the regional ROP) according to a benchmarking and integration between systems in a trans-regional and Europe-wide dimension. For this reason, the GIANT Project has linked together several systems and supported the cooperation between different professionals involved in guidance; it could thus contribute to extend and strengthen regional networks, within a shared understanding of goals, tools and guidance models, but also tasks and roles. The model transfer process was facilitated by all the stakeholders involved being used to working together in the vocational guidance field, including not only practitioners and their facilities, but also the support provided by coordinators and decision-makers.

The implementation of the methodological path *Supporting transitions in the world of work* has been an extremely relevant action, according to a system logics, because it has highlighted to all the participants the benefits deriving from networking and cooperation between stakeholders, as a qualitative element in meeting people’s needs.

Moreover, the diversity of organizational contexts and the new cooperation methods experimented within the GIANT Project have pointed out of a more conscious level of the network approach and a greater focus on quality relationships.

A valuable aspect concerns the recognition of the need for the setup of a stable technical discussion Forum (T.OR.RE), on guidance issues, in order to ensure quality and stability in actions, support to professionalism and development of a guidance regional policy. A Regional Resource Centre for Guidance could support this technical discussion Forum, as clearly pointed out by the GIANT Project.

To conclude, the goals and actions set out by the GIRC’s “functional roadmap” have proved to be especially significant for the definition of guidance governance strategies, but also for its promotional function regarding quality, research and development, with a special attention to the professionalism of its practitioners.

3.2.4. Acknowledgements

GIANT Project has been developed in the Marche Region thanks to:

– *Regione Marche*, Servizio istruzione formazione e lavoro (M. Terzoni, P. Paolinelli, R. Finocchio);

- *Provincia di Ancona* (M. Mengoni, L. Barucca, T. Amori, C. Martini, E. Muscari Tomajoli, F. M. Paci, D. Piaggese, G. Vergari);
- *Provincia di Ascoli Piceno* (M. Menicozzi, M. Farnesi, R. Garofolo);
- *Provincia di Fermo* (M. Cestarelli, A. Caponi, A. Malavolta, S. Montauti);
- *Provincia Macerata* (M. Giustozzi, A. De Amicis, C. Dolciotti, C. Galante, L. Gasparini, G. Marannino, F. Sani);
- *Provincia di Pesaro e Urbino* (F. Nucci, E. Orciani, A. Gabbianelli, L. Ruggeri, I. Cambioli, L. Ortellì, S. P. Vallergera);
- *IPSLA Ricci di Fermo* (D. Vesprini, G. Fiacconi);
- *IC Falconara Sud* (S. Caimmi);
- *ITIS Mattei di Urbino* (F. Diamantini, R. Rossini);
- *IC Pomodoro di Orciano di Pesaro* (M. C. Montagna);
- *IPSSARCT Panzini di Senigallia* (M. Vani, M. Renzi);
- *CAT Formazione* (S. Massarelli);
- *FORMART Marche* (C. Cerioni);
- *Informagiovani Fabriano* (F. Rogari).

3.3

The case of the Provincial Authority of Bologna

by *Claudio Magagnoli* and *Marinella Lazzari*

3.3.1. The provincial context: starting conditions and needs

The Provincial Authority of Bologna has a more than twenty-year-long history and tradition in the field of vocational guidance, starting from 1983 when the Emilia Romagna Regional administration delegated responsibility for vocational training and guidance to the Provincial Authority.

The initial focus was the management of services addressed to the beneficiaries engaged in decision-making, which contributed to the creation of the provincial CIOP Centre (*Centro di informazione e orientamento professionale – Vocational Guidance and Information Centre*), networked with other local guide and centres. Over the years, the Provincial Authority's role became more focused on the network coordination in view of its effective operation.

Such a coordination and local governance role has become increasingly more established through the setting up of the Provincial Coordination Committee provided for by the Regional Law no. 12/2003 and of the seven Local Committees, which help to assess and meet the different local needs expressed by the different contexts.

This decision to attempt the creation of a local governance system, which would be able to capitalise on the missions and functions of the various local stakeholders, resulted from the fragmentation of institutional responsibilities and from the devolution of powers in the field of active employment policies. Hence, the Provincial Authority's role in vocational guidance became especially focused on the network coordination and on providing technical assistance.

The GIRC Project has provided the Provincial Authority of Bologna with useful points of reference for a better definition of the Resource Centre for Vocational Guidance, by outlining its functions and allowing a greater integration of vocational guidance into the various contexts.

The involvement in the GIANT Project has provided the Provincial Authority of Bologna with an opportunity to further develop the functions of the Provincial Resource Centre, which had been operational since January 2008 testing and developing ways of providing technical assistance to practitioners, to enhance their expertise and to give prompter evaluation of their activities.

3.3.2. Model transfer process

The accent was laid upon the resource coordination level and the integration of institutions and services (school, Provincial authority, local health authority, municipalities), in the transfer model implemented by the Provincial Authority of Bologna (Minguzzi Institution and Vocational Education and Training Service), with special reference to the dissemination of good practices for transition and of methodological tools differentiated according to the various target groups' needs, with special attention to teenagers' problems.

The project specifically focused on the interaction /integration between the practitioners of different services, also including other working contexts that are regarded as "borderline", such as welfare services, where the activities that are implemented are not perceived as guidance actions, even though they support decision-making processes for people in distress.

As for the identification of the institutional partners, already active institutional services and facilities have been involved in these activities, in order to avoid any duplication or overlapping.

The provincial coordination committee, established by the Regional Law no. 12/2003, has been involved in the project, with the task of putting forward proposals in the training field and also of providing its opinion concerning the main local planning decisions. The Provincial Coordination committee includes the Education, Training and Employment Councillor of the Provincial Authority of Bologna, the General Director of the Regional School Office of Emilia-Romagna, a representative of the Chamber of Commerce of Bologna, the mayor and a school manager representing each territorial district, a school manager appointed by the ASABO (Associazione scuole autonome di Bologna – Association of the Independent Schools of Bologna) and another one appointed by the managers of the so-called Permanent Territorial Centres of the Province of Bologna and by the representatives of the accredited vocational training centres.

The inter-institutional forum engaged in the struggle against social exclusion – set up by the municipalities of the Province of Bologna, Schools, Social and Healthcare services, local committees, education agencies, and the Minguzzi Institution – has been involved in the project. These institutions have been requested to appoint their guidance experts, who were required to contribute to the development of the guidance experience envisaged by the project.

The guidance approach undertaken by the Provincial Authority of Bologna, in compliance with the mission pursued by the two other partners involved (School and vocational training Service and Minguzzi Institution), aimed at supporting the shift from school or study cycles to new education paths, by providing practitioners involved in the educational, training and social field with the necessary training support.

The path that has been outlined under CE.TRANS scientific supervision, aimed at helping students to overcome the impact of a new school context. The beneficiaries are the students attending the last year of the junior high school and the first-year high school

students. Coaching is provided to students during the transition period, to cope up with the new situation or with the integration into the new school cycle.

Students are supported in:

- analyzing and overcoming any possible emotional distressful experiences (sharing them with their classmates and sorting out ways to cope with them);
- thinking over the possible new context demands in terms of behaviours and performances and to implement the necessary strategies.

The design of the path is the first step of the process leading to the integration between services and fostering the dialogue between the different stakeholders involved.

CE.TRANS has drafted a sheet/grid to assess social exclusion, which is intended to identify:

- the shortlist of stressful indicators emerging during the integration into the new school;
- the collection of further information available concerning young people;
- any possible guidelines and people who are likely to implement them.

The activity that has been implemented in the framework of the project has been subdivided into three phases:

1. the organisation of a seminar addressed to school and social-education system practitioners;
2. the development of a project work aimed at identifying the specific needs targeted by the project and developing a suitable intervention model, any possible project integration and action plan;
3. the identification of the school contexts in which the model might be applied.

As shown in FIG. 3.1, three elements have characterized the model under question:

1. guidance activity, paying particular attention to the transition phenomenon (shifting from junior high school to high school and from one training path to another one during high school);
2. integration between guidance services and practitioners engaged in dropout control activities;
3. paying attention to poor school performance and discomfort in relation to guidance difficulties.

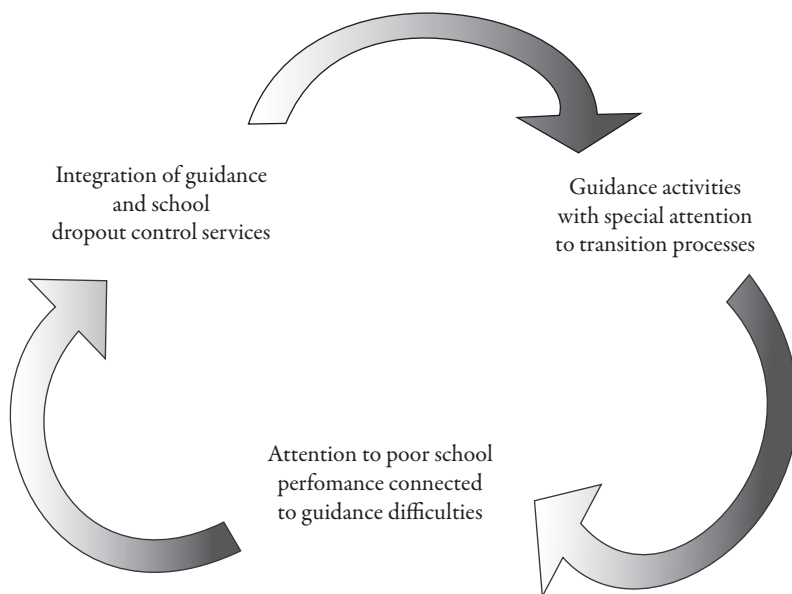
The practitioners involved in the project has been identified among: teachers in charge of guidance services in secondary schools (Junior high schools); teachers working in secondary schools (high schools); vocational training centres' practitioners; social workers working in the social services of Bologna municipality neighbourhoods and other municipalities of the province of Bologna, youth information desk (Informagiovani) practitioners of San Lazzaro.

Theoretical and methodological meetings have been organized, whose final aim was to create a common language in the guidance field for practitioners coming from different services and to help them acquire sufficient competences for the effective use of guidance tools.

Later on, the two groups devoted themselves to carrying out a project work and, following the considerations emerging from this work, building a model made up of a series of fact sheets, taking into account the key needs identified by the work groups. At the end of the project work the types and number of classes to be involved in the project has been identified.

The administration of fact sheets was mainly aimed at raising students' awareness and enhancing their self-evaluation guidance skills. Furthermore, the model also helped teach-

FIGURE 3.1
Elements of tested model



ers identify the main weaknesses, as well as potential strengths, which often go unnoticed, in co-operation with other professionals. This exercise was ultimately intended to:

- train students to make a few choice education actions;
- provide students with coaching in the framework of the training experience (guidance tutoring);
- identify students at risk of social exclusion and provide them with a strengthened customised tutoring;
- acquire sufficient skills for the appropriate use of guidance tools.

3.3.3. A few final considerations

The quality promotion of the guidance system depends on the services integration, which requires the sharing of a common theoretical-methodological approach to problems that may arise (i.e. in the case of the Province of Bologna for the prevention of school dropout and work performance problems).

The development of guidance activities by the Provincial authority of Bologna also envisaged the sharing of an evaluation system of the guidance path, which has been put in place, with other project partners, whose results are briefly illustrated here below.

In the light of the early discussions with the work groups concerning the model implementation and experimentation activities, a few strengths and weaknesses could be pointed out. First of all, the experimentation of the path, through the use and administration of working fact sheets, enabled teachers and practitioners to carry out a more

in-depth analysis, by providing more complex and articulated interpretations of issues and resources, with reference to students both individually and collectively. Furthermore, the distribution of fact sheets among different professionals (teachers, information desk practitioners and local educators) has proved to be very useful in opening a debate on the problems experienced within the classroom. Generally speaking, according to teachers, the use of fact sheets has also raised students' awareness about their own inclinations and attitudes. As far as weaknesses are concerned, a few students' difficulties have been pointed out in linking their interests and attitudes to school choices and to the design of their own educational and vocational path.

With reference to the whole project, sharing expectations at the beginning of the path and meeting them at the end of the path let a few important indications emerge in view of the future improvement of guidance practices.

The unmet expectations concern:

- clarification of ideas about the new educational path;
- understanding how improve one's school performance;
- receiving advice from experts.

These aspects are not actually the objectives pursued by the path that has been put in place. Hence, this result highlights the need to define the guidance path aims and, in particular, the necessity to develop a common language and methodology for the guidance sector professionals, in liaison with students and practitioners (teachers or other professionals).

Such a need for clarification strengthens the importance of training to be provided to the different practitioners in the guidance field. A further relevant consideration concerns the design of future actions to be undertaken, emerging from the analysis results of the parents and teachers' expectations. As far as all the evaluation questionnaire items are concerned (i.e. providing all the necessary information for the integration into the new educational context, clarifying one's ideas about the goals to be attained through studying etc.), parents have much greater expectations than those pursued by teachers.

This consideration points out the need to provide both children and parents with coaching and support.

3.3.4. Acknowledgements

The GIANT Project has been developed in the Province of Bologna thanks to:

- *Provincia di Bologna*, Servizio scuola e formazione e Istituzione Minguzzi (A. Bertocchi, A. Del Mugnaio, F. Giosuè, A. Lazzari, M. Lazzari, C. Magagnoli, E. Mazzanti, E. Tumiatti);
- *Conferenza provinciale di coordinamento della Provincia di Bologna e del Tavolo inter-istituzionale per il contrasto al disagio scolastico*.

Bologna

- *Scuola secondaria di primo grado Leonardo da Vinci* (M. Campisi, M. Ceccolini, O. Pecci, C. Prandin);
- *Scuola secondaria di primo grado Farini* (P. Betti, M. Buscaroli, S. Camastra, L. Cenacchi, M. P. Magnacca, F. Massaro);

- *Scuola secondaria di primo grado Guercino* (G. Cantile, E. Martoni, M. R. Passarelli);
- *Scuola secondaria di primo grado Rolandino Pepoli* (P. Alessandri, P. Quaquarelli, C. Taglioni);
- *Comune di Bologna, Quartiere Santo Stefano* (F. Modena, M. Motta, M. Paltretti, V. Prenna, V. Rossi);
- *Comune di Bologna, Quartiere Savena* (S. Bastia, P. Bertani, C. Piccaglia, A.M. Tiarini).

San Lazzaro di Savena

- *Scuola secondaria di primo grado Jussi-Rodari* (A. Gandolfi, S. Jaccarino, T. Stabellini);
- *Istituto comprensivo di Monterenzio* (R. De Matteo, L. Sartini, C. Taglioni);
- *Scuola secondaria di secondo grado Mattei* (M. Ercolino, F. Fantini, M. L. Quintabà);
- *Scuola secondaria di secondo grado Maiorana* (F. Cappadone, V. Laprica);
- *Figura di sistema, Distretto di San Lazzaro di Savena* (D. del Gaudio).

3.4

The case of the Provincial Authority of Milan

by *Luciano Schiavone, Carlo Catania, Federico Manfredda and Alberto Vergani*

3.4.1. The provincial context: starting conditions and needs

The Provincial Authority of Milan, in compliance with the regional programme, regional and community economic resources, plays a relevant administration role in local planning. The project has been implemented within this regulatory framework, which features another specificity concerning the experimental activity that is carried out within the newly born territory of the Provincial Authority of Monza and Brianza.

It is important to provide a few elements to outline the context and period before the launch of the GIANT Project. A few longstanding practices of actions and initiatives, which had already been developed over the years along two main directions by the Provincial Authority of Milan, should be pointed out.

The first one is related to the support and promotion of successful training initiatives and school dropout control policies, through specific actions that have been established over the years, in terms of dedicated coaching paths.

The second one is related to the importance attached to the local guidance policies developed by the Provincial Authority of Milan, contributing to the definition of possible guidelines. In this framework, under Maria Luisa Pombeni's scientific coordination, a working path has been initiated, through the setting up of a discussion forum between the provincial internal offices and other local institutional partners.

In the wake of these actions, it can be stated that the Provincial Authority of Milan has shown a deep awareness, shared approaches and special attention to the development of new experimental guidance processes.

The liaison with the GIRC Project has further strengthened and guided this process, by focusing on the functions and related objectives set by the GIRC Project, and more specifically:

- *fostering communication between competent social-institutional partners* through the enhancement of networking and the identification of a technical coordination committee;

- *monitoring and assessing the effectiveness and efficiency of guidance services*, by paying a greater attention to the experimental process;
- *supporting the design of a guidance project at a European, national and local level*, by making substantial investments in strategic human resources, with specific reference to guidance methodologies and tools.

Based on the above-mentioned considerations, the Provincial Authority of Milan has strengthened a few guidance processes, also thanks to the contribution of the training system, to the cooperation and networking with other stakeholders on actions aimed at successful training results and school dropout control measures. Thanks to a high level of expertise provided by the provincial technical and administrative structure and by training agency consultants, having a longstanding experience and involvement in these processes, the model transfer could be promoted and implemented.

3.4.2. Model transfer process

The activities, which have been carried out in the framework of the project, mirror the objectives that have been set out in the transfer plan. More specifically, the item *Supporting the design of a guidance project at a European, national and local level* has been implemented by means of the following actions: focus groups, training, project work, development of a guidance service tool, and field experimentation.

The objective *Fostering communication between competent social-institutional partners* has led to the setting up of a coordination group. Finally, the objective *Monitoring and assessing the effectiveness and efficiency of guidance services* has been translated into the design and development of a set of monitoring actions in the field, the evaluation of outcomes and the assessment of the effectiveness of the network and of the services integration.

Operationally, it was decided to proceed according to four basic steps: a *focus group*, a *training* phase, a third development phase of *project work*, a final analysis of project work, assembly and formulation of a *single services device*.

The focus group. The main purpose of the focus group was to share the definition of a *guidance aim* with participants, which was important for the identification of practices related to young people under 25, which would serve as starting point for the development of the whole training process. This aim was achieved by focusing on three main content areas:

- the notion of “good practices” and their dissemination within services addressed to young people aged under 25;
- the guidance needs of young people under 25 and their expectations from services;
- weaknesses in the provision of services to young people under 25.

Starting from these elements, the focus group was mainly intended to reach a consensus on the objective which partners should focus on and work within the framework of the project. In particular, it has been decided to devote a few activities to the theme of *Preparing for making a choice* through an education process, which would start from young people’s representations (shared with their parents and friends) about training and work opportunities to introduce a set of information and experiences that might help young people in acquiring full awareness in their decision-making processes.

Training. This purpose has led also to the design of training and refresher meetings. The first meeting was devoted to the theoretical and methodological illustration of guidance addressed to young people under 25 and focusing on the project target beneficiaries. Following meetings were held to carry out an in-depth analysis of themes related to groups involved in the guidance and self-guidance practice, to the characteristics of group guidance, intervention tools and methodologies and joint design of project work based on shared guidelines. A few partners attended the training meetings, so that training could become an opportunity for the creation of one's dedicated internal staff to carry out and supervise guidance activities by using existing skills as well as new ones, acquired by means of the project.

The project work. The following phase concerns the analysis and sharing of participants' work about the four realities involved, which featured many points in common and a few specificities (beneficiaries or type of training supply) linked to individual training centres. The project work was developed according to a common grid, characterized by a set of items:

- project motivation and guidance task description;
- involved beneficiaries;
- participants' skills to be developed (learning objectives);
- implementation phase description;
- occupational profiles involved and their related functions;
- employment service integration;
- project assessment.

The services device. CE.TRANS has carried out the assembly and processing of the four projects to design a single services device called *Preparing for making a choice* made up of 6 modules and equipped with their related content areas, objectives, times, activity description, methodology and tools. As a whole, it is a 20 hour-long course, organised in cooperation with the activities also carried out by the training agencies. As for the involvement of the employment services, a first result points out a close participation of employment agencies' professionals in enhancing information and knowledge about the local labour market.

In addition and parallel to the experimentation development phases, the project envisaged three support actions: the creation and strengthening of a coordination committee, project monitoring and coaching actions during the experimental phase and an evaluation action broken down into two evaluation steps.

With regard to the *coordination committee*, the importance of this activity should be underscored, especially if one considers that at the institutional level the project was designed and developed within a new territory, namely the new Province of Monza and Brianza. In spite of the inevitable difficulties deriving from such a devolution of powers, the officials of the Provincial Authorities of Milan and Monza have actively taken part in the coordination committee.

Therefore, this coordination committee has become the place where the shift of powers from one authority to the other one has occurred, namely from the authority that had promoted and supported the project (the Provincial Authority of Milan) to the one that has actually implemented the device within its own territory (i.e. the Provincial Authority of Monza and Brianza).

A further support project activity concerned the planning of a few monitoring and coaching visits carried out by the provincial members of staff to each training agency, in order to enrich the information framework on every initiative and to check the progress of projects.

The evaluation is the third support action declined into two different actions: rebuilding of results and the project impact evaluation on the “network” and “integration” issues.

To identify the project institutional partners a “pilot group” was set up with a few prerequisites representing the range of training services provided by the Provincial Authority of Monza and Brianza. In particular, upon the project kick-off, a few criteria were defined, on the basis of which the following partners were invited to participate in the project:

- AFOL Monza and Brianza;
- Consorzio Desio and Brianza;
- Fondazione Clerici, Brugherio;
- ENAIP, Vimercate.

The project has received the following professional design, methodological and organization support by:

- the technical assistance group made up of two Provincial representatives and three senior experts, who linked the general design and methodological aspects together to the context-specific conditions;
- two CE.TRANS consultants, responsible for the methodological model design and experimentation, playing a key consulting and scientific supervision role to support the technical assistance group;
- training and employment services’ officials who have actually managed the scheduled activities.

As far as the instrumental resources are concerned (i.e. networking and local culture), the above-mentioned elements are confirmed, with particular reference to the “social capital”, which is specifically represented by the guidance issues, the relations system and benchmarking and collaboration practice between the various training agencies and between the latter and the Provincial authority.

The evaluation of final results – implemented within each individual service that has been involved in the project – has been carried out through the definition and identification of a few specific indicators regarding the two main project objects, namely:

- the network linking together each training institution involved in the project activities and other stakeholders providing guidance, education, vocational training, job placement and job demand and supply matching services, in the respective areas covered by them;
- the integration both between stakeholders – see above mentioned point – and training, education, guidance, job placement and support services.

The evaluation indicators have been identified starting from a few questions, mainly: the ways in which the project has declined the network and integration topics, the expected results and the results that have actually been met.

The indicators map, and suggested so far, can be described as follows.

Indicators related to the “network results.” These indicators are mainly referred to three sets of results. A first set refers to the project participation of a number of people who actu-

ally constitute the local network: in this sense, these are the indicators that identify a pre-requisite, rather than a project “result” as such.

A second set of indicators refers to the “development” of a few specific actions that provide the networking activity with content: more specifically, reference is made to the development of the GIANT Project during the 2010-11 training period.

Finally, the third set of indicators is the only one that concerns “results” in the strict sense of the term, namely “consequences deriving from the implementation” of a networking approach. Two indicators are part of this last set of indicators that identify as results: *a*) the formulation of “job and/or internship offers” (for service users) by the local employers’ associations involved in the network; *b*) the acquisition of indications and information about the “new skills required by the local labour market” by training facilities, thanks to their close relationships with the local business community.

Indicators related to “integration outcomes”. The most serious problem, also from a theoretical point of view, of the integration category clearly emerges from the fact that only one integration indicator has been identified. This indicator focuses on the result represented by a “greater students’ awareness regarding the world of work” and it is described in terms of “writing one’s own resumé and answering job offers”, with reference to each single student and characterized, on the one hand, by the students’ ability of “autonomously” writing one’s own resumé and, on the other hand, searching the right advertisements “relevant to their study courses”.

3.4.3. A few final considerations

The considerations on sustainability of the processes developed upon the conclusion of the project can be illustrated here by making reference to the indicators related to the “ways in which the project has developed the ‘network and integration’ themes, respectively”. More specifically, these indicators are complementary to the above mentioned “result” indicators and to “process” indicators, which precisely refer to a few paths and/or procedures that may become sustainable overtime.

No evidence is available at present to corroborate the future “sustainability” of the processes that have been taken into consideration. Nevertheless, the types of processes which the indicators refer to are such that the sustainability assumption appears to be positive and reliable.

As a matter of fact, all the indicators that have emerged (related to 8 “Sample replies” to “sample-questions”) refer to meeting and/or relationship activities with specific relevant local stakeholders, with respect to both the “Employment/job placement” theme and, more specifically, to the “educational/training” theme.

With regard to the experimental path, the evaluation expressed by professionals in relation to the process is generally positive: the path structure is clear and relevant to the needs expressed by children. The development of a few activities, however, pointed out a few difficulties encountered by some users with disabilities, due to difficulties in implementing the activities and in meeting the deadlines.

As far as the outcomes are concerned, professionals highlighted that the path had been useful both for the students in getting ready for making their career choices and for themselves. They stated that the path had made their task as guidance counsellors easier and it improved the guidance quality offered by their own organisations.

Finally, users expressed their satisfaction about the outcomes. The experience provided them with an opportunity to think about themselves, to gather information about the labour market and to put into practice the lessons learned in the future.

3.4.4. Acknowledgements

The GIANT Project has been developed by the Provincial Authority of Milan thanks to:

- *Provincia di Milano*, Settore Formazione professionale;
- *Provincia di Monza e Brianza*, Settore Formazione professionale;
- *AFOL Monza e Brianza* (A. Longo, R. Arienti, S. Colombo, L. Marconi, E. Russo, P. Tagliabue);
- *Consorzio Desio e Brianza* (C. Bernasconi, S. Fusi, M. Gili, M. Gasparri, C. Pede, P. Tulelli);
- *Fondazione Luigi Clerici di Brugherio* (E. Scotti, P. Asperti);
- *Fondazione ENAIP Lombardia di Vimercate* (M. Balconi);
- *Centro per l'impiego di Seregno* (E. Maccari);
- *Centro per l'impiego di Vimercate* (V. Altamura).

GIANT Project evaluation

4.1

Transferability of the experience in the European context

by *Luis Sobrado Fernández, Rebeca García Murias, Alina Gavrilă and Mihai Iacob*

The documentary detailed and comparative analysis of this section was made from the four technical reports (CHAP. 3) provided by the Italian GIANT Project partners concerning the following Italian regions Friuli Venezia Giulia and Marche and provinces of Milan/Monza and Brianza and Bologna.

The contextual, regulatory and functional conditions that may be viable to transfer the model to other EU countries and regions, and especially Spain and Romania - project partners – should be taken into account.

The social, cultural and economic contexts, although diverse in the different frameworks studied, show many similarities between themselves and with other regions in northern and eastern Spain. These stages show positive indicators in relation to others in their respective countries in economic, social, cultural, education, training issues, etc.

However, in a few cases (Friuli Venezia Giulia and Marche regions) the enhancement of the productive transformation process is required in order to provide the economy of the region or province with a high level of knowledge and technology through innovation. This is why support is needed in research, development and innovation in the respective fields, especially in the technology framework.

In this scenario, the proper articulation of education, training, employment and guidance is of great interest. From this point of view, for example, the experience of the Marche Region to integrate education, training and employment related issues, with guidance applied across the board in a single system can be a very interesting alternative to be replicated also in other European regions and especially in Spain and Romania, whose implications have been fully detailed in this study.

The newly created Employment, Vocational Guidance and Training Centres (CIOF) of the Marche Region can be a feasible and appropriate model to be transferred to other European regional systems, especially with reference to its functions concerning information and job counselling, professional help in mentoring, care for individuals and social groups and personal backgrounds (immigrants, ex-prisoners, drug addicts, sex workers, people with physical and mental disabilities, etc.) and also through career guidance to students of various educational levels in their academic and professional transitions, and its labour and social inclusion policies.

Similarly, the Guidance Regional Centres of Friuli Venezia Giulia Region, linked to the Regional Coordination Offices are also a Vocational Guidance model closely connected with the educational system. They perform support tasks for the school, in order to

provide students with guidance counselling services from a professional view and to promote an integrated system that helps reduce the number of school dropouts and the consequences of school failure.

When setting out to implement the GIRC model the four main objectives pursued by the various partners were:

1. the creation and strengthening of a coordination forum;
2. project monitoring;
3. partial experimentation of the GIRC model;
4. project evaluation.

Monitoring the results was a very important component of the process, especially in the contexts that favoured an experimental setting and/or a follow-up study. This has allowed for a broader access to the results for the rest of the counselling and guidance community.

The choice of the functions of the GIRC model to be transferred by each of the four Italian administrations was context related, taking into account the needs and potential benefits envisaged as the main decision-making factors. While the technical assistance function (i.e. encouraging the communication between the social-economic institutional partners) was viewed as a key component for all the transfer contexts, the choice of the other functions has varied according to the needs and previous experience of the place of transfer.

The partnership between the public and private bodies plays a significant role in the field of counselling and it is a noteworthy component in a system that needs an increasingly greater level of cooperation and integration between services. Through the experimentation of the Province of Milan this component has been outlined in its practical aspects with the opportunities it creates, the challenges it faces and the resources needed to support it.

Expanding this practice will be an important factor in establishing a functional model for connecting guidance services.

Any entity wishing to undertake the implementation, either in part or in full, of the GIRC model should be aware of the need to rely on previous experience, especially in the area of building partnerships and context specific tools. Even for experienced organizations the process of implementing this model can be highly demanding, but with equally satisfying results.

In terms of professional resources the number and types of professionals involved were not beyond the reach of local administrations, making this model an accessible one in terms of human resources. However in some transfer context the help of external experts provided by the CE.TRANS – the partner in charge with scientific supervision of the GIANT Project – was regarded as useful. The project costs while in line with other European funded programmes, were covered by the local partners' internal resources.

Although the partners were willing to share their own resources beyond those provided by the Project budget, this should not be regarded as a rule when transferring the model, as volunteerism is not a readily available resource on which the model can be built upon.

The threats that the different organizations have faced while working on the GIANT Project have mainly come from three areas: the professional, economic and administrative areas. While differences existing among professionals have been ironed out in the early stages of the Project, the administrative issues, mainly related to the reorganizing of

the different facilities involved, have taken longer to sort out and using a significant amount of resources to be resolved. Economic and financial aspects were a problem since they limited the participation of several entities in the project. As mentioned above, resources beyond those made available by the Project's budget were used, although cautiously, in order not to overburden the partners.

In the current process of economic and social crisis and transformation in education system, the vocational training and guidance services have a significant role to play in the regional context of European Union countries. The counselling and guidance systems all over Europe are facing continuous changes in their struggle to improve the quality of services and help people make the necessary transitions from one stage of their life to another. While similarities between systems are undeniable, when planning the introduction of new practices and instruments, local variables should be taken into account. It is essential to raise the levels of knowledge, with special attention to scientific and technological competencies/skills. The lifelong training and guidance support, enhancing the coordination and quality of services and self-guidance system, greatly helps people in their educational and professional transitions in a social and labour environment, which is increasingly more dynamic and demanding.

4.2

Evaluation of the implementation process

by Luis Sobrado Fernández and Rebeca García Murias

The established criteria (input, output, process and follow-up) are considered to be appropriate to the evaluation criteria used in the guidance process of the educational program of transition to the workplace in the four Italian contexts. A fifth relevant context-specific criterion should be introduced, which would be used in different project evaluation models and educational institutions. It has also been considered to be appropriate to include participants in the evaluation of the above mentioned program, some of them directly such as the beneficiaries (students) and others indirectly (i. e. Counselors and schoolchildren's parents). Teachers participating in the guidance program in question could also be included.

With regard to the users' evaluation on the input criterion, the matching of the four Italian contexts have been assessed as adequate: Part A (the implementation issues through self-guidance, the decision-making interest and the perception of guidance needs); Part B (guidance process); Part C (attitude towards participation in the guidance area) and Part D (perceived effectiveness of the counselor's role).

All the issues outlined above could be transferred to guidance context of other European countries (particularly Spain and Romania, project partners), thus deepening the analysis and evaluation with special reference to the students' social and cultural context and to their guidance needs.

The training and guidance process has enhanced the emotional aspects emerging during the performance of tasks (Part A); understanding (Part B) and interest (Part C), individually evaluated in the Italian region of Friuli Venezia Giulia.

With reference to the *output criterion*, the parts that have been highlighted concern participation (Part A); meeting expectations (Part B); satisfaction and perceived usefulness and value of the guidance action by the institution (Part C). As previously stated, the input evaluation is also adequate (implementation, guidance needs, decision-making interest and

effectiveness perceived when implementing the guidance content). All these indicators are regarded as suited to be transferred to the Spanish and Romanian reality.

Also in the follow-up evaluation by users the indicators that have been identified have been positively assessed: implementation, consulting to the advisory service, understanding of the guidance needs, decision making interest (Part A); effectiveness perceived regarding the guidance role (Part B) and satisfaction with the process (Part C) referred only to the Friuli Venezia Giulia.

All these criteria are also transferable and viable in the context of Spanish and Romanian guidance services. They are great interested in it because traditionally the monitoring criteria of the training and guidance programs have generally been neglected in the quality system evaluation.

With regard to the evaluation tools implemented by users in relation to Input, a series of evaluation items emerge in Part A, concerning the choice of the training process (behavior, motivation, aspirations); in Part B, on the guidance process (expectations); in Part C (availability) and in Part D (proactivity).

With reference to the evaluation tools related to users involved in guidance and learning processes, it is necessary to take into account a certain number of items enhanced in Part A (emotions) and into Part B (understanding and interest).

With regard to evaluation tools implemented by users in relation to Output, it is necessary to take into account a certain number of items enhanced in Part A (participation); in Part B (satisfaction); in Part C (usefulness) and Part D (training choice), learning and proactivity.

Regarding to the evaluation tools available for user in the monitoring phase, a certain number of items in Part A (choice of guidance path, participation in guidance activities, type of service used, motivation, etc.) in Part B (proactivity) and Part C (usefulness and satisfaction) have been used.

As for the *evaluation of guidance counselors* in input of Part A, reference is made to the tool used to evaluate the guidance process organization (conditions and status of the possible implementation of the guidance process). Part B covers the adequacy of the process (structuring) and the evaluation through a questionnaire including the various items.

Part C covers the guidance route items and a few related evaluation issues. Part D refers to the proactivity evaluated by means of corresponding items.

Regarding to the evaluation process by the guidance practitioners, Part A makes reference to the appropriateness of the tools and methodology that are implemented through a series of issues. Part B concerns the usefulness, interest and participation of students also evaluated by a set of items.

Regarding the output evaluation by counsellors, a set of items is evaluated in Part A (process development); a number of issues is evaluated in Part B (satisfaction with the aspects of the guidance process); other issues are taken into account in Part C (usefulness, interest and student participation) and into Part D (students' learning). Finally in Part E a set of issues related to the usefulness for teachers and school are measured.

With regard to the evaluation by parents on the output criterion, a range of issues is evaluated in Part A (choice made by young people at the end of the guidance process); Part B covers the evaluation of the guidance activities put forward by schools and Part C concerns the evaluation of their participation in the GIANT Project.

Regarding to the *evaluation of the guidance process* through the control group on the

input criterion, Part A evaluates the choice made by students through a series of evaluation items and tools of and Part B refers to proactivity.

The output criteria are illustrated in Part A concerning the choice made by students and in Part B concerning proactivity through a set of issues.

The follow-up criteria are evaluated in Part A concerning the choice made by schools, through a series of tools and items and in the Part B proactivity is evaluated through a set of issues.

In summary, four evaluation criteria are established in the framework of the four Italian project (input, process, output and follow-up) related to the participation of users-students, counselors and parents involved in the experience. Further evaluation criteria might be added to them, such as the context as well as other participants in the training program (teachers).

Evaluation indicators used in different parts of the criteria related to participants in the experience are fully transferable to other guidance services in the various European Union Member States and, especially, in Spain and Romania, taking into account their social and geographic, cultural and educational characteristics.

Finally it is necessary to note that the GIRC device and GIANT Project success must be further strengthened in the framework of the analyzed countries (Italy, Spain and Romania) as well as in other EU countries, by improving the coordination between the existing guidance services, their institutional integration, openness to all stakeholders, increase in the quality performance and the availability of material resources and especially human resources (i. e. guidance practitioners) in view of an effective organization and operation.

Guidelines in support of political strategic choices

5.1

A few inspiring principles

by Rita Chiesa and Dina Guglielmi

The experience acquired during the GIRC and GIANT Projects has enabled the partnership to share a few basic assumptions concerning their professional practice in the area of guidance, which have led to the drafting of the Charter of Values. This document has also a symbolic value of a commitment shared by all partners to promote an idea of guidance, consistent with the project goals, in all the institutional and scientific settings.

The Charter of Values identifies three different reference areas (principles, path and values) that might serve as a source of inspiration for all the decision-makers in the field of guidance governance.

5.1.1. Principles

The *principles* identify the partnership's vision towards “stakeholders” and “organisations” who are involved in the guidance process:

- *Matching services with users needs.* The design and the implementation of guidance services must be focused on pursuing the goal of awareness-raising and skills development of individuals involved in the continuous training and redesign of their own careers and management of events characterising their training and employment paths. Active governance capabilities are based on the continuous development of individuals' own skills, through their personal growth and with the support of external guidance actions.

- *Improving practitioners' skills by sharing a common language.* The diversified competencies of systems and practitioners are a strength to be capitalised on to meet the different social target groups' needs and the different social and institutional missions (education and training policies, active labour policies and social policies). It is also true that in order to provide citizens with a consistent and integrated supply, the system must invest in the definition of a common reference framework for a more effective definition of guidance services and functions.

- *The network “wins” over individual services and assesses the results that are obtained.* The guidance system must contribute to a better use of resources and to the improvement of quality of individual services. Hence, evaluation should be promoted to acquire external credibility, but also to provide practitioners and services with a systematic feedback of the results that are achieved, to make sure that goals are achieved and to learn from one's work experience.

– *Research and Practice: a good match to promote the development of guidance services.* It is necessary to promote a dialogue between the knowledge development system and the services system: Research must commit itself to responding to questions arising from Practice; and, on the other hand, Practice must be able to seize the indications from Research to design and provide services that might meet citizens' needs at best.

5.1.2. Path

The *path* identifies the challenges that must be met to build a guidance system that would prove to be consistent with the needs expressed by the community and is characterised the main milestones achieved by the GIRC and GIANT Projects along this direction.

a) *Enhancing guidance.* In a complex and differentiated social economic and organisation scenario, in which the social demand for guidance has substantially increased and a greater awareness has been raised on the twofold role played by guidance in promoting and strengthening individual potentials and design skills, and in supporting and accompanying Paths that are linked to the specific needs, it is necessary to invest on in the liaison between local services to create an integrated system. This system will prove to be able to pool together the experiences deriving from the education, vocational training and employment sectors, by highlighting the important link between social services and the welfare system.

b) *Addressing the complex guidance demand.* The need to diversify guidance supply to meet specific target populations' needs has contributed to design a scenario that is characterised by a plurality of practices and contexts where actions are implemented. It is believed that the best way to manage such a complexity is a second-level liaison device that provides technical support to basic services and serves as liaison between the local and the national level (Forum) and, through it, with the European level (Euroguidance network).

c) *Recognising the need for innovation.* The analysis of the European context, which serves as the basis for the design of the GIRC Project (Guidance Innovation Relays Centres) has allowed to identify the main limits of the guidance system, which should be overcome thanks to the development of a liaison device:

- the fragmentation of legislative competencies between different institutions (even, to start with, at the national level, between the Ministry of Education and the Ministry of Labour);
- the lack of quality standards to be applied to performances, given the presence and growing number of guidance services/actions providers;
- the problem of education, training and skilling of different occupational profiles operating in the field;
- the lack of an evaluation culture applied to the guidance practices.

d) *Promoting quality through integration.* The GIRC model has been developed, and mainly intended to achieve *integration* at multiple levels:

- between institutions in charge of the design of the guidance system guidelines, programmes and governance;
- between the different guidance, employment, education and training service providers;
- between the guidance provision facilities and practitioners;
- between partners in charge of guidance provision facilities.

e) *Advocating the effectiveness of the system as a whole rather than providing visibility to individual services.* The GIANT Project (Guidance: Innovative Actions and New Tools) was designed to transfer the GIRC liaison model to four Italian institutions and to carry out a feasibility study to transfer the model at a European level.

The transfer process is based on a few shared basic assumptions:

- it is necessary to restructure the services organisation cycle, taking into account citizens' needs first rather than the guidance organisation's needs;
- guidance should be considered to be an integral part of the vocational education, training and employment systems and, as such, is the fundamental means to promote lifelong learning strategies;
- it is fundamental to appoint precise responsibilities to guarantee the qualitative development of basic services.

5.1.3. Values

The *values* are the resources that can be used by the system to pursue its institutional goals:

- *Coordination.* It is a value since it allows to achieve both the goal to meet citizens' guidance needs in a clear and consistent way and to create a rational and efficient resource management system.
- *Competence.* It is a value since it allows to respond effectively to citizens' demands about practitioners' ability to share a common reference framework, although maintaining distinctive competencies of their own professional profile. For this purpose, it is important to invest in the development of continuous training programs for guidance practitioners, working in the field, at European level.
- *Quality.* It is a value that can be pursued by investing on the definition of service standards that make them measurable, comparable and therefore "exportable" through the dissemination and sharing of *good practices*.
- *Research and development.* It is a value since the growth of the guidance system cannot be merely intended as the means to meet the contingent and emerging needs of the social and economic context. The dissemination of research, practice and testing results follows the development of the sense of professional community among the guidance practitioners.

5.2

The guidance activity during a period of crisis

by Mauro Terzoni

The serious international economic crisis that set in towards the end of 2008 and that is still going on in 2010, apart from a few weak signs of recovery, has had and still has heavy repercussions on the labour market, in terms of job losses and job search difficulties.

This crisis situation has obliged the countries that have been affected by it to implement strategies that are initially aimed at protecting jobs and then at implementing "more aggressive" employment policies, which are intended to relaunch employment at the same time as the economic recovery.

In Italy, in particular, the early stage of the crisis has led to an agreement between the central government and the regional authorities, which was signed on February 12th,

2009, whereby the central government and the regions committed themselves to implementing social shock absorbers in favour of more vulnerable workers who are less protected by the employment protection system at a time of crisis, namely, small enterprises' employees and other temporary workers with various types of fixed-term contracts.

Therefore, Regions have been obliged to implement not only passive but also active labour policies in favour of those workers, by making greater resources available for the employment protection system, also tapping on the European Social Fund (following a negotiation with the European Commission).

In other words, Regions have implemented active labour policies for those workers, by envisaging specific work integration/re-integration paths, by contributing to supporting dismissed or unemployed workers' income, in co-operation with the European Social Fund.

To implement this agreement, Italian regions have defined specific paths for the workers concerned, in order to provide them with the best opportunities to prevent them either from losing their jobs or to make them easily re-employable in case of dismissals.

In this context, employment-oriented guidance becomes an even more important tool than it was in the past or than it is in "normal" conditions.

This major role played by guidance is pointed out by the analysis of the various systems that have been implemented by the Italian regions to enforce the agreement dated February 12th, 2009.

More specifically, by taking into account the agreement signed by the Marche Region – even though similar experiences can also be found in other Italian regions – two specific major aspects emerge: the definition of paths to take care of workers throughout the various phases of their careers, also according to the type of work contract and to the fundamental role that the regional system assigns to the public employment services¹⁰, without forgetting that these institutions can directly provide a few training modules. As a matter of fact, without excluding the participation of other stakeholders present on the labour market, the Marche regional system assigns a special role to CIOF (*Centri per l'impiego, l'orientamento e la formazione* – Centres for Employment, Guidance and Training) in the management of active labour policies. This approach is a challenge for the public employment services system, which finds itself in an unprecedented situation in which it has to manage a huge amount of activities, but which also is an incredible opportunity for the system allowing it to make a qualitative leap forward, since the actions that will be undertaken in this context will become a well tested and qualified operational format for the provision of employment services also under "normal" circumstances.

The path, which has been outlined by the regional authority, envisages a preliminary guidance interview for beneficiaries of both passive and active policies aimed at:

1. assessing beneficiaries' needs and illustrating them the available income support mechanisms and skills development initiatives in favour of these workers;
2. negotiating and reaching consultancy agreements with the workers concerned;
3. taking the beneficiaries in charge by implementing a few anti-crisis measures in the framework of the active employment policies;
4. providing them with information on the services available at CIOF.

After the guidance interview, any beneficiary of active employment policy measures will benefit from an individual path – as illustrated later on – which will be adjusted to the worker's subjective situation on the labour market.

The following services are provided to dismissed workers or to workers at risk of being laid off or those who are still employed:

- drafting worker's skills audit and guidance plan in view of the definition of a training path;

- guidance for the definition of a training path;
- training path.

For workers who have already been laid off, the following options are available:

- specific guidance counseling;
- guidance for the definition of a training path;
- training path;
- optional services (such as: consultancy, with reference to an entrepreneurial idea, job-seeking and work experiences);
- upskilling courses;
- traineeships;
- work bursaries and/or research scholarships;
- other active policy actions.

This approach leads to a structured path including services provided by public employment centres, which can serve as a reference model, which can be used also in “ordinary” activities.

The need to provide effective answers in a situation of crisis and the use of resources made available by the European Social Fund – which also envisages the implementation of Labour active policies for workers – has led to the design of a solution to take in charge and follow-up beneficiaries by means of a varied and integrated range of employment services.

During the 2009-10 period, employment services have mainly been devoted to the development and implementation of this system.

This brings to a change not only in the organisation method but also in the approach undertaken by practitioners, and especially by guidance counsellors, in this context.

Under “normal” circumstances, guidance counsellors play a role in supporting users, mainly young people, in developing a path that tries above all to take into account the individuals' aspirations and inclinations, by matching them with the local market opportunities.

In a context of global crisis, workers become the main service users, mainly older, dismissed workers or workers at risk of losing their jobs, who generally need to strengthen their skills and enhance their employability to remain employed or to be re-integrated into the labour market.

Hence, guidance must be able to guide the users' aspirations and at the same time by take into account individual enterprises' requirements in terms of skilled (or reskilled) employees to better address periods of crisis and to seize the opportunities provided by economic recovery.

Against this background, the main task of Employment Centre practitioners is not really that of matching labour demand and supply (also because during a period of deep crisis, the labour demand is much lower), but mainly being able to advise and guide users towards an active policy Path, which might provide them with greater employability opportunities to remain competitive on the labour market.

Active labour policy actions are specifically designed for these beneficiaries and they must pay special attention to enhancing their individual skills.

In implementing such a path, a few fundamental tools to be used are the preliminary guidance interview and skills evaluation, which would allow to define and share the most suitable active policy path with the users concerned.

The preliminary guidance interview is mainly designed to assess the beneficiary's pre-requisites, to illustrate the strategy to be implemented, to agree on his/her statement of availability and to enter a consultancy agreement, to take the beneficiary in charge, to implement active policy measures and to provide information about the services available at the centre; the skills audit is aimed at providing information about the beneficiary's main work, training and social experiences, the evaluation of the beneficiary's main skills and areas of skills acquisition, the drafting and updating of a European CV.

The way in which these two closely interconnected services are provided depends on the beneficiary's profile; in case of users who have already been laid off or who are at risk of being dismissed, a more structured guidance path shall be opted for instead of a skills audit, which would be more suited for those users who simply wish to take stock of their situation and refresh their skills through *ad hoc* training paths.

Users can therefore be referred to a further training activity or to vocational qualification or reskilling activities based on the employees and employers' needs, or towards a work integration path, in case of workers who have already been laid off, for example, through a work experience (internship, research project or traineeship) or, finally, through an early consultancy activity, in view of the development of an entrepreneurial idea, either individually or in a co-operative form.

With reference to the latter option, guidance counsellors are required to have a further specialisation, namely a better knowledge of the local economic development dynamics, which might translate into new job opportunities, especially in the new business sectors, or in the new occupational profiles that are requested. Suffices it to think of those sectors, such as the green economy or the integrated development of tourist packages linked to the protection of the environment or of the cultural, food and wine heritage.

As far as the area of reference is concerned, this should not be limited to the catchment area that is catered for by each individual centre, but it should cover at least the regional territory, in order to enhance users' opportunities, with reference to the various local specialisation fields.

In a situation of crisis, the approach to employment service users has changed: on the one hand, given the stressful conditions deriving from the loss of one's job or to the long-term unemployment, people's expectations and the need to receive timely and effective answers increase; yet, on the other hand, there is a greater willingness, also thanks to income security nets and social shock absorbers put in place by the system, to seize the opportunity and spend these periods to invest on one's personal growth. It is thus fundamental for employment services not to let down people's trust and expectations. Under these circumstances, practitioners have greater responsibility in providing suitable answers and adequate services.

To conclude, a few considerations will be made on organizational aspects. The system that has been developed by the Marche Region has been made possible by the presence of a few facilities – such as CIOF centres – that are able to directly supply a few active policy actions, since almost all of them are equipped with facilities to provide training and are actually decentralised offices of the provincial authorities, which manage the majority of public resources available in this field. Yet, given the large number of users to be catered

for, it is very important for public institutions to co-operate with other private employment service networks, as well as with facilities managed by trade unions and trade associations.

The ongoing crisis management experience has led to the definition and implementation of a service provision model, focusing on guidance practices and guidance counsellors. This makes it necessary to train or retrain a larger number of practitioners in the field, also through a continuous training system.

For these reasons, the technical guidance liaison device that has been developed in the framework of the Leonardo GIRC Project, and its type-functions map, is a precious contribution from a technical and methodological point of view, and a point of reference for the development of specific actions addressed to a plurality of guidance practitioners and stakeholders, such as the ones involved in the above-mentioned transition processes, also due to its ability to meet organisation needs. The experience made in the framework of the GIANT Project confirms its potentials in terms of adjustment of the model to the local needs, thus proving to be able to provide a significant contribution to the improvement of the existing situation.

Notes

1. The so-called Lisbon Strategy aimed to make the European Union the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, by 2010.

2. Further in-depth knowledge about the way in which the evaluation of the transfer process has been carried out during the project can be found in the CD-ROM enclosed with this publication.

3. Cf. the conclusions by the *Finnish EU Presidency Conference on Lifelong Guidance Policies and Systems: Building the stepping stones* (held in November 2006 in Jyväskylä), drafted in official form by the International renown expert Tony Watts (<http://ktl.jyu.fi/ktl/guidance2006>).

4. The GIRC Project ended in September 2007.

5. Departmental decree by the Ministry for Education, University and Research no. 54 dated Oct. 26th, 2009.

6. In the Marche Region, these paths reveal a strict cooperation between school system and work system; CIOF provides guidance service.

7. Participation was on a voluntary basis.

8. Those which came out of previous meetings as well as those suggested by experience with different targets.

9. The evaluation plan has been developed by CE.TRANS.

10. In the Marche Region, CIOF (*Centri per l'impiego, l'orientamento e la formazione*) are Centres for Employment, Guidance and Training.

Bibliographical references

- BROWN S. D., RYAN KRANE N. E. (2000), *Four (or Five) Sessions and a Cloud of Dust: Old Assumptions and New Observations about Career Counseling*, in S. D. Brown, R. W. Lent (eds.), *Handbook of Counseling Psychology*, Wiley & Sons, New York, 3rd ed., pp. 704-66.
- BROWN S. D., RYAN KRANE N. E., BRECHEISEN J., CASTELINO P., BUDISIN I., MILLER M., EDENS L. (2003), *Critical Ingredients of Career Choice Interventions: More Analyses and New Hypotheses*, in "Journal of Vocational Behavior", 62(3), pp. 411-28.
- CEDEFOP (2006), *Migliorare le politiche e i sistemi di orientamento lungo tutto l'arco della vita. Uso di strumenti di riferimento europei comuni*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Lussemburgo (http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4045_it.pdf).
- ID. (2008), *Establishing and Developing National Lifelong Guidance Policy Forum. A Manual for Policy-makers and Stakeholders*, CEDEFOP Panorama Series, n. 153, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg (http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/508/5188_en.pdf).
- D'ANGELO M. G., CHIESA R., GUGLIELMI D. (2009), *GLANT: Guidance Innovative Actions and New Tools. A Leonardo da Vinci Project*, Jyväskylä (Finland), International Conference of AIOSP/IAEVG.
- FRACCAROLI F. (1998), *Il cambiamento nelle organizzazioni. Metodi di ricerca longitudinale applicati alla psicologia del lavoro*, Raffaello Cortina, Milano.
- FRACCAROLI F., VERGANI A. (2004), *Valutare gli interventi formativi*, Carocci, Roma.
- HUGHES D. (2006), *UK Country Report for Finnish Presidency Conference (November 2006). Update on Progress in Implementing the May 2004 Council Resolution on Guidance Throughout Life*, Centre for Guidance Studies, University of Derby, Derby.
- LAPAN T. T., GYSBERS N. C., PETROSKI G. F. (2001), *Helping Seventh Graders to Be Safe and Successful: A Statewide Study of the Impact of Comprehensive Guidance and Counseling Programs*, in "Journal of Counseling and Development", 79, pp. 320-30.
- MAGUIRE M., KILLEEN J. (2003), *Outcomes from Career Information and Guidance Services*, paper prepared for an OECD review of policies for information, guidance and counseling services commissioned jointly by the European Commission and the OECD, Paris (<http://www.oecd.org/dataoecd/26/53/2495163.pdf>).
- POMBENI M. L. (2007), *Il modello delle funzioni di GIRC*, in AA.VV., *Manuale GIRC: processi e percorsi per un orientamento di qualità*, AFIR, Bucarest (www.gircproject.org).
- SOBRADO L. (2009), *Design of a Model of Innovative Guidance Services in European Regional Context*, Jyväskylä (Finland), International Conference of AIOSP/IAEVG.
- SOBRADO L., NOGUEIRA M. (2009), *Rol y funciones de los Servicios de Orientación Europeos*, in L. Sobrado, A. Cortés, *Orientación Profesional*, Biblioteca Nueva, Madrid.
- WATTS A. G. (1999), *The Role of the Personal Adviser: Concepts and Issues*, CEGS Occasional Paper, Centre for Guidance Studies, University of Derby, Derby.

Orientación:
acciones e instrumentos
para la integración de sistemas

Esta publicación se ha realizado en el marco del Proyecto GIANT (*Guidance: Innovative Actions and New Tools*) financiado por la Comisión Europea en el ámbito del Programa de aprendizaje a lo largo de la vida – Subprograma Leonardo da Vinci (2007-13): Proyectos multilaterales de transferencia de la innovación.

El CD-ROM es una parte integrante de la publicación.

Ésta es el resultado del trabajo colaborativo de la asociación transnacional que ha gestionado el Proyecto GIANT. Las secciones individuales han de atribuirse a los autores en base a las indicaciones que se acompañan en las notas específicas al inicio de cada capítulo o párrafo.

El proyecto ha sido llevado a cabo por un partenariado transnacional en el que se dispuso de la participación de tres países europeos:

Italia

- ASTER (promotor)
- CE.TRANS – Centro per le transizioni al lavoro e nel lavoro
- Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, Direzione centrale istruzione, cultura, sport e pace – Servizio istruzione e orientamento
- Regione Marche, Servizio istruzione formazione e lavoro
- Provincia di Milano – Direzione centrale sviluppo economico, formazione e lavoro
- Settore formazione professionale
- Provincia di Bologna – Settore servizi alla persona e alla comunità – Servizio scuola e formazione – Istituzione Minguzzi

España

- Universidad de Santiago de Compostela

Rumanía

- Institutul de Științe ale Educației

Introducción

Este libro está dedicado a la memoria de Maria Luisa Pombeni, una de las expertas en orientación más importantes de Italia, muerta en un accidente de coche en agosto del 2008.

Maria Luisa Pombeni fue profesora universitaria y decana de la Facultad de Psicología en la Universidad de Bolonia. También fue directora del CE.TRANS, centro que se fundó bajo su iniciativa de diseñar modelos innovadores, para formar a los orientadores, y prestar servicios de consulta científica a instituciones públicas del ámbito de la orientación.

Gracias a su habilidad para traducir los principales resultados de trabajos de investigación académica a la práctica, junto con su personalidad carismática, se convirtió en uno de los puntos clave de referencia para todas las comunidades profesionales en las que había estado involucrada durante su intensa actividad profesional: que van desde la comunidad académica (estudiantes y compañeros) a los orientadores y asesores en el ámbito local o nacional.

Entre sus principales intereses de estudio, se destacaba especialmente la *relación y la integración entre sistemas*. Los sistemas integrados y multidisciplinares juegan un papel fundamental en el sector de la orientación (escuela, servicios de empleo, formación profesional) junto con la *asistencia técnica a los servicios básicos locales*, para elevar el nivel cualitativo de los servicios de orientación que se prestan a los ciudadanos. En síntesis: la dirección de los procesos de orientación.

Éstas son las cuestiones fundamentales que subyacen del Proyecto GIRC (*Guidance Innovation Relay Centres*), aprobado por la Comisión Europea en el marco del Programa Leonardo da Vinci y finalizado en 2007, y que es también el “corazón” del Proyecto GIANT (*Guidance: Innovative Actions and New Tools*), es decir, la continuación del Proyecto GIRC caracterizado por un enfoque más práctico y cuyos principales resultados son el objeto de esta publicación.

Maria Luisa Pombeni, a través del CE.TRANS, había participado activamente en el Proyecto GIRC desde el diseño de su fase inicial. Creía firmemente que éste debía ser una muy buena oportunidad para llevar a cabo una evaluación comparativa de la idea de dirección de la orientación dentro del cambiante escenario europeo y rediseñar el mapa de prioridades de los servicios prestados en este sector. Durante la fase de implementación, jugó el papel de directora científica del proyecto con total dedicación. Ha dejado una huella imborrable gracias a su trabajo de modelado y diseño del instrumento de conexión entre servicios de orientación, que ha sido el logro final del proyecto.

Este resultado ha sido extremadamente apreciado por diferentes autoridades públicas italianas. Ésas, a nivel local y regional, han creado un partenariado, que ha dado origen al Proyecto GIANT, diseñado para transferir el modelo de la herramienta de relación

dentro de cuatro contextos institucionales italianos: la Región de Friuli Venezia Giulia, la Región de Marche, y las Provincias de Milán y Bolonia.

La posibilidad de haber contado con la contribución de Maria Luisa ha sido un incentivo importante para todos los participantes que han trabajado en este proyecto, en base a los primeros pasos que ya se habían acordado. Desafortunadamente, tal posibilidad fue bruscamente frenada por su trágica desaparición, ocurrida solo unos días antes de la aprobación del Proyecto GIANT.

Durante nuestra última conversación, habíamos debatido mucho sobre este proyecto.

Por tanto, quiero dedicarle y rendir homenaje a Maria Luisa Pombeni, también en nombre de aquéllos que no han tenido el privilegio de conocerla y haber compartido con ella una etapa de su vida profesional y personal.

MARIA GRAZIA D'ANGELO

Desde el diseño a la implementación de un instrumento de relación del servicio de orientación local

de *Maria Grazia D'Angelo*

El Proyecto GIANT (*Guidance Innovative Actions and New Tools*), cuyos resultados se presentan en este libro, fue diseñado para transferir y aplicar un *modelo para el desarrollo de una herramienta de relación de servicios locales* de orientación en este sector, en dos regiones y también en dos provincias italianas. Más concretamente, se trata de los siguientes sistemas: educación y formación profesional, servicios de empleo y servicios sociales.

El modelo de herramienta de conexión fue diseñado en el marco de un Proyecto conocido como GIRC (*Guidance Innovation Relay Centres*), que finalizó en 2007 y financiado, junto con el Proyecto GIANT, en el marco de los Programas comunitarios Leonardo da Vinci.

Los dos proyectos están estrechamente vinculados entre sí ya que el Proyecto GIANT es el seguimiento y la aplicación del anterior Proyecto GIRC. Debería hacerse una breve referencia a este último, para entender mejor el significado de las contribuciones que se presentan en este informe.

1.1

El Proyecto GIRC

El Proyecto GIRC fue diseñado para identificar y dar forma a la función de las herramientas de conexión de la orientación, que sería capaz de llevar a cabo acciones de apoyo y promoción de la innovación, para realizar en los servicios básicos (tales como los Centros de empleo, las organizaciones de formación profesional, las escuelas, etc.), a nivel local (por ejemplo, en el ámbito regional o provincial), para mejorar y llegar a nuevos objetivos de desarrollo cualitativo, en el cumplimiento del escenario señalado por el Consejo Europeo de Lisboa de 2000¹. En este sentido, el proyecto prevé que estas herramientas sirvan como enlace entre el ámbito nacional y europeo (identificados durante las etapas de diseño en los centros de recursos de la red Euroguidance) y los servicios básicos.

Los impulsores del proyecto decidieron específicamente utilizar términos como “herramientas de relación” en lugar de “centros o servicios de conexión” (entendidos como lugares físicos y/o unidades organizativas situadas en un nivel diferente de los servicios que son accesibles de forma directa por los ciudadanos, trabajadores o estudiantes), centrando su atención en “funciones” en lugar de los procesos organizativos. De tal manera, el modelo GIRC habría de ajustarse fácilmente a una serie de contextos diferentes, de acuerdo con los antecedentes institucionales, y a la disponibilidad local (humana, financiera y logística) de recursos. En otras palabras, habría sido posible aplicar el modelo, al distribuir las funciones entre un conjunto de servicios ya existentes o, por otra parte, concentrándolas específicamente en sólo uno con un nuevo diseño o en instalaciones

TABLA 1.1
GIRC: funciones y objetivos

Funciones	Objetivos
Asistencia técnica	1. Fomentar la comunicación entre los interesados en la competencia social e institucional (en el ámbito europeo, nacional y local) 2. Dar apoyo en la visibilidad de los servicios y a la promoción de su uso 3. Ayudar en la recaudación de fondos 4. Instar a la creación de un marco regulador en un sector específico 5. Respalidar al sector de la regulación 6. Dar apoyo a las instituciones participantes en la movilidad europea
Apoyo a la formación de orientadores	1. Controlar las necesidades de formación de los orientadores 2. Promover la calidad de la formación 3. Fomentar el desarrollo de la formación inicial 4. Promover iniciativas de formación continua 5. Fomentar el desarrollo de una dimensión de formación europea de los profesionales de la orientación
Promoción de la calidad	1. Promover la definición de estándares de servicio 2. Elevar el nivel de calidad de las prácticas y los instrumentos profesionales 3. Supervisar y evaluar la efectividad y eficiencia de los servicios de orientación 4. Diagnosticar el nivel de utilización y satisfacción del cliente de los servicios de orientación 5. Promover la integración entre los servicios de orientación de los diferentes subsistemas
Investigación y desarrollo	1. Servir como observatorio permanente de orientación 2. Sugerir nuevos modelos de acción 3. Diseñar el apoyo en el marco europeo, nacional y local

existentes (como un centro de servicio, una institución de recursos, etc.) de acuerdo con los requerimientos específicos de los diferentes contextos.

El modelo de herramienta de conexión diseñado en el marco del proyecto, siguiendo una encuesta realizada a nivel europeo, ha identificado algunas funciones específicas, que son estratégicas para prestar apoyo técnico a la dirección del sistema y para coordinar la gestión de los servicios que se facilitarán a los ciudadanos:

1. *asistencia técnica*, entendida como una función específica para el apoyo de la relación y el proceso de comunicación, entre los actores sociales e institucionales y así promover la coordinación de los servicios locales;
2. *apoyo a la formación de orientadores*, concebido como una función dirigida a elevar la competencia profesional en el sector y promover el reconocimiento normativo y social de los diferentes agentes de los servicios de orientación;
3. *promoción de la calidad*, concebida como una función orientada a incrementar los niveles de efectividad y eficiencia de los diferentes servicios prestados y dirigida a los beneficiarios finales;
4. *investigación y desarrollo*, pensados como una función canalizada a promover la inno-

vación a través del análisis científico de los problemas específicos de cada sector y la implementación de acciones piloto, materiales y herramientas de apoyo en las actividades diarias de los orientadores.

Durante el desarrollo del proyecto, estas funciones se han articulado aún más, especificando en detalle:

- el *objetivo general* de conocer las *funciones específicas*;
- los *objetivos individuales*, que contribuyen a articular mejor el objetivo general;
- una serie de *actividades* a través de las cuales es posible pretender y alcanzar los objetivos individuales, que tienen una finalidad meramente de ejemplo útil para brindar a los responsables de las decisiones ideas y sugerencias, pero que pueden ser revisados y rediseñados durante la aplicación del modelo;
- los posibles resultados del proceso, principalmente aquéllos que puedan llegar a ser logros tangibles de las *acciones individuales*;
- las partes interesadas integradas en varias actividades destinadas, según los casos, tanto a los promotores como a los beneficiarios de las acciones específicas.

Dado que no es posible informar de todas las actividades del proyecto con todo detalle (para más detalles ver Pombeni, 2007), se hará referencia únicamente a los objetivos pretendidos por cada función (TAB. 1.1), lo que será útil para proporcionar un marco de referencia para las actividades realizadas por el siguiente Proyecto GIANT.

1.2 El Proyecto GIANT

El Proyecto GIANT se inició en 2008, un año después de finalizar el Proyecto GIRC. Fue diseñado para transferir el modelo de herramienta de relación entre algunas autoridades públicas italianas competentes en el campo de la orientación.

La transferencia se llevó a cabo mediante la realización de algunas funciones, mencionadas anteriormente, en las Regiones de Friuli Venezia Giulia y Marche, y en las Provincias de Bolonia y Milán. Estas instituciones, que ya habían participado en la experimentación y/o difusión del Proyecto GIRC, han demostrado claramente su voluntad de adoptar el modelo que había sido diseñado, al convertirse en socios del Proyecto GIANT, con el compromiso de garantizar el mayor impacto posible a nivel local y también después de la realización de las actividades del proyecto. Cuatro socios adicionales, que habían participado en el diseño del modelo GIRC, se unieron a los socios del proyecto: ASTER y C.E.TRANS (Italia), la Universidad de Santiago de Compostela (España) y el Institutul de Ştiinţe ale Educaţiei (Rumania).

El Proyecto GIANT se centra en tres fases principales de trabajo, que son:

- ajuste del modelo;
- compartir herramientas de apoyo;
- implementación del modelo.

La fase de *ajuste* estuvo caracterizada por un análisis detallado del modelo GIRC teniendo en cuenta las necesidades y características de los diversos contextos institucionales, donde se había transferido este modelo. Esta etapa tiene como objetivo identificar las funciones más estratégicas para el desarrollo cualitativo del sistema de orientación local. Una vez más, los socios han confirmado su voluntad, que ya habían expresado durante la fase de diseño, para identificar a los jóvenes menores de 25 años como población destinataria hacia la que deben emprenderse acciones para coordinar y mejorar la calidad de los

servicios de orientación. Esto se debe al hecho de que las altas tasas de deserción escolar, los malos resultados de la escuela secundaria y la falta de competencias clave siguen siendo un motivo de preocupación para esta población (cf. el informe del Consejo de la Unión Europea n. 5723/2008, in http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/nationalreport08/council_it.pdf).

La etapa de *compartir herramientas de apoyo* fue extremadamente importante para realizar la posible transferencia del modelo y permitir la difusión de la herramienta de integración entre los diferentes servicios de orientación. Un “modelo”, no puede, por definición, permanecer en el nivel de *abstracción* y de *teoría general*, sino que debe ajustarse para satisfacer las necesidades de los diferentes contextos sin perder de vista sus objetivos subyacentes. Para convertir este modelo en una oportunidad concreta para promover la calidad y la integración entre los servicios de orientación, el primer paso que los socios del proyecto dieron fue compartir metodologías y herramientas entre los orientadores de los diversos sistemas. El CAP. 2 ilustra de forma completa este trabajo y los principios teóricos que subyacen, referidos a la puesta en común del *diseño de los itinerarios metodológicos* de orientación (logrados también reuniendo las buenas prácticas de los diferentes socios del proyecto) y el intercambio de un *sistema de evaluación* de la orientación. Sin embargo, es posible acceder a los resultados del proyecto durante este período, a través del CD-ROM adjunto a esta presentación. Los lectores pueden encontrar todas las herramientas de apoyo disponibles para los orientadores sobre la gestión y evaluación de las experiencias de orientación compartidas por los socios del proyecto.

Las actividades de *implementación del modelo* están estrechamente relacionadas con las herramientas de las actividades compartidas. El vínculo entre estas dos etapas de trabajo, como ya se señaló durante la fase de diseño, estará mejor identificado e ilustrado también en sus aspectos más prácticos en la aplicación, lo que contribuye a definir el modelo del plan de transferencia. En general, en todas las localidades italianas interesadas en la transferencia del modelo GIRC, se han organizado varias reuniones a diferentes niveles – toma de decisiones, diseño, formación, etc. – y con diversos profesionales de la orientación y proveedores de dos o más sistemas que habían participado (por ejemplo, de la educación y formación profesional o de los servicios educativos y sociales, etc.). El CAP. 3 describe las experiencias realizadas en las Regiones de Friuli Venezia Giulia y Marche y en las Provincias de Bolonia y Milán, poniendo de relieve las especificidades de los diferentes planes de transferencia y las condiciones que favorecen la adopción del modelo GIRC.

Sobre la base de estas experiencias, se ha llevado a cabo un estudio de viabilidad por los socios rumanos y españoles, cuyo objetivo es aprovechar el proceso de transferencia del modelo GIRC también al marco europeo de referencia. El CAP. 4 abarca esta experiencia, así como una evaluación del proceso de transferencia adoptada por el grupo de trabajo, para compartir entre los participantes².

1.3

Posicionamiento de los dos proyectos en el marco del debate europeo sobre la orientación

Ambos Proyectos, GIRC y GIANT, forman parte de una perspectiva estratégica, que tiene por objetivo lograr una estrecha interrelación y complementariedad de los sistemas locales de orientación.

Desde este punto de vista, están totalmente de acuerdo con las posiciones más actua-

lizadas en el debate europeo sobre la orientación, que añaden una importancia fundamental a la priorización de acciones como³:

- la identificación de los principios y objetivos compartidos por todos los servicios de orientación;
- el desarrollo de sistemas que aseguren la calidad, preferentemente sobre una base interdisciplinaria;
- el desarrollo de vínculos más cercanos entre las políticas, trabajos de investigación, y prácticas en el ámbito de la orientación.

A su vez, estas acciones pueden ser facilitadas por la *coordinación* de políticas relevantes en la *cooperación* entre los diversos sectores para posibilitar la orientación y el *cumplimiento* de los servicios regionales y locales, que a través de acuerdos entre servicios centralizados y descentralizados asegurarán la igualdad de beneficios, para todos los ciudadanos, independientemente de su localización geográfica (CEDEFOP, 2006).

Estas cuestiones han sido el centro de interés de las autoridades competentes y forman parte de la comunidad científica ya que el debate ha sido relanzado en el Foro Nacional de la Orientación.

La reciente publicación del CEDEFOP *Establishing and Developing National Lifelong Guidance Policy Forum. A Manual for Policy-makers and Stakeholders* (2008) estableció el objetivo de proporcionar ejemplos concretos para las autoridades a nivel nacional y regional para apoyar la aplicación de la resolución del Consejo Europeo de 2004. Ésta contempla la creación de un entorno institucional sostenible y favorable para promover la convergencia de estrategias encaminadas a la construcción de sistemas de orientación nacional y regional intersectorial, conformes con los criterios de igualdad, eficiencia y calidad. Cabe señalar que en la publicación de 2008, existen varios puntos de contacto con el modelo GIRC, precedente a ésta⁴.

Otro aspecto absolutamente interesante e innovador, más concretamente para Italia, es el establecimiento del Foro Nacional de la Orientación permanente, creado por un decreto departamental del Ministerio de Educación, Universidad e Investigación en el segundo semestre de 2009⁵.

En este nuevo marco de referencia, los resultados y creencias de los socios del Proyecto GIANT pueden proporcionar puntos interesantes para todos los participantes en la evaluación comparativa conforme con los objetivos fijados por la perspectiva del Foro Nacional.

En este sentido, se hace especial referencia a este punto en el CAP. 5, que también incluye un artículo sobre el papel prioritario desempeñado por la orientación en un momento de crisis mundial, elaborado por el director de la educación y la formación para el empleo de la Región de Marche, así como una Carta de los valores suscrita por todos los socios del proyecto.

La Carta de los valores establece algunos principios fundamentales que son compartidos por todos los socios, que a lo largo de los últimos años, han invertido sus esfuerzos en el marco de proyectos de todo el sistema, tales como los que hasta ahora se han descrito. Desde este punto de vista, se trata no sólo de una declaración pública de compromiso, sino también de una herramienta que debe servir de base para el futuro. En otras palabras, no es sólo un punto de llegada, sino también el comienzo de un nuevo itinerario hacia la gestión de la orientación.

Acciones de apoyo a la implementación del instrumento

2.1

Itinerarios metodológicos y herramientas de orientación de Rita Chiesa

Los itinerarios metodológicos de orientación son una de las entregas del paquete de trabajo del Proyecto GIANT, con el fin de compartir herramientas de apoyo para el modelo de transferencia del GIRC con las realidades locales que participan en el proyecto.

De forma más concreta, cada uno de ellos consiste en una acción articulada en actividades, que contribuyen a la consecución de los objetivos generales de orientación, que pretenden las metas específicas. Estos itinerarios son un ejemplo de *buenas prácticas* para al menos dos cuestiones: la forma en que se han desarrollado y los contenidos que los caracterizan.

En lo que al desarrollo del itinerario se refiere, se ha seguido un proceso *bottom-up* (de abajo-arriba), articulado en torno a los siguientes hitos:

- definición de las necesidades locales de orientación que se refieren a la población de jóvenes menores de 25 años, que son los principales beneficiarios del proyecto;
- compartir una aproximación teórica y metodológica de los problemas que han sido localizados;
- identificación de herramientas de éxito, que pueden utilizarse en base a la meta establecida;
- integración de los instrumentos, también a través de ajustes innovadores, en los itinerarios de orientación;
- poner a prueba los itinerarios.

En términos de las prácticas de orientación, los beneficiarios de las actividades del Proyecto GIANT, es decir, los jóvenes menores de 25 años, pueden considerarse una población privilegiada, ya que la mayoría de las actividades de orientación se han dirigido tradicionalmente a ellos.

No obstante, debe tenerse en cuenta que los cambios progresivos sociales y económicos hacen necesario repensar las prácticas tradicionales: los itinerarios de la carrera individual, que están cada vez más fragmentados y articulados, requieren que las personas desarrollen capacidades para pensar en su proyecto de carrera, no tanto ya como un camino lineal y ascendente, sino más bien como un conjunto de microelecciones que requieren habilidades especiales de adaptación a un contexto específico. Como consecuencia, las acciones de orientación para la carrera deben apoyar a las personas para desarrollar sus capacidades y su independencia en la gestión de su proceso permanente de orientación propia. Esta función se refiere a todos los sistemas que los jóvenes menores de 25 años pueden realizar a lo largo

de su proyecto de desarrollo profesional, como son la educación, la formación profesional y el empleo.

Las actividades del Proyecto GIANT han involucrado a orientadores de estos tres sistemas, en cada una de las localidades italianas, en la identificación de las necesidades de orientación de los jóvenes de la población local:

- la necesidad de *desarrollar capacidades de orientación supervisada frente a la experiencia formativa*, es decir, la capacidad de llevar a cabo un control crítico de sus actuaciones en la propia escuela, sobre todo en los puntos cruciales de paso de un ciclo de estudio al siguiente, que requieren el análisis de los diferentes contextos y situaciones, a fin de aprovechar y satisfacer los nuevos requerimientos;
- la necesidad de *adquirir habilidades de orientación en el desarrollo* que sean apropiadas para apoyar los proyectos individuales, que pretenden ser un sistema de valores de referencia, en base a lo que el empleo y la formación han hecho;
- la necesidad de *asumir las responsabilidades* en el cumplimiento de los objetivos que se han identificado durante la experiencia, al entrar en el mercado de trabajo, mediante el desarrollo de habilidades y estrategias de búsqueda activa de empleo.

En el marco del Proyecto GIANT, la capacidad específica para conocer estas necesidades se basa en la definición común de un objetivo general pretendido por las prácticas de orientación, principalmente el apoyo al desarrollo social y personal de los individuos y a su capacidad para enfrentarse a las transiciones que marcan el proceso evolutivo de las historias de vida personal.

En cuanto a este marco de referencia se refiere, la estructura del itinerario elaborada por Maria Luisa Pombeni para la base de datos *Ideas y herramientas para la orientación* de la Región de Friuli Venezia Giulia, se ha identificado como un instrumento adecuado para el diseño de acciones efectivas en orientación.

Esta estructura se considera como la unidad mínima de una acción de orientación, dirigida a superar la fragmentación y falta de coordinación que a menudo caracterizan el diseño y la propuesta de actividades de orientación. Cada itinerario acompaña un proceso de aprendizaje dirigido al desarrollo de un objetivo específico de orientación e incluye una serie de actividades que buscan determinados objetivos funcionales con miras a la consecución del fin general.

De acuerdo con las necesidades orientadoras que han sido identificadas, los objetivos generales de orientación que los socios han trabajado son:

- la elaboración de una propuesta de formación/empleo (Región de Friuli Venezia Giulia y Provincia de Milán);
- el apoyo a la transición entre ciclos de estudio (Provincia de Bolonia);
- el apoyo a la transición de la formación al trabajo (Región de Marche).

La estructura original del itinerario, que se describe en la anteriormente mencionada base de datos, prevé que para cada una de estas finalidades haya varias áreas de contenido, que deben ser objeto de actividades específicas para lograr los objetivos establecidos.

Dentro de las actividades experienciales del GIANT se han identificado, a través de la contribución activa de los profesionales, los saberes y los conocimientos específicos de los servicios locales, para identificar las buenas prácticas disponibles ya a nivel local. Esto se explica mejor en la *Guía metodológica de itinerarios* (que se halla en el CD-ROM que acompaña a esta publicación). Estas prácticas han sido identificadas entre las actividades que han demostrado ser las mejores respecto a las expectativas generales de este sistema complejo.

Las prácticas que han sido recogidas fueron procesadas para integrarse plenamente en un itinerario consecuente con la finalidad pretendida por la metodología seleccionada.

Desde el punto de vista metodológico, los itinerarios están destinados a poner en marcha el crecimiento individual y un proceso de aprendizaje a través de grupos de trabajo: el grupo es el contexto ideal, ya que permite mejorar los recursos personales y el desarrollo de habilidades para afrontar situaciones críticas. Este tipo de trabajo proporciona el mostrar las opiniones de terceros y apoya el medio en el que todas las personas pueden experimentar por sí la aprobación de los demás. Esto hace del grupo un medio privilegiado para la autoexploración y redefinición. Además, el comparar sus propias experiencias con las de otras personas que compartan problemas similares es una buena oportunidad para comprobar nuestra propia representación de la realidad, modelos de comportamiento y actitudes relacionales efectivas.

Por esta razón, las actividades y herramientas recogidas en los itinerarios también prevén momentos de trabajo individual, que pueden considerarse como parte integrante de un mismo proceso que se inicia desde el punto de vista personal y que utiliza las experiencias compartidas con el grupo como una oportunidad para renegociar significados y ampliar las perspectivas individuales para adquirir nueva información, evaluar la conveniencia de integrar dos oportunidades en un sistema propio de representación y usarlo para dirigir la tarea de orientación.

Las indicaciones relacionadas con el desarrollo de los itinerarios se han recogido en la *Guía metodológica* y en las *Hojas de descripción de actividades* dirigidas a los profesores/orientadores.

Desde el punto de vista práctico, el diseño de las acciones grupales ha permitido aprovechar mejor los recursos (conocimientos previos, posibilidad de probar experiencias, etc.) de los orientadores y disponibles en el contexto de la organización participante en el proyecto. Como cuestión relevante, el itinerario, dada la forma en que está estructurado, requiere facilitadores para mantener cuatro áreas de competencia bajo control:

- el *área de comunicación relacional* se refiere a la gestión de grupos y las relaciones interpersonales, a través del desarrollo de un método de comunicación, centrándose en la otra persona, y en la gestión de la dinámica de grupo;
- el *área de formación metodológica* se refiere a la creación de un conjunto de condiciones de aprendizaje que se estimularán con apoyo, como orientar y guiar la adquisición de conocimientos, actitudes y habilidades;
- el *área de orientación metodológica* se refiere a la capacidad de diseñar y dirigir un itinerario en la perspectiva de la orientación, centrándose en una acción orientadora de análisis de las necesidades del grupo y el uso de medios de asesoramiento específicos, aptos para el propósito, contenido y características del grupo (edad, sexo, etc.);
- el *área de gestión-organización* requiere de la habilidad para negociar las condiciones pertinentes que sean necesarias para el desarrollo de las actividades que se llevarán a cabo en el marco del contexto.

La guía de las actividades, por tanto, debe considerarse la facilitadora de un proceso, que es, por un lado, entendido como de grupo dirigido a la ejecución de las tareas y el logro de los objetivos y, por otro lado, interpretado como un aprendizaje individual y de emancipación personal.

Estas cuatro áreas de competencia son comunes a los diferentes profesionales que participan en la facilitación de los itinerarios durante la actividad de la experimentación del GIANT: se refieren no sólo a los perfiles dedicados a desempeñar un papel de apoyo

específico en el proceso de orientación, sino también, y sobre todo, a otros perfiles profesionales (es decir, principalmente profesores y formadores) que, en el marco de una misión profesional diferente, desempeñan un papel de orientadores, que es de preparación o complementario a la realización de dicho proceso.

También cabe destacar que las competencias relativas al *área de orientación metodológica* se han fortalecido por el proceso de construcción de itinerarios en sí mismo, en el que todos los profesionales han estado involucrados activamente.

2.2

La actividad de evaluación en las acciones de orientación

de *Dina Guglielmi*

Las actividades de evaluación de las acciones de orientación en el marco del Proyecto GIANT son fundamentales para la transferencia de la “promoción de la calidad” del GIRC segundo nivel de servicio de orientación/modelo de herramienta.

En particular, esta actividad pretende lograr una herramienta para el objetivo de promover un sistema de evaluación común, como la encuesta, los indicadores e instrumentos, y el análisis de los resultados del itinerario de orientación previstos durante la fase de aplicación del modelo.

La necesidad de garantizar la calidad de los servicios que se proporcionan es fundamental para el sistema de orientación.

El gran número de resultados positivos de los programas de orientación encontrados en la literatura científica (por ejemplo, Brown, Ryan, Krane, 2000; Brown *et al.*, 2003; Lapan, Gysbers, Petroski, 2001) no debe ser considerado como la línea de llegada, sino más bien como el punto de partida para invertir en la promoción de un sistema que identifica las normas de calidad y supervisa el cumplimiento de las mismas por los servicios. La evaluación debe ser considerada como un proceso continuo destinado a la mejora del programa de orientación; sin embargo, también han surgido algunos puntos débiles en la valoración de los servicios de orientación, tales como:

- la falta de un estudio sobre la situación de los usuarios, y la organización antes de la acción, lo que hace imposible evaluar el cambio producido por ésta;
- la supervisión de la realización de la acción con un mayor enfoque en la evaluación de los resultados;
- el uso de herramientas que no siempre son adecuadas para la valoración de algunos aspectos de tipo psicológico, tales como las actitudes, creencias, etc.;
- en general, no se hace distinción entre los efectos de la acción de orientación y los producidos por otras partes interesadas que pueden participar en la toma de decisiones y en el proceso de elección.

En términos generales, ni la lógica, ni los datos sistemáticos o acuerdos son viables. Eso debería representar que el objeto de la evaluación sean los métodos y herramientas de recogida de datos (Hughes, 2006).

Se pueden identificar varios resultados mediante un plan de evaluación. Watts (1999), por ejemplo, señala tres niveles diferentes de los logros que pueden obtenerse gracias a un programa de orientación: a nivel individual, organizativo y social.

Más concretamente, el plan de evaluación elaborado por el Proyecto GIANT se centra tanto en los resultados individuales (creación de capacidad, gestión de la ansiedad, cambio de actitud, etc.) como en los resultados organizativos (integración, mejora

TABLA 2.1
Plan de evaluación global

	Estudiantes	Profesores/orientadores	Padres/madres
Input (al inicio del itinerario)			
Proceso (después de cada día de actividades)			
Output (al final del itinerario)			
Seguimiento			

de la oferta de servicios). Ésta es la elección en la que se basa la meta misma del itinerario de orientación, mediante el apoyo en las transiciones y los procesos de elección y, al mismo tiempo, pretende una integración renovada en los servicios. Además, el ámbito social y económico es muy difícil y complejo de evaluar, sobre todo con referencia a sus efectos a corto plazo.

De acuerdo con el método de evaluación, diseñado por el Proyecto GIANT, el objetivo es evaluar el aprendizaje, las experiencias de vida y las percepciones de los diferentes agentes participantes en el proyecto. De forma más específica, todo el proceso se controla a través de input, proceso y output, además del seguimiento de la evaluación y la participación de las distintas partes interesadas, como se ilustra en la TAB. 2.1.

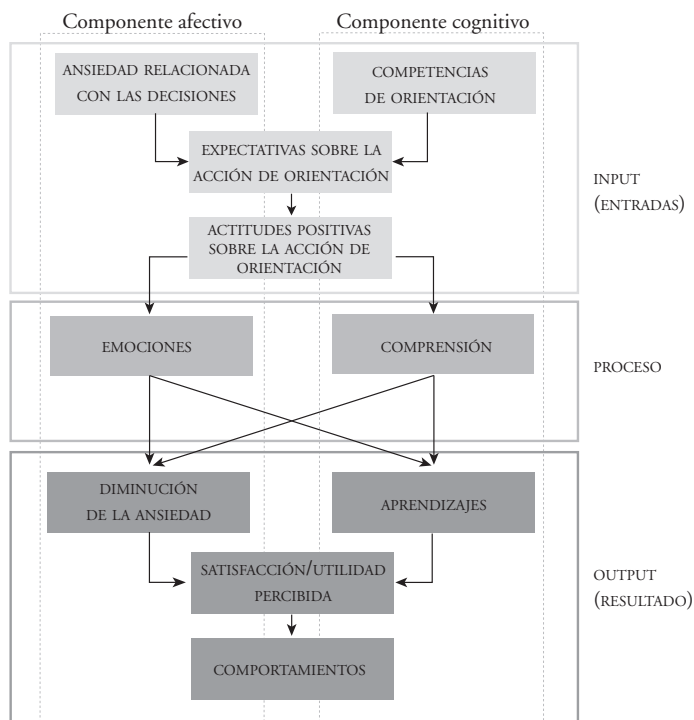
Aunque existen varios y diferentes métodos de evaluación de los itinerarios de orientación (debido a la dificultad mencionada anteriormente), el acuerdo general que se expresa en la literatura es sobre el hecho de que la evaluación de la calidad requiere de input, proceso y output (Hughes, 2006).

Para evaluar el cambio, es necesario prever un diseño de investigación longitudinal (Fraccaroli, 1998), es decir, capaz de suministrar “instantáneas” *repetitivas* de los fenómenos en un tiempo amplio para identificar los aspectos constantes y/o cambios. El diseño longitudinal permite hacer un seguimiento del desarrollo individual en un tiempo y responder a cuestiones sobre la estabilidad del logro del comportamiento estudiado.

A partir de esta prueba necesaria, el Proyecto GIANT lleva a cabo un modelo de evaluación longitudinal, que tiene en cuenta la valoración de diferentes fuentes (autoevaluación/heteroevaluación). La integración de una perspectiva subjetiva y objetiva está garantizada mediante la participación de los diferentes agentes involucrados en el proceso de evaluación: los usuarios a los cuales se dirige el itinerario, los profesores/profesionales de la orientación que lo desarrollan y, cuando sea posible e interesante, los padres.

Las opciones metodológicas se realizan desde un proceso de toma de decisiones complejo. Se han tenido en cuenta, de acuerdo con las sugerencias de Fraccaroli y Verga-

FIGURA 2.1
Modelo de evaluación



ni (2004), el programa (usuarios-clientes, organización, historia, procesos), las intenciones (generales, expectativas, audiencia) y las limitaciones (presupuesto, tiempo, disponibilidad).

El modelo de evaluación que se ha identificado posee la intención de analizar tanto el componente afectivo relacionado con el estado de ánimo y las experiencias de vida de los usuarios, como el aspecto cognitivo conexas con conductas proactivas y actitudes hacia los propios objetivos de formación/empleo, de acuerdo con el estudio de Maguire y Killeen (2003). Ésta es también la razón por la que se ha elegido un diseño de evaluación mixto, con el objetivo de integrar tanto datos cualitativos como cuantitativos. Desde el punto de vista operativo, el diseño de la investigación se ha traducido en una serie de hojas de evaluación que se aplican a todos los agentes involucrados en la experiencia de orientación, y se analizan los principales aspectos contemplados en la literatura que sean pertinentes para la evaluación de este tipo de acciones.

Como se muestra en la FIG. 2.1, los dos componentes principales que influyen en la gestión del personal de orientación han sido seleccionados, es decir, el componente cognitivo y el afectivo, para entender mejor cómo la acción orientadora apoya la capacidad de las personas de hacer frente a la elección y transición.

La investigación sobre la efectividad de las acciones de orientación, a menudo, ha

analizado los efectos producidos por esta modalidad de actividad en términos de tipo de aprendizaje, vinculado a las dimensiones del componente cognitivo, tales como habilidades de análisis del contexto, toma de decisiones, resolución de problemas, etc., considerando que el estudio del componente afectivo es un elemento nuevo introducido en este modelo.

La evaluación del componente afectivo se centra en el análisis de los efectos de la acción de orientación sobre la capacidad de la persona para utilizar los sentimientos cuando se enfrenta a momentos de elección y transición.

Aplicación del dispositivo en el contexto italiano

3.1

El caso de la Región de Friuli Venezia Giulia de Maria Graziella Pellegrini y Piero Vattovani

3.1.1. El contexto regional: condiciones iniciales y necesidades

El plan de transferencia de Friuli Venezia Giulia, llevado a cabo en el ámbito de las actividades del paquete de trabajo 1 (WP1) de los proyectos, planificaba el desarrollo de las funciones de “asistencia técnica” y “promoción de la calidad”, respectivamente, en relación con los objetivos de *Fomentar la comunicación entre los interesados en la competencia social e institucional, Elevar el nivel de calidad de las prácticas y los instrumentos profesionales y Supervisar y evaluar la efectividad y eficiencia de los servicios de orientación* destinados a involucrar la educación, los sistemas de formación profesional y las estructuras dedicadas a la integración de sistemas que forman parte del consejo regional.

En particular, uno de los aspectos que caracterizan la Región de Friuli Venezia Giulia es la presencia de centros de orientación específicos. El servicio es prestado por una oficina de coordinación central, y por seis Centros de orientación regional (COR), que prestan servicios tanto dirigidos en forma directa a las personas (servicio de acogida y orientación) como actividades específicamente canalizadas al sistema de orientación y los profesionales (sistema de formación comprensiva, centro de recursos, asistencia técnica).

Además, el sistema de orientación regional coopera estrictamente con las escuelas. Ésta es una experiencia a nivel nacional. Por otra parte, existe también el Centro regional de recursos con el objetivo de ayudar al desarrollo de proyectos especiales a nivel regional y de las actividades temáticas de grupos de trabajo. Existe una estrecha cooperación entre el servicio de orientación regional y alguna organización institucional, como la Oficina regional de la escuela (USR FVG – Ufficio scolastico regionale Friuli Venezia Giulia), la Agencia para el desarrollo de la autonomía escolar (ANSAS – Agenzia per lo sviluppo dell'autonomia scolastica), los servicios regionales para la formación profesional, las agencias de empleo, los servicios de orientación que ofrecen las Universidades de Udine y Trento, las Provincias y las Cámaras de comercio y otras organizaciones involucradas en proyectos específicos.

Desde el principio, las relaciones y sistema de servicios han proporcionado al Proyecto GIANT un fuerte enfoque institucional. El proyecto ha sido ya incluido en un sistema estructurado de servicios. Por lo tanto, el objetivo era mejorar algo las acciones de orientación educativa, en la educación profesional y en el sistema de formación, gracias a una mayor integración en los itinerarios de orientación, dada la presencia de intercambio/

comunicación entre sistemas y los profesionales, y la introducción en las prácticas operativas de las herramientas para el seguimiento y la supervisión de las actividades que se han implementado.

Algunas iniciativas especiales ya se han emprendido en el pasado y han permitido darse cuenta de que las herramientas para compartir enfoques de diseño, y la presencia de un crecimiento significativo de orientadores profesionales que participan, pueden fomentar el desarrollo y modelado de itinerarios/servicios de orientación común a todas las entidades locales.

3.1.2. El proceso de transferencia del modelo

La solicitud de acuerdo con el proyecto se ha dirigido a cerca de cincuenta, entre las instituciones escolares de segundo nivel y las organizaciones de formación profesional, que, a partir de 2006, han compartido con el servicio de orientación regional un itinerario de asistencia técnica relacionada con el uso del software de orientación profesional S.Or.PRENDO.

Nueve escuelas secundarias superiores y cinco organizaciones de formación profesional se unieron a la iniciativa, ya que muchos directores de escuela en un momento de mayor incertidumbre financiera y de organización, a causa de la inminente reforma de la educación secundaria superior, prefirieron no comprometerse a aplicar un proyecto muy complejo.

La integración de un sistema laboral en un modelo de cambio no fue considerada apropiada debido a que en la región la agencia de empleo se halla en un proceso de reorganización de servicios y no existe una tradición particular en facilitar orientación.

La primera fase de las actividades del proyecto se centró en los trabajos preparatorios con los profesionales de 14 organizaciones participantes. Durante las cuatro sesiones de formación ha sido posible, en un principio, abordar el diseño de los itinerarios de orientación educativa centrada en las profesiones, siguiendo las finalidades de la sección, contenidos, objetivos e instrumentos. Al mismo tiempo, se ha previsto una propuesta de un itinerario educativo para los estudiantes del cuarto año de la escuela secundaria y del segundo año de la formación profesional del primer nivel.

Así mismo, problemas relativos a la supervisión y evaluación de las trayectorias de orientación educativa fueron ilustrados tanto en términos de indicadores como de trabajo.

El itinerario de educación conocido como *Ensayo general para el diseño y/o proyecto de formación profesional* fue planificado y el resultado del trabajo llevado a cabo durante cuatro sesiones. Se subdivide en siete unidades educativas con un total de 17 horas de actividad y se ha llevado a cabo durante un período de tres meses a partir de mediados de octubre de 2009, con la participación de 346 estudiantes. El itinerario fue diseñado principalmente para preparar a los estudiantes para realizar elecciones y desarrollar conductas proactivas y no estaba destinado a centrarse en aspectos relacionados con la toma de decisiones; se dedicó mucho tiempo a las actividades, tales como el autodesarrollo, intereses, habilidades, valores y aspiraciones y a la información y búsqueda activa, con una especial atención a determinados perfiles ocupacionales.

Las actividades previstas de control de encuestas específicas sobre los estudiantes y los profesionales se efectuaron antes del inicio de la actividad de formación, al final de cada unidad educativa, previa a la realización del itinerario y en los tres meses de seguimiento. Se creía inicialmente que estas acciones pudieran dificultar la trayectoria educativa de los alumnos, pero se han llevado a cabo con gran compromiso, dedicación y espíritu de

cooperación, tanto por los usuarios como por los profesionales, probablemente porque durante la formación los objetivos y metas que pretende la evaluación habían sido claramente ilustrados.

Ha sido posible compartir las observaciones que surgen del análisis de los datos que habían sido recogidos y, al mismo tiempo, abrir un debate sobre la conexión y acciones de integración que se realizarán durante el siguiente año escolar, en los tres talleres técnicos, que se han organizado a nivel provincial, dirigidos a los profesionales involucrados en la realización de la actividad educativa.

Gracias a la actividad de supervisión y evaluación, los contenidos generales de la experiencia realizada y los resultados obtenidos se han dado a conocer a la comunidad de los agentes de orientación de Friuli Venezia Giulia a través de un seminario regional. En éste se informó que la conexión y los procesos de integración tienen influencias muy positivas en el sistema de los propios usuarios (después del itinerario de educación más del 12% de los estudiantes había elaborado un proyecto de elección). Estos procesos son necesarios para estar constantemente desarrollados por todos los sujetos que forman parte del sistema.

Este compromiso implica a la organización costos relevantes para las entidades involucradas en el proceso y también en el caso específico del Proyecto GIANT, en el que sólo menos de la mitad de los costes ha sido cubierto por él, siendo la mayor crítica del mismo en sí.

Los institutos escolares y organizaciones de formación profesional, que tienen que hacer frente a los presupuestos más bajos y con personal insuficiente, a menudo muestran que las acciones realizadas en el proyecto, incluso si forman parte de la misión formativa de la organización, necesitan un apoyo económico específico. Especialmente lo precisan otras acciones como la participación de los docentes en los seminarios, reuniones, etc.

3.1.3. Algunas consideraciones finales

Al hacer un balance de los resultados que se han logrado al término de la experiencia, es posible afirmar que los talleres técnicos que se han organizado, destinados a permitir a los profesionales el intercambio de opiniones y experiencias de aprendizaje, han permitido elaborar un itinerario educativo ampliamente compartido, en términos de objetivos, actividades y herramientas. Por otra parte, éste ha dado lugar a grandes expectativas entre los profesionales y los propios usuarios (llegar a puntuaciones superiores a 3 en una escala de 5 puntos). Los datos obtenidos de las actividades de supervisión han señalado que estas expectativas han sido plenamente cumplidas en las áreas implicadas por la acción (por ejemplo, el autoconocimiento – puntuación de 3,3; la información investigadora – puntuación de 3,4).

La actividad preparatoria llevada a cabo con los responsables y profesionales se ha evaluado tanto durante los últimos seminarios como en las actividades de supervisión, y es esencial a fin de preparar un marco adecuado en términos de requisitos funcionales para la aplicación efectiva de la intervención educativa. Ésta confirma que la atención debe centrarse en la creación de buenas condiciones de partida y que éstas son a menudo el resultado de procesos de integración tanto interna como externa a la educación o a las organizaciones formativas.

Otro indicador adicional para la evaluación de los resultados positivos logrados a través de la actividad de comparación/formación de profesionales ha estado representado por las peticiones de los agentes de mantener el proceso de cooperación activa durante el

Proyecto GIANT mediante sesiones adicionales de capacitación, organizadas por el COR. Muestran también la disponibilidad para obtener algunos conocimientos y habilidades sobre la gestión de itinerarios de orientación educativa a través de otros profesores de su escuela.

La experimentación del mismo sistema de evaluación para todas las acciones de orientación, que ha sido la principal actividad del tercer objetivo del proyecto, fue quizás el elemento más innovador en el panorama de las intervenciones que el servicio regional de orientación ha realizado en el marco de la asistencia técnica a los servicios territoriales, por este motivo existe cierta preocupación por la posible reacción de las organizaciones externas.

El servicio de supervisión y evaluación ha sido recibido más positivamente en todos los contextos con, en cierto modo, un inesperado nivel de la cooperación, y al final del proyecto ha habido muchas peticiones para integrarlo en los servicios habituales proporcionados a los colegios por la administración regional. En particular, la comunidad de los profesionales mostró la propuesta de que las herramientas, la aplicación de datos y su procesamiento se pusieron a disposición en el servicio de Internet a todas las organizaciones territoriales con el fin de su uso permanente.

La toma de conciencia de los profesionales y directivos de la necesidad de una segunda lectura de la acción de orientación más estructurada y constante – que las escuelas y la organización de la formación hagan realidad para sus usuarios –, la disponibilidad consiguiente de dedicar algo de tiempo y recursos para el seguimiento y análisis de datos, la voluntad de seguir compartiendo la misma supervisión y herramientas de evaluación demuestran un paso más hacia delante de los procesos de integración entre los servicios y la investigación de las instituciones de orientación más cualificadas y que consideren las necesidades de las personas.

En este sentido, gracias a una actividad de supervisión, ha sido posible identificar algunos desfases en las actividades previstas en el itinerario educativo. Durante su segunda edición, será posible plantear algunas medidas correctivas.

En resumen, el Proyecto GIANT en Friuli Venezia Giulia ha demostrado ser un dispositivo adecuado para mejorar la comunicación entre las diferentes organizaciones y para potenciar el crecimiento profesional de la comunidad local de profesionales de la orientación, compartiendo instrumentos y metodologías de acción, así como darse cuenta de la necesidad de ser equipado con el análisis de la acción y medios de evaluación adecuados.

Como se mencionó anteriormente, la característica del Proyecto GIANT en Friuli Venezia Giulia no es la introducción de nuevos procesos e itinerarios en toda la gama de servicios de orientación, sino más bien, en estar estrechamente relacionado con otras iniciativas varias y establecimientos de trabajo que ya existen como el sistema regional de orientación, que actúa como precursor del proceso metodológico de sistematización.

Su sostenibilidad en el futuro puede ser analizada en el contexto variado de *Programas de actividades de orientación regional*, teniendo en cuenta las funciones, destinatarios, objetivos, metas y resultados probados a través del plan de transferencia de GIANT, en referencia al siguiente nivel de análisis:

- *nivel institucional*: la actividad está probada plenamente, en los servicios de orientación educativa, gestionados normalmente en la administración regional por el COR, en virtud de la Ley regional de 26 de mayo de 1980, n. 10, y en las actividades de apoyo y

promoción de la integración entre los sistemas asumidos recientemente por el mismo servicio, por el art. 27 de la Ley regional de 9 de agosto de 2005, n. 18;

- *nivel de organización*: no hay problemas particulares para incluir el duplicado y la difusión progresiva del itinerario y actividades fuera del marco del Proyecto GIANT, que ya gestiona en el marco de las actividades habituales de la cooperación entre los COR, escuelas, y servicios de formación profesional. No debe subestimarse el compromiso organizativo adicional de que cualquier acción en red de trabajo requiere para las organizaciones participantes. La actividad de difusión, antes de convertirse en la práctica establecida, podría ser la base para proyectos de la red proveedora de las formas de apoyo organizativo;

- *nivel técnico*: los contenidos y las herramientas están bien establecidos, ya en uso por el servicio de orientación y muchas escuelas. El valor añadido, pero también el principal punto de estado crítico, es cómo se reúnen todos los itinerarios y cómo desarrollar, para los profesionales, las habilidades necesarias para lograr un impacto positivo en la calidad del proceso de orientación de sus usuarios/estudiantes. En este caso, será estratégico el preservar el sistema de asistencia técnica proporcionada por el COR con la participación también de los profesores de alto nivel en la formación/acompañamiento de nuevos miembros para el proyecto;

- *nivel económico*: desde este punto de vista, la sostenibilidad, al menos para el sistema escolar, casi está en la posibilidad de dar a los profesores responsables de los proyectos algunas horas de servicio o servicio adicional útil para la preparación y gestión de los itinerarios. Es posible que se tenga que recurrir a algún pago o reembolso a buscar en fondos adicionales del presupuesto normal de la escuela. Una situación de contención del gasto público es una dificultad para hacer frente porque no es posible lograr un trabajo amplio de calidad basado únicamente en la disponibilidad de los individuos.

3.1.4. Agradecimientos

El Proyecto GIANT se ha realizado en la Región de Friuli Venezia Giulia gracias a:

- *Regione Friuli Venezia Giulia*, Servizio istruzione, diritto allo studio e orientamento (G. Alessandri, L. Boso, C. Busato, M. De Lorenzo, L. D'Odorico, G. Manzini, F. Mior, E. Paviotti, M. G. Pellegrini, P. Vattovani);
- *Ufficio scolastico regionale* (B. Seravalli);
- *IPSLA Zanussi* (R. Cerquetti, M. Savini);
- *IPSLA Mattioni* (G. Bartolo, A. Baldo, G. Pezzarini, A. Treglia);
- *ISIS Malignani*, sede di Cervignano (A. Xodo);
- *ISIS Spilimbergo* (S. Gabelli, M. Marchesin, F. Mele, R. Rufini);
- *Istituto statale d'arte Galvani* (L. Iacuzzi, M. Louvier, G. De Anna, C. Pituello, F. Cozzi, M. G. Bergamo, C. Scagnol, G. Fasan, E. De Cecco);
- *ITI Malignani*, sede di Udine (G. Brelli, A. Fehl, R. Raffaella);
- *Liceo ginnasio Petrarca* (E. Sponza);
- *Liceo scientifico Marinelli* (M. Laurenti, M. Freschi);
- *Liceo scientifico e IPSLA Torricelli* (B. Geremia, M. Moroldo);
- *ASSEFORM* (C. La Monica, F. Tofful);
- *CIOFS/FP FVG* (F. Scaffidi);
- *CNOS FAP Bearzi* (R. Cecchini, S. Mreule);
- *ENAIIP FVG CSF* (E. Luzzato);
- *ENEAP-FVG* (M. Cipro, C. Segon).

3.2

El caso de la Región de Marche

de Paola Paolinelli

3.2.1. El contexto regional: condiciones iniciales y necesidades

La participación de Marche en la fase experimental del GIRC se produjo en un momento crucial, vinculado a la planificación del nuevo Fondo Social Europeo (FSE). Los instrumentos que se habían desarrollado, y el diálogo con el grupo de trabajo del GIRC, han contribuido a un resultado más detallado de lo que se esperaba, y han acelerado el tiempo necesario para procesar las propuestas que el sector regional de orientación ya tenía trabajadas, y se preparaba presentar para la elaboración del POR (*Programma operativo regionale*).

Las actividades de orientación que hasta ahora se han llevado a cabo en el marco del sistema de formación profesional y educación de la Región de Marche no siempre han estado debidamente estructuradas. En el sector del empleo la experiencia se había desarrollado en un grado mucho mayor. Aquí una red de trabajo de orientadores de los CIOF (*Centri per l'impiego, l'orientamento e la formazione*), se estableció y se puso a trabajar en la orientación profesional dentro de los distintos servicios operativos y con los consejeros provinciales. Esta red, construida a través del tiempo para promover y activar la innovación en los centros, fue el fruto de los ensayos de nuevos servicios, prácticas de empleo y herramientas de participación del sector regional de orientación profesional.

Estas actividades han demostrado la capacidad de orientación profesional para crear el diálogo con y entre diferentes sectores – educación y empleo – y la importancia de trabajar en conjunto para abordar estas cuestiones relacionadas con la política social y el desarrollo local. Esta experiencia ha puesto de manifiesto las necesidades y solicitudes de los servicios enumerados en cada situación local.

Brevemente, después de años de experimentación, el GIRC ayudó a sistematizar la orientación y centrar la atención en cuestiones esenciales para la construcción de un sistema. Se propuso un mecanismo flexible de técnicas, es decir operativo, de interacción, capaz de aprovechar al máximo la experiencia, los puntos fuertes y la práctica. La comparación con el mecanismo del GIRC ayudó, desde el punto de vista metodológico, a distinguir claramente las operaciones y funciones que se asignaron a un Centro regional de recursos de orientación, centrándose en las conexiones con otras instituciones en el sistema de Marche, así como en el ámbito nacional y europeo.

En este contexto, el aspecto que la Región de Marche sostuvo, con el apoyo del Proyecto GIANT, se conectó a la coordinación técnica de las actividades de orientación; de modo que, el objetivo específico logrado se refiere a un aumento/ampliación de la capacidad de gestión de la orientación a nivel regional. Esto, en definitiva, se debe considerar la clave para interpretar cómo se ha aplicado el Proyecto GIANT en Marche.

Algunos agentes interesados inicialmente han influido en la transferencia del modelo del GIRC. Una característica favorable es que los sistemas de educación, formación profesional y empleo forman parte de un servicio regional único. Este tipo de configuración organizativa se ha mostrado más apropiado para garantizar la integración de sistemas como un objetivo estratégico en materia de calidad y desarrollo. Para entender los detalles de cómo el Proyecto GIANT se puso en marcha en Marche, hay que tener en cuenta la

unidad de las políticas de educación, formación profesional y trabajo gestionadas por el Fondo Social Europeo. Como consecuencia, la creación del GIANT ha implicado centrarse en los vínculos con los encargados de las decisiones técnicas en las administraciones provinciales. Esto significa que el gerente a nivel provincial ha tenido, desde el principio, una visión clara del potencial y la contribución del Proyecto GIANT en relación con la estrategia regional y los planes de financiación.

Una segunda característica es el sector regional de orientación profesional elegido para trabajar en colaboración con las autoridades locales (Provincias) en el desarrollo de un sistema de ámbito regional que mantenga todas las operaciones propuestas centrándose en la calidad y la comunicación de conocimientos técnicos entre los orientadores y las entidades, donde se transforman en servicios para el usuario final. Por lo tanto, las operaciones realizadas en el pasado (incluyendo el GIRC) han fomentado una importante red de trabajo de relaciones con muchos orientadores locales, desde los coordinadores provinciales de orientación hasta los responsables provinciales, y por supuesto los consejeros CIOF.

Esto ha permitido la adopción de principios metodológicos a compartir, y ha cultivado el hábito de la cooperación en el sector de la orientación, sostenido por los responsables de las decisiones y adoptado por los orientadores. En consecuencia, la aplicación del GIANT en Marche ha contado con una reputación lograda a través del tiempo, la innovación y opciones de calidad a fin de maximizar el potencial del sistema.

Por todas estas razones, la idea de un Centro regional de recursos en colaboración con las Provincias y el apoyo a los servicios locales y al sector de la orientación llegó a parecer más plausible que nunca como el desarrollo natural de las numerosas actividades y las tareas realizadas hasta ese momento.

3.2.2. El proceso de transferencia del modelo

La operación llevada a cabo en Marche se ha centrado en la asistencia técnica, la promoción de la calidad y sus objetivos relativos, y representa:

- fomentar la comunicación entre los interesados en la competencia social e institucional involucrados en la creación de un foro de coordinación regional de orientación técnica;
- elevar el nivel de calidad de las prácticas y los instrumentos profesionales mediante la difusión de itinerarios metodológicos para el uso correcto de los instrumentos de orientación;
- supervisar la eficiencia y efectividad de los servicios de orientación a través de la adopción de un plan de evaluación.

La decisión de crear un *consejo para coordinar la orientación* a escala regional (T.OR.RE – *Tavolo orientamento regionale*, “Mesa de orientación regional”) se originó de la necesidad de abordar de manera integral las cuestiones relacionadas con el desarrollo de un sistema de orientación dentro de una estrategia regional de orientación a lo largo de la vida. La primera idea era comenzar las operaciones a partir de una etapa más avanzada, en términos de colaboración en el ámbito del asesoramiento, a continuación, extender las operaciones de la T.OR.RE a las materias de Formación profesional (FP – *Formazione professionale*) y Educación (I – *Istruzione*) mediante la creación conjunta de un programa que evolucionaría (con la participación progresiva en temas de interés para otros sistemas). T.OR.RE se ha desarrollado como una etapa en un proceso de participación y de planifica-

ción compartida con las autoridades locales durante toda la duración del proyecto. Este proceso, cuyas operaciones fueron de la mano con el Proyecto GIANT, previó en una fase de contacto inicial, la creación de información y sensibilización, con la gestión de los servicios de orientación provinciales y regionales. Se siguió una fase estratégica para la toma de decisiones en dos reuniones de la Junta, de una naturaleza predominantemente técnica, que se centró en:

- la definición del tema, los objetivos y los aspectos formales de la T.OR.RE;
- la ilustración del modelo para un Centro regional de recursos de orientación;
- la creación conjunta de un planning para la T.OR.RE.

Para esto la contribución de CE.TRANS, como el socio científico de GIANT, era crucial, especialmente respecto a la puesta en marcha y fase inicial de sensibilización del programa (con los agentes responsables de las decisiones), pero también para prestar especial atención, y una visión más precisa del rango de acción de un Centro regional de recursos de orientación.

El objetivo de la segunda actividad fue la mejora de los *métodos de orientación sobre técnicas de búsqueda activa de empleo*. Con el fin de promover la cooperación en relación con la forma de aplicar el programa con sus diversos contenidos, se eligió una práctica que fue ampliamente utilizada en la región, siendo uno de los servicios ya incluidos en el portafolio de resultados de los 13 CIOF regionales, y además un módulo de formación incluido en los cursos de formación profesional (por ejemplo, los de especialización y calificación) y también en los cursos integrados en tres años⁶. Las unidades de formación profesional de las provincias han tenido la tarea de elegir a los participantes en el curso de formación, tanto para hacer un mejor uso de la red de trabajo ya realizada, como para ampliar la de la población local con los que cooperan. Una consecuencia de esta elección fue que los servicios locales han estado representados de manera significativa, incluyendo el sistema escolar y otros de tipo local. Como cuestión relevante, de acuerdo con la hipótesis original, sólo los orientadores y profesores de la formación profesional y de empleo estaban supuestamente involucrados. Se considera que unos profesores de escuela y un consejero de orientación laboral de la oficina de información juvenil (Informagiovani) se involucraron en la actividad de formación, expresándose así una evidencia de *red de trabajo de orientación local*.

Antes del ciclo de sesiones de formación, se explicó a los participantes el modelo subyacente de la Región Friuli Venezia Giulia base de datos *Ideas y herramientas para la orientación*. Este paso fue fundamental para introducir y poder compartir el vocabulario utilizado y no sólo facilitar la comprensión metodológica del curso de *Apoyo a las transiciones en el mundo del trabajo*, pero, sobre todo, adecuarlo firmemente en el sistema de interpretación desarrollado por la profesora Maria Luisa Pombeni.

En la preparación para la última de las tres sesiones previstas de un pequeño número de orientadores profesionales de los CIOF⁷ se llevó a cabo un proyecto de grupo para profundizar en el enfoque propuesto y desarrollado por CE.TRANS, e introducir cualquier cambio/modificación necesaria⁸. El curso se revisó para hacer más fácil la aplicación en diferentes contextos:

- en los servicios de empleo, donde los usuarios pueden ser personas jóvenes con diferentes orígenes y niveles de educación;
- en la formación profesional y en los cursos integrados en tres años como un módulo requerido en la formación o curso de especialización;
- en las escuelas, como un curso para estudiantes del último año.

Los mismos profesionales también diseñaron y llevaron a cabo el taller de trabajo final, cuyo resultado fue la versión del curso *Apoyo a las transiciones en el mundo del trabajo* que se utilizó en la fase de ensayo posterior.

El itinerario ha sido implementado en cinco localidades, cada una de ellas con sus características específicas. El proyecto ha sido aplicado por los profesionales de los centros CIOF, de una agencia de formación y de los Informagiovani, con la participación de algunos estudiantes de último año de cuatro escuelas secundarias⁹ (tres de las cuales están involucradas en el Proyecto GIANT), personas desempleadas, y beneficiarios menores de 25 años, registrados en el Centro de empleo de Jesi.

En tres casos, los servicios de empleo ya habían cooperado con estas escuelas en el área de orientación: en Fabriano, los estudiantes ya habían participado en el llamado itinerario “formación para la elección”, mientras que en el marco del Proyecto GIANT fue posible desarrollar una actividad conjunta entre los CIOF y el Informagiovani del Ayuntamiento de Fabriano. Una experiencia similar se hizo en Urbino: en este caso, el orientador y el profesor del CIOF han actuado conjuntamente. Cabe destacar que a pesar de las dos entidades que ya tenían una colaboración duradera y permanente, gracias al Proyecto GIANT, tuvieron por primera vez la oportunidad de codirigir la misma acción: como una cuestión relevante, hasta ese momento, el orientador escolar sólo se había limitado a actuar como intermediario entre su escuela y la Autoridad provincial. Un enfoque innovador de relaciones se introdujo también en Fermo: el proyecto fue apoyado con fuerza, promovido e implementado por la escuela.

La experiencia del itinerario en el que participaron los estudiantes del último año de un colegio de técnica mecánica de Senigallia, se llevó a cabo gracias al apoyo de un consejero de orientación laboral para una agencia de formación privada. En este caso, hay que señalar que la escuela nunca había dado a los estudiantes un tipo de servicio de orientación, a pesar de que habían acordado un “protocolo de colaboración” con la agencia de formación. Por otra parte, la experiencia también resultó ser muy útil porque se previeron dos entidades involucradas (es decir, la escuela y la empresa privada) con un posible campo de mayor colaboración.

Por último, el caso de Jesi es la única experiencia hecha en el centro CIOF con un grupo de usuarios menores de 25 años. La actividad fue anunciada en la prensa local – como cualquier otra actividad formativa realizada por el mismo – y las personas que se unieron a la iniciativa podrían beneficiarse del servicio. En este caso, el itinerario se ajustó a las necesidades específicas de la institución y se convirtió en uno de los servicios disponibles en el “menú” del mismo.

Con el fin de dar mayores oportunidades para el debate y ayudar en la búsqueda de áreas para trabajar en conjunto, las actividades de evaluación se propusieron como parte integrante de la investigación. Como se explicó, se le dio prioridad a la creación de “piezas del sistema” y el GIANT se utilizó como principal referencia técnica y metodológica. El plan de evaluación¹⁰ se diseñó para el mismo grupo de profesionales de CE.TRANS para el ensayo, que posteriormente introdujeron cambios parciales en algunas partes de las herramientas para adaptarse a los contextos individuales dentro de la experiencia. Los resultados fueron presentados a la totalidad del equipo del proyecto en una reunión especial, junto con una descripción razonada del conjunto de herramientas y su utilización por los orientadores y usuarios.

3.2.3. Algunas consideraciones finales

El Proyecto GIANT es una de las operaciones que la Región de Marche presenta en conjunto para establecer un programa institucional para la gestión de la orientación profesional a escala regional. Es el punto de referencia técnica y metodológica para la aplicación de la coordinación de los recursos (que están disponibles en el POR regional) en materia de integración entre sistemas y comparaciones a escala transregional y europea.

Por esta razón, el Proyecto GIANT ha estado en contacto con otros varios sistemas y apoya la cooperación de muchos profesionales que actúan simultáneamente en el proceso de orientación de las personas; podría contribuir a ampliar y fortalecer las redes de trabajo regionales, dentro de una comprensión compartida de los objetivos, herramientas y modelos de orientación, además de las tareas y roles. El proceso de transferir el modelo se vio facilitado porque todos los implicados están acostumbrados a trabajar juntos en el campo de la orientación profesional, incluyendo no sólo las acciones de los orientadores y sus estructuras, sino también el apoyo y la ayuda prestada por los coordinadores y encargados de tomar decisiones.

La aplicación del itinerario metodológico *Apoyo a las transiciones en el mundo del trabajo* ha sido una acción muy relevante, de acuerdo con la lógica del sistema, porque ha puesto de manifiesto a todos los participantes los beneficios derivados de las redes de trabajo y la cooperación entre las partes interesadas, como un elemento cualitativo en el compromiso con las necesidades de las personas. Además, la diversidad de los contextos organizativos y nuevas formas de trabajo experimentadas con el GIANT señalan un nivel más consciente del enfoque de red de trabajo y un mayor énfasis en las relaciones de calidad.

Un valioso aspecto de interés es el reconocimiento de la necesidad de una mesa técnica (T.O.R.RE) que se encargue firmemente de la orientación a fin de garantizar la calidad y la estabilidad en las acciones, el apoyo a la profesionalidad y el desarrollo de una política regional de orientación. El soporte de un Centro regional de recursos de orientación podría apoyar a la mesa técnica. Este centro/dispositivo ha sido posible concebirlo con mayor claridad en el Proyecto GIANT.

Para concluir, algunos objetivos y acciones resultaron ser especialmente significativos. Muchas de las metas establecidas por el “Plan de trabajo funcional” del GIRC se han mostrado especialmente significativas para la definición de estrategias de gestión de la orientación, y por su función de promoción respecto a la calidad, la investigación y el desarrollo, con especial atención a la profesionalidad de sus acciones.

3.2.4. Agradecimientos

El Proyecto GIANT se ha realizado en la Región de Marche gracias a:

- *Regione Marche*, Servizio istruzione formazione e lavoro (M. Terzoni, P. Paolinelli, R. Finocchio);
- *Provincia di Ancona* (M. Mengoni, L. Barucca, T. Amori, C. Martini, E. Muscari Tomajoli, F. M. Paci, D. Piaggese, G. Vergari);
- *Provincia di Ascoli Piceno* (M. Menicozzi, M. Farnesi, R. Garofolo);
- *Provincia di Fermo* (M. Cestarelli, A. Caponi, A. Malavolta, S. Montauti);
- *Provincia Macerata* (M. Giustozzi, A. De Amicis, C. Dolciotti, C. Galante, L. Gasparini, G. Marannino, F. Sani);

- *Provincia di Pesaro e Urbino* (F. Nucci, E. Orciani, A. Gabbianelli, L. Ruggeri, I. Cambioli, L. Orrelli, S. P. Vallergera);
- *IPSLA Ricci di Fermo* (D. Vesprini, G. Fiacconi);
- *IC Falconara Sud* (S. Caimmi);
- *ITIS Mattei di Urbino* (F. Diamantini, R. Rossini);
- *IC Pomodoro di Orciano di Pesaro* (M. C. Montagna);
- *IPSSARCT Panzini di Senigallia* (M. Vani, M. Renzi);
- *IPSLA B. Padovano di Senigallia* (F. Candelaresi);
- *CAT Formazione* (S. Massarelli);
- *FORMART Marche* (C. Cerioni);
- *Informagiovani Fabriano* (F. Rogari).

3.3

El caso de la Provincia de Bologna

de *Claudio Magagnoli y Marinella Lazzari*

3.3.1. El contexto provincial: condiciones iniciales y necesidades

La Provincia de Bologna tiene una historia de veinte años y una tradición respecto a la orientación profesional, que comienza en 1983, cuando se le delegó la responsabilidad de la formación profesional y la orientación por la administración regional de Emilia-Romagna.

Si en un principio el objetivo era la gestión de los servicios para aquéllos que tenían que elegir, esta decisión contribuyó a la creación del CIOP (*Centro di informazione e orientamento professionale* – Centro de Información y Orientación Profesional) provincial, trabajando en red con otros centros de asesoramiento local; el papel de la Provincia ha sido la coordinación de la red de trabajo con el fin de mejorar su funcionamiento.

Este rol de coordinación y gestión territorial de la Provincia ha estado cada vez más afianzado a través del Congreso provincial de coordinación previsto por la Ley regional de 30 de junio de 2003, n. 12 y los siete Congresos regionales que ayudan a evaluar los diferentes requisitos de los distintos contextos locales.

Esta decisión de procurar la creación de un sistema de gobierno local que haga un mejor uso de los objetivos y actividades de los diferentes agentes locales, resultó de la actual fragmentación y división de responsabilidades institucionales, poderes y competencias reconocidas en el ámbito de la política activa de empleo; el rol de la orientación profesional en la Provincia ha estado cada vez más centrado en la coordinación de la red de trabajo y en la prestación de asistencia técnica.

Para la Provincia de Bologna el Proyecto GIRC ha proporcionado puntos de referencia útiles para definir el Centro de recursos de orientación profesional, destacando sus funciones y permitiendo una mayor integración de la orientación profesional en diferentes contextos.

El Proyecto GIANT – el modelo transferido del GIRC – dio a la Provincia de Bologna una oportunidad de seguir desarrollando las funciones del Centro de recursos provincial, que había estado en funcionamiento desde enero de 2008 probando y desarrollando vías de prestación de asistencia técnica a los orientadores, para mejorar su práctica y promover la evaluación de sus actividades.

3.3.2. El proceso de transferencia del modelo

En el modelo de transferencia de la Provincia de Bolonia (Servicio de educación y formación profesional e Institución Minguzzi) el acento se puso sobre el nivel de coordinación de recursos y la integración de instituciones y servicios (escuela, Autoridad provincial, ASL – Autoridades sanitarias locales, Ayuntamientos), con especial referencia a la difusión de buenas prácticas para la transición y a los instrumentos metodológicos diferenciados en función de diversas necesidades de los grupos de destinatarios, con especial atención a los problemas de los adolescentes.

El proyecto se centró específicamente en la interacción/integración entre los profesionales de diferentes servicios, incluyendo también los de empleo que están considerados como “límites”, como también podría pasar con los servicios de bienestar, donde las actividades que se llevan a cabo no se perciben como acciones de orientación, aunque apoyan los procesos de toma de decisiones de las personas en riesgo.

Para la identificación de los socios institucionales en esta actividad, se tomó la decisión de implicar e incitar las estructuras institucionales y organizar mesas de trabajo, cuya labor en estos temas tiene la finalidad de evitar repeticiones.

El Congreso provincial de coordinación ha estado involucrado en el proyecto. Se ha establecido por la Ley regional 12/2003 que tiene la misión de proponer los temas relativos a la oferta de formación y también dar su opinión respecto de los actos principales del plan territorial. El Congreso provincial de coordinación está compuesto por los consejeros de Educación, formación y empleo de la Provincia de Bolonia, el director general de la Oficina de la escuela regional de Emilia-Romagna, un delegado de la Cámara de comercio de Bolonia, un edil y un director de escuela por cada ámbito territorial, un director de escuela designado por la ASABO (*Associazione scuole autonome di Bologna* – Asociación de escuelas independientes de Bolonia) y otro designado por los directores territoriales de los Centros permanentes de trabajo en la Provincia de Bolonia y por los representantes de los Centros acreditados de formación profesional.

En el proyecto, estuvo involucrado el foro interinstitucional comprometido en la lucha contra la exclusión social, que está compuesto por los Ayuntamientos de la Provincia de Bolonia, las escuelas, los servicios sociales y de salud, las autoridades de distrito, las agencias de educación y la Institución Minguzzi.

Estas instituciones han solicitado el compromiso de sus expertos en orientación, que era necesario para contribuir a la creación de la experiencia de orientación prevista en el proyecto.

La elección de la intervención, realizada por la Provincia de Bolonia, en sintonía con la misión en la que participaban otros socios (Servicio de educación y formación profesional e Institución Minguzzi), se apoya en los cambios entre los ciclos escolares y durante el itinerario de formación, proporcionando un apoyo a ésta por parte de todos los orientadores que trabajan en el ámbito educativo, formativo y social.

El itinerario elaborado por dos grupos, con CE.TRANS como supervisor científico, está ayudando al estudiante a superar el impacto de un nuevo contexto escolar.

Los destinatarios son los estudiantes que están cursando el último año de la escuela media y el primer año de la escuela secundaria superior.

La acción llevada a cabo durante el período de transición sigue a los alumnos tanto en el momento en que aparece la nueva situación como en el comienzo de un nuevo ciclo escolar.

Los objetivos son:

- analizar las posibles experiencias emotivas de desorientación (compartiéndolas con los compañeros de clase y encontrando la forma de superarlas);
- pensar en los posibles requerimientos del nuevo contexto teniendo en cuenta las conductas y actuaciones para elegir en términos de respuestas estratégicas.

El diseño del itinerario es el primer paso del proceso que conduce a la integración entre los servicios y fomenta el diálogo entre los diferentes agentes involucrados. CE.TRANS ha elaborado una hoja/cuadrícula para evaluar la exclusión social, que puede promover:

- a) la síntesis de los indicadores de exclusión social que surjan durante la aplicación del itinerario en la escuela;
- b) la recogida de la información adicional válida sobre los jóvenes;
- c) el planteamiento de posibles directrices y la identificación de sujetos que puedan ponerlas en práctica.

La actividad alcanzada se ha dividido en tres fases:

1. un seminario dirigido a personas que trabajan en el sistema escolar y educativo, en particular los que lo hacen en escuelas medias y superiores, en los servicios educativos municipales y en los institutos de formación profesional;
2. un trabajo del proyecto para identificar a los destinatarios específicos del proyecto en el que desarrollar un modelo de intervención, las posibles integraciones entre proyectos y un plan de intervención;
3. la elección de los contextos escolares en los que aplicar y experimentar el modelo.

Como se muestra en la FIG. 3.1, se distinguen tres elementos del modelo presentado para la experimentación:

1. actividad de orientación, prestando particular atención al fenómeno de la transición (cambio entre la escuela media y la secundaria superior y la elección de diferentes vías de formación);
2. la integración entre los servicios y la colaboración entre los sujetos involucrados en las intervenciones en materia de formación y abandono escolar;
3. atención a las inquietudes de la escuela considerando la conexión existente entre éstas y las dificultades en la orientación.

Estos profesionales se han determinado entre los profesores que participan en los servicios de formación en escuelas medias y secundarias, los que trabajan en institutos de formación educativa, en los servicios sociales de Bolonia y otros Ayuntamientos, los ayudantes de los orientadores y la oficina de información juvenil (Informagiovani) de San Lazzaro.

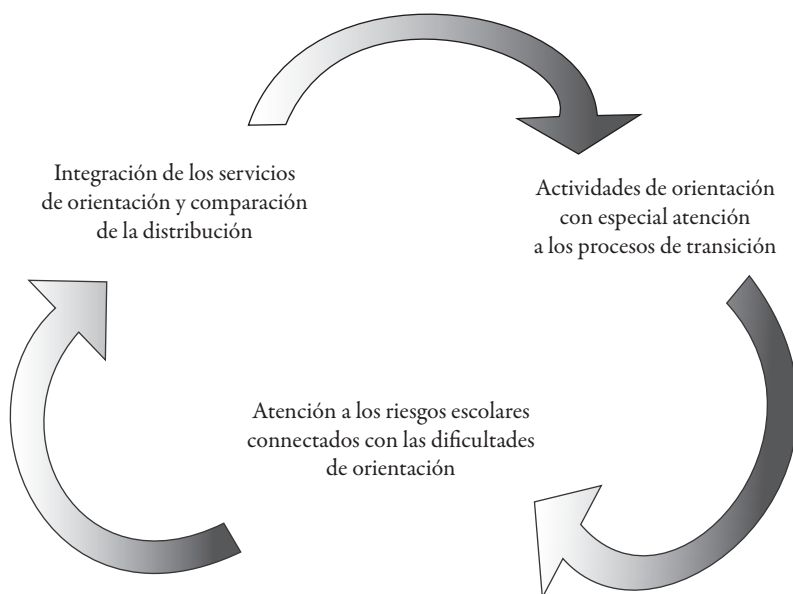
Se organizaron dos reuniones con un propósito educativo. El objetivo final es la creación de lenguajes compartidos en materia de formación para simplificar la comunicación entre los sujetos procedentes de diferentes servicios y ayudarles a adquirir las competencias suficientes para el uso de los instrumentos de orientación.

Más tarde, los dos grupos siguieron el trabajo del proyecto y después de las consideraciones que surgieron durante éste, se desarrolló un modelo con una serie de tarjetas centrales y teniendo en cuenta la elección de las principales necesidades identificadas por los grupos de trabajo.

Al final del trabajo del proyecto fueron localizados los centros y el número de clases para participar en la experimentación.

La entrega de tarjetas tenía como objetivo aumentar la conciencia de los estudiantes y sus habilidades personales en el ámbito de la orientación. Además, las tarjetas ayudan a

FIGURA 3.1
Elementos del modelo experimentado



los profesores a cooperar con otros profesionales para identificar las deficiencias en el área de competencias, el potencial y las fortalezas del mismo sistema, por lo general infravaloradas.

La discusión estaba destinada a:

- identificar algunas acciones de elecciones educativas en el aula;
- acompañar a los estudiantes en el marco de la experiencia formativa en el aula (tutoría de orientación);
- identificar a los estudiantes en riesgo de exclusión social y proporcionarles una reforzada tutoría personalizada;
- adquirir las habilidades suficientes para el uso de instrumentos de orientación adecuados.

3.3.3. Algunas consideraciones finales

La promoción de la calidad del sistema de orientación pasa por la integración de los servicios, lo que requiere la puesta en común de un enfoque teórico-metodológico para los problemas (por ejemplo, en Bolonia para la prevención de la dispersión escolar y el malestar educativo).

En la realización de las actividades, además se ha contemplado también compartir este enfoque, con los socios del proyecto, de un sistema de evaluación del itinerario de orientación experimentado.

En lo relativo al objetivo de la integración de servicios y sujetos implicados en las intervenciones de orientación y el contraste de dispersión, tras los primeros contactos con los grupos de trabajo, las actividades de experimentación y la aplicación del modelo, se ha informado de algunos efectos positivos y otros estados críticos. En primer lugar, la experimentación del itinerario a través del uso y la entrega de las tarjetas de trabajo había permitido a los profesores y profesionales, así como a los estudiantes y al grupo clase, desarrollar un análisis más en profundidad. Los casos de la distribución de hojas/cuadrículas entre los diversos profesionales (profesores, orientadores y educadores locales) han demostrado ser muy útiles en la apertura de un debate sobre los problemas experimentados en el aula. En términos generales, de acuerdo con los profesores, la administración de las hojas también ha planteado la concienciación de los estudiantes acerca de sus propias inclinaciones y actitudes. En cuanto a debilidades se refiere, se han señalado unas dificultades por los estudiantes en la vinculación de sus intereses y actitudes para las elecciones académicas y para el diseño de su propio itinerario educativo y profesional.

Haciendo referencia a la totalidad del proyecto, las expectativas de participación al inicio del itinerario y su cumplimiento al final dejan algunos importantes indicadores que emergen a la vista de la mejora futura de las prácticas de orientación.

Las expectativas no se cumplieron en relación a:

- aclarar las ideas sobre el nuevo itinerario educativo;
- entender cómo mejorar la tendencia educativa;
- recibir asesoramiento de expertos.

Estos aspectos no son realmente objetivos del itinerario experimental, así que hay la necesidad de definir con los estudiantes y profesionales (profesores u otros agentes) sus objetivos de vías de orientación, en particular, la necesidad de crear un lenguaje y una metodología comunes para el sector de los profesionales. Este resultado señala también la evaluación llevada a cabo por profesionales de cada actividad. La primera tarea propuesta incluye también la presentación de las metas y objetivos y muestra un estado crítico. Esta necesidad más amplia de aclarar los objetivos y contenidos de los itinerarios de orientación refuerza el rol de las sesiones de formación comparándolas con varios tipos de trabajo, con título diferente en el campo de la orientación. Otra reflexión importante concierne al diseño de las siguientes intervenciones indicadas desde los resultados de las expectativas de los padres y profesores. Si tenemos en cuenta todas las cuestiones planteadas (es decir, realizar toda la información para la integración en el nuevo contexto educativo, aclarar las ideas sobre los objetivos a alcanzar mediante el estudio, etc.), las expectativas de los padres son más altas que las de los profesores. Esta lectura aporta información importante acerca de la necesidad de apoyar las intervenciones en los niños con las actuaciones dirigidas a los padres.

3.3.4. Agradecimientos

El Proyecto GIANT se ha realizado en la Provincia de Bolonia gracias a:

- *Provincia di Bologna*, Servizio scuola e formazione e Istituzione Minguzzi (A. Bertocchi, A. Del Mugnaio, F. Giosuè, A. Lazzari, M. Lazzari, C. Magagnoli, E. Mazzanti, E. Tumiatto);
- *Conferenza provinciale di coordinamento della Provincia di Bologna e del Tavolo istituzionale per il contrasto al disagio scolastico.*

Bolonia

- *Scuola secondaria di primo grado Leonardo da Vinci* (M. Campisi, M. Ceccolini, O. Pecci, C. Prandin);
- *Scuola secondaria di primo grado Farini* (P. Betti, M. Buscaroli, S. Camastra, L. Cenacchi, M. P. Magnacca, F. Massaro);
- *Scuola secondaria di primo grado Guercino* (G. Cantile, E. Martoni, M. R. Passarelli);
- *Scuola secondaria di primo grado Rolandino Pepoli* (P. Alessandri, P. Quaquarelli, C. Taglioni);
- *Comune di Bologna, Quartiere Santo Stefano* (F. Modena, M. Motta, M. Paltretti, V. Prenna, V. Rossi);
- *Comune di Bologna, Quartiere Savena* (S. Bastia, P. Bertani, C. Piccaglia, A.M. Tiarini).

San Lazzaro di Savena

- *Scuola secondaria di primo grado Jussi-Rodari* (A. Gandolfi, S. Jaccarino, T. Stabellini);
- *Istituto comprensivo di Monterenzio* (R. De Matteo, L. Sartini, C. Taglioni);
- *Scuola secondaria di secondo grado Mattei* (M. Ercolino, F. Fantini, M. L. Quintabà);
- *Scuola secondaria di secondo grado Maiorana* (F. Cappadone, V. Laprica);
- *Figura di sistema, Distretto di San Lazzaro di Savena* (D. del Gaudio).

3.4

El caso de la Provincia de Milán

de Luciano Schiavone, Carlo Catania, Federico Manfreda y Alberto Vergani

3.4.1. El contexto provincial: condiciones iniciales y necesidades

La Provincia, siguiendo el programa regional de recursos regionales y económicos comunitarios, ejerce papeles de administración sobre la planificación y ordenación territorial. El proyecto se ha realizado en el marco de este contexto normativo, que cuenta con otra característica específica relativa a la actividad experimental que se lleva a cabo dentro del territorio que acaba de surgir de la Provincia de Monza y Brianza.

Es importante proporcionar algunos elementos para perfilar el contexto y el período anterior a la puesta en marcha del Proyecto GIANT. Desde hace tiempo, se puede destacar la práctica de algunas acciones e iniciativas, desarrolladas durante años en dos direcciones principales por la Autoridad provincial de Milán. La primera estaba relacionada con el apoyo y la promoción con éxito de la formación y la actividad extendida a través de intervenciones consolidadas gradualmente a lo largo de los años en términos de itinerarios dedicados al acompañamiento. La segunda se relaciona con dar importancia a las políticas locales sobre orientación realizadas por la Provincia de Milán, contribuyendo a la definición de la dirección de los dispositivos posibles. En este campo, se elabora, bajo la coordinación científica de Maria Luisa Pombeni, un itinerario de trabajo, a través de una mesa entre las organizaciones internas y otras presentes en el ámbito territorial.

A raíz de estas acciones, se pudo afirmar que la Autoridad provincial de Milán ha demostrado una alta sensibilidad, de acuerdo con los criterios para colaborar y una atención especial a la evolución de nuevos procesos experimentales de orientación. Las conexiones con el Proyecto GIRC han fortalecido y guiado aún más este proceso centrado en las funciones y una serie de objetivos relacionados con él y, más concretamente con:

- *fomentar la comunicación entre los interesados en la competencia social e institucional*, a través de la valorización de redes y la identificación de una mesa de coordinación técnica;
- *supervisar y evaluar la efectividad y la eficiencia de los servicios de orientación*, desarrollando una mayor atención al proceso de experimentación;
- *diseñar el apoyo en el marco europeo, nacional y local*, efectuando una inversión sustancial en recursos humanos estratégicos, con especial referencia a las metodologías y herramientas de las acciones de orientación.

La Autoridad provincial de Milán, basándose en las consideraciones mencionadas anteriormente, consolidó algunas calificaciones sobre el proceso de orientación, gracias a la contribución del sistema formativo, la cooperación y las acciones desarrolladas a través del trabajo en red sobre el éxito y difusión de la formación. Un elemento adicional que ha animado y hecho posible la transferencia del modelo está representado por un adecuado nivel de conocimientos actuales, tanto de la estructura técnica como administrativa de los orientadores de las agencias provinciales de formación, y los consultores que trabajan en estos procesos.

3.4.2. El proceso de transferencia del modelo

Las actividades que se han llevado a cabo en el marco del proyecto reflejan el modelo de los objetivos que se han establecido en el plan de transferencia y que han sido mencionados en este informe en el apartado 2.1. El objetivo de *Diseñar el apoyo en el marco europeo, nacional y local*, con especial referencia a las metodologías y herramientas de las acciones de orientación, ha sido implementado por medio de las siguientes actividades: grupo focal, formación, proyectos, desarrollo de una herramienta de servicio de la orientación, y la experimentación de campo. El objetivo de *Fomentar la comunicación entre los interesados en la competencia social e institucional* ha llevado a la creación de un grupo de coordinación. Por último, el objetivo de *Supervisar y evaluar la efectividad y la eficiencia de los servicios de orientación*, se ha traducido en el diseño y desarrollo de un conjunto de acciones de monitoria en el sector, la evaluación de los resultados y de la efectividad de la red de trabajo y de la integración de los servicios.

De un modo operativo, se decidió proceder en cuatro etapas básicas: un *grupo focal*, una fase de *formación*, una tercera de desarrollo del *proyecto*, y un análisis final de los trabajos del mismo expresado en el montaje y la formulación de un *único dispositivo de servicios*.

El grupo focal. El fin principal del grupo destinatario fue compartir la definición del *objetivo de orientación* con los participantes, lo cual era importante para la identificación de prácticas relativas a los jóvenes menores de 25 años, lo que serviría como punto de partida para el desarrollo de todo el proceso formativo. Este objetivo se logró a través de tres áreas de contenido principales: la noción de *buenas prácticas* y su difusión dentro de los servicios dirigidos a los jóvenes menores de 25 años; las necesidades de orientación de los jóvenes menores de 25 años y sus expectativas de los servicios; las deficiencias en la prestación de servicios a los jóvenes menores de 25 años. A partir de estos elementos, el grupo focal estaba dirigido principalmente para llegar a un consenso sobre el objetivo en el que los socios deberían centrarse y trabajar dentro del marco del proyecto. En particular, se ha decidido dedicar algunas actividades al tema de la “preparación para la elección” a través de un proceso educativo, que comienza a partir de las representaciones de los jóvenes

(compartidas con sus padres y amigos) sobre la formación y las oportunidades de trabajo para introducir un conjunto de información y experiencias que puedan ayudar a los jóvenes en su proceso de toma de decisión con plena conciencia.

La formación. Este objetivo ha llevado al diseño de la formación y a reuniones de actualización. El primer encuentro se dedicó a la presentación teórica y metodológica de la orientación dirigida a los jóvenes menores de 25 años centrándose en la meta de los beneficiarios del proyecto. Las siguientes reuniones se celebraron para llevar a cabo un análisis en profundidad de temas relacionados con los grupos involucrados en la orientación y la auto-orientación práctica, con las características de la orientación del grupo, las herramientas de intervención, la metodología y el diseño de proyectos de trabajo conjunto basado en directrices comunes. Algunos socios asistieron a las sesiones de formación, de modo que éstas podrían convertirse en una oportunidad para la creación de un equipo interno dedicado a llevar a cabo y supervisar las actividades de orientación mediante el uso de las habilidades existentes, así como de las nuevas adquiridas gracias al proyecto.

El trabajo del proyecto. La siguiente fase, relativa al análisis e intercambio del trabajo de los participantes sobre las cuatro realidades implicadas, incluía muchos puntos en común y algunos detalles específicos (los beneficiarios o el tipo de oferta de formación) relacionados con centros de formación individual. El proyecto fue elaborado de acuerdo a una red común y caracterizado por una serie de temas: la motivación del proyecto y la descripción de la tarea de orientación; los beneficiarios involucrados; las habilidades que los participantes deberían desarrollar (objetivos de aprendizaje); la descripción de las fases de la aplicación; los perfiles profesionales implicados y sus funciones relacionadas; la integración con los servicios de empleo; la evaluación del proyecto.

El dispositivo del servicio. CE.TRANS ha llevado a cabo los trabajos de montaje y procesamiento de los cuatro proyectos para diseñar un único dispositivo de servicio “Preparación para una elección”, compuestos de seis módulos equipados con sus relativas áreas de contenido, objetivos, tiempos, descripción de la actividad, la metodología y las herramientas. En su conjunto, éste es un curso de 20 horas de duración, organizado en colaboración con las actividades llevadas a cabo también por las agencias de formación. Acerca de la participación de los servicios de trabajo, un primer resultado demuestra una fuerte implicación de los profesionales de las agencias de trabajo mediante el aumento de la información y el conocimiento sobre el mercado laboral local.

Además, y paralelamente a las fases de desarrollo de la experimentación, el proyecto previó tres acciones de apoyo: la creación y consolidación de un foro de coordinación, acciones de monitoría y entrenamiento durante la fase experimental, y una evaluación de la acción, desglosada en dos fases de valoración.

En cuanto al *foro de coordinación*, la importancia de esta actividad debe ser subrayada, sobre todo si se tiene en cuenta que a nivel institucional el proyecto fue diseñado y desarrollado dentro de un nuevo territorio, denominado la nueva Provincia de Monza y Brianza. A pesar de las inevitables dificultades de un traspaso de poderes, los funcionarios de la Autoridad provincial de Milán y de la Autoridad provincial de Monza y Brianza participaron en la coordinación del foro. Por lo tanto, ésta ha estado presente en el esce-

nario de cambio de una autoridad a la de otra índole, nombrada desde la misma que ha promovido y apoyado el proyecto (la Autoridad provincial de Milán) a la que actualmente desarrolla el dispositivo dentro de su propio territorio (la Autoridad provincial de Monza y Brianza).

Una actividad más de apoyo al proyecto tiene que ver con la planificación de *visitas de monitoria y supervisión* realizadas por el personal provincial en cada uno de los organismos de capacitación con el fin de enriquecer el marco de información sobre cada iniciativa y para comprobar el progreso de los proyectos.

La evaluación es la tercera acción de apoyo que se refleja en dos acciones diferentes: la reconstrucción de resultados y la valoración en los proyectos de la “red de trabajo” y la “integración”.

Para identificar a los socios institucionales del proyecto se creó un “grupo piloto” con algunos requisitos representando la gama de servicios de formación ofrecidos por la Autoridad provincial de Monza y Brianza. En particular, en el inicio del proyecto, se definieron algunos criterios en base a los siguientes socios que fueron invitados a participar en el proyecto:

- AFOL Monza y Brianza;
- Consorzio Desio y Brianza;
- Fondazione Clerici de Brugherio;
- ENAIP de Vimercate.

El proyecto ha recibido el diseño, la metodología y el apoyo a la organización de los siguientes sectores profesionales:

- un grupo de asistencia técnica integrado por dos representantes provinciales y por tres consultores expertos senior, que relacionaron el diseño general y los aspectos metodológicos con las condiciones específicas del contexto;
- dos consultores CE.TRANS, responsables del diseño del modelo metodológico y la experimentación, desempeñando un papel clave de consultoría y supervisión científica para apoyar al grupo de asistencia técnica;
- los servicios oficiales de formación y empleo que han gestionado las actividades programadas.

Por lo que respecta a los recursos instrumentales (en el sentido de trabajo en red y cultura del territorio) se confirmó lo mencionado anteriormente y, en particular, se hace referencia al “capital social”, representado específicamente por las cuestiones de orientación, el sistema de relaciones y la práctica de la comparación y colaboración entre varias agencias de formación y entre éstas y la Autoridad pública provincial.

Los resultados de la evaluación al final de la acción (resultados logrados) – obtenidos a nivel del servicio único que participó – se han realizado a través de la definición e identificación de algunos indicadores que apuntan a los dos objetos principales del proyecto (como se ha sugerido en el plan de evaluación de mayo de 2009), lo que significa:

- la red de trabajo entre cada institución de formación que participa en las actividades y en otros temas de interés, que ofrecen los servicios de orientación, educación, colocación y reinserción, además de la congruencia entre la demanda y la oferta de empleo, y la formación profesional;
- la integración tanto entre los sujetos – véase el punto anterior – como entre la formación, educación, orientación, colocación y servicios de apoyo.

Se identificaron algunas cuestiones en los indicadores de evaluación: la forma en la que el proyecto ha enfocado el tema de la red de trabajo y el de la integración, y también los resultados esperados y efectivos.

El mapa de los indicadores propuestos – y hasta la fecha aún no evaluados plenamente – es el siguiente.

1. *Indicadores relativos a la red de trabajo “resultados”*. Un primer grupo se refiere a la participación en el proyecto de un número de personas que actualmente constituyen y definen la red de trabajo local: en este sentido, éstos son indicadores que identifican no tanto el “resultado” del proyecto en sentido estricto, sino más bien una precondition (la participación en la red de trabajo) le facilita por lo tanto la producción de ciertos resultados. Un segundo conjunto de indicadores es en cambio en la “realización” de las acciones concretas y las que proporcionan el contenido de la actividad de la red: en concreto, la referencia es para la realización – en términos de replicación – del Proyecto GIANT durante el programa de formación de los años 2010-11. Por último, el tercer conjunto de indicadores es el único que se refiere a los “resultados” en el sentido estricto de “consecuencias de la aplicación” – en este caso – desde el enfoque de la red de trabajo. Dos indicadores forman parte de este último grupo – mientras que los dos primeros han establecido uno para cada uno – y se identifican como los resultados: *a*) la formulación de la “oferta de puestos de trabajo y/o prácticas” (para los usuarios del servicio) por las asociaciones locales de empleadores implicados en la red de trabajo; *b*) la adquisición – mediante estructuras de formación y gracias a las relaciones con el sistema productivo local (una relación directa con la realidad empresarial/productiva o de forma indirecta mediante las asociaciones profesionales) – de las indicaciones y la información sobre las “nuevas habilidades requeridas por el mercado de trabajo local” y a desarrollar en los participantes de los cursos, y en general, con los usuarios del servicio.

2. *Indicadores relativos a los “resultados de la integración”*. El mayor problema también teórico, de la categoría de integración (que se refiere tanto a la institucionalización del enfoque de la red de trabajo como sobre todo a una especie de “resultados provisionales” de la actividad de la red) se desprende claramente del hecho de que se ha identificado sólo un indicador de la integración. Éste se centra en el resultado representado por la “mayor conciencia de los estudiantes en relación al mundo del trabajo” y se describe en términos de “escribir el curriculum vitae (CV) y encontrar ofertas de trabajo”, todo lo relacionado con cada uno de los estudiantes y caracterizado, por una parte, por la capacidad para hacerlo “autónomamente” (elaboración del CV) y también para realizarlo (búsqueda de ofertas de trabajo) de un modo apropiado, “correspondiente al curso de estudio”.

3.4.3. Algunas consideraciones finales

La consideración de sostenibilidad (desde punto de vista futuro) de los procesos aplicados al final del proyecto se puede desarrollar aquí con referencia a los indicadores relativos a la «la forma en la que el proyecto ha enfocado el tema de la red de trabajo y el de la integración»: estamos hablando, concretamente, de los indicadores complementarios a los “de resultados”, presentados anteriormente, los indicadores “de proceso” que, precisamente, al estarlo, consideran – o al menos pueden hacerlo – algunos itinerarios realizados y/o procedimientos que puedan encontrar su permanencia.

No hay evidencias para argumentar de una forma estructurada la futura eficiencia de la “sostenibilidad” de los procesos que se han tenido en cuenta mediante los indicadores propuestos por los miembros del proyecto, sin embargo, el tipo de procesos a los que los indicadores se refieren – y que se muestran a continuación – es tal que las perspectivas de sostenibilidad parecen ser positivas y favorables. De hecho, todos los indicadores hipoté-

ticos (relativos a ocho “respuestas modelo” a “preguntas guía” que se plantean) se refieren a reuniones y/o actividades de relaciones, con agentes locales específicos, importantes tanto en función del tema “empleo/colocación” como respecto al más estricto de “educación/formación”.

En el desarrollo de algunas actividades, sin embargo, algunos usuarios con discapacidad se mostraron especialmente críticos con la dificultad para activarse y con los plazos.

Acerca de los resultados, los profesionales destacaron que la vía ha sido útil tanto para que los estudiantes se preparen para la elección de la carrera o para ellos mismos. Creen que el itinerario de orientación ha facilitado su tarea orientadora y ha mejorado la ofrecida para su propia organización.

Los usuarios están siempre satisfechos con los resultados, afirmando el haber pensado en ellos, tener reunido información sobre el mercado de trabajo y haber pensado en el futuro para poner en práctica lo que han aprendido.

3.4.4. Agradecimientos

El Proyecto GIANT se ha realizado en la Provincia de Milán gracias a:

- *Provincia di Milano*, Settore formazione professionale;
- *Provincia di Monza e Brianza*, Settore formazione professionale;
- *AFOL Monza e Brianza* (A. Longo, R. Arienti, S. Colombo, L. Marconi, E. Russo, P. Tagliabue);
- *Consorzio Desio e Brianza* (C. Bernasconi, S. Fusi, M. Gili, M. Gasparri, C. Pede, P. Tulelli);
- *Fondazione Luigi Clerici di Brugherio* (E. Scotti, P. Asperti);
- *Fondazione ENAIP Lombardia di Vimercate* (M. Balconi);
- *Centro per l'impiego di Seregno* (E. Maccari);
- *Centro per l'impiego di Vimercate* (V. Altamura).

Evaluación del Proyecto GIANT

4.1

Transferibilidad de la experiencia en el contexto europeo

de Luis Sobrado Fernández, Rebeca García Murias, Alina Garvriliță y Mihai Iacob

El análisis documental detallado y comparativo de este apartado se hizo desde las cuatro relaciones técnicas (cf. CAP. 3) proporcionadas por los socios italianos del Proyecto GIANT correspondientes a las Regiones italianas de Friuli Venezia Giulia y Marche, y Provincias de Milán, Monza y Brianza, y Bolonia.

Cabe señalar las condiciones del contexto, normativas y funcionales que pueden ser viables de transferir a otras naciones y regiones de la Unión Europea y en particular España y Rumania, socios en el proyecto mencionado.

Los contextos social, cultural y económico, aunque diversos en los diferentes marcos de estudio, presentan muchas similitudes entre sí y también con otras regiones del norte y este de España. Estos escenarios muestran indicadores positivos en relación con los demás en sus respectivos países en materia económica, social, cultural, educativa, cuestiones de formación, etc. Sin embargo, se requiere en algunos casos (Regiones de Friuli Venezia Giulia y Marche) mejorar el proceso de transformación productiva con el fin de proporcionar a la economía de la región o provincia un alto nivel de conocimiento y tecnología a través de la innovación. Por esto es necesario el apoyo en la investigación, desarrollo e innovación en los respectivos campos, especialmente en el marco tecnológico.

En este escenario, la articulación adecuada de educación, formación, empleo y orientación es de gran interés y en este sentido, por ejemplo, la experiencia de la Región de Marche de integrar las cuestiones relativas a la educación, formación y empleo, con acciones transversales de orientación en éstas y todo ello, en un único sistema, es una alternativa de interés para otras regiones europeas y, especialmente, para España y Rumania objetivo de este estudio.

Los Centros de empleo, orientación y formación profesional (CIOF) de la Región de Marche de reciente creación pueden ser un modelo viable y apropiado para transferir a otros sistemas regionales de Europa, sobre todo, a través de sus funciones de información y orientación laboral, tutoría en la ayuda profesional, atención a los individuos, grupos sociales y personas desfavorecidas (inmigrantes, ex reclusos, drogodependientes, personas dedicadas a la prostitución, discapacitados físicos y psíquicos, etc.) y también a través de la orientación profesional a los estudiantes de diversos niveles educativos en sus transiciones académicas y profesionales y en sus políticas de inserción social y laboral.

Del mismo modo, los Centros de orientación regional de la Región de Friuli Venezia Giulia, por ejemplo, dependientes de las oficinas de coordinación regional son también

un modelo destacado de vertebración de la orientación profesional en relación con el sistema educativo. Realizan tareas de apoyo a la escuela para la prestación de servicios y asesoramiento en orientación a los estudiantes desde una perspectiva profesional y promueven un sistema integrado que ayuda a reducir el número de abandonos escolares y las consecuencias del fracaso escolar.

Cuando se decidió implementar el modelo GIRC, sus cuatro objetivos principales de cada una de las sedes de transferencia fueron:

1. creación y fortalecimiento de un foro de coordinación;
2. seguimiento de los proyectos;
3. experimentación parcial del modelo GIRC;
4. evaluación del proyecto.

El seguimiento de los resultados fue un componente muy importante del proceso, especialmente en los contextos que favorecen un entorno experimental y/o un estudio de seguimiento. Esto ha permitido un mayor acceso a los resultados por el resto de la comunidad de asesoramiento y orientación.

La elección de las funciones del modelo GIRC, transferidas por cada una de las cuatro administraciones del contexto italiano relacionado con las necesidades y los posibles beneficios previstos, son los principales factores de la decisión. Si bien la función de asistencia técnica (es decir, fomentar la comunicación entre materias institucionales socioeconómicas) fue vista como un componente clave para todos los contextos de transferencia, la elección de las demás funciones ha variado de acuerdo con las necesidades y la experiencia previa de la sede de la transferencia.

La colaboración entre las entidades públicas y privadas que desempeñan un papel importante en el ámbito de la orientación es un componente digno de mención en un sistema que necesita un nivel, cada vez mayor, de cooperación e integración de los servicios. A través de la experimentación de la Provincia de Milán, este componente se ha esbozado en sus aspectos prácticos con las oportunidades que crea, los desafíos a los que se enfrenta y los recursos necesarios para apoyarla. La ampliación de esta práctica será vista como un factor importante en el establecimiento de un modelo funcional para la conexión de los servicios de orientación.

Cualquier entidad que desee llevar a cabo la realización del modelo GIRC, ya sea en su totalidad o en parte, debe ser consciente de la necesidad de confiar en la experiencia anterior, sobre todo en el ámbito de la creación de asociaciones y de herramientas del contexto específico. Incluso para las organizaciones experimentadas, el proceso de aplicación de este modelo puede ser muy exigente, pero con resultados igualmente satisfactorios.

En términos de recursos profesionales, el número y tipos de agentes implicados no fue más allá del alcance de las administraciones locales, haciendo de modelo accesible en términos de recursos humanos. Sin embargo, en un contexto de transferencia se consideró oportuno emplear la ayuda de expertos externos presentados por CE.TRANS, socio responsable de la supervisión científica del Proyecto GIANT. El costo del proyecto, en relación con otros programas de financiación europea, tomó en consideración los recursos implícitamente utilizados por los socios locales. En la medida en que los socios estaban dispuestos a compartir sus recursos más allá de aquéllos previstos por el presupuesto del proyecto, esto no debería ser una regla a la hora de transferir el modelo, ya que el voluntariado no se encuentra fácilmente disponible en los recursos en los que se puede construir el mismo.

Las amenazas que las diferentes organizaciones presentaban mientras trabajaban, al mismo tiempo, en el Proyecto GIANT, llegaron principalmente desde tres áreas: profesio-

nal, económica y administrativa. Si bien las diferencias en la práctica de los profesionales deberían haber sido eliminadas en las primeras etapas del proyecto, las cuestiones administrativas, relacionadas principalmente con la reorganización de las diferentes estructuras implicadas, han tenido más tiempo para ordenar y utilizar una cantidad significativa de recursos para resolver. Los aspectos económicos y financieros eran un problema, por el hecho de que limitaban la participación en el proyecto de varias entidades. Como se mencionó anteriormente, los recursos más allá de los ofrecidos por el presupuesto del proyecto se utilizaron, pero con precaución, para no sobrecargar a los socios.

En el proceso actual de crisis económica y social y la transformación en el sistema educativo, la formación y servicios profesionales de orientación tienen un papel importante en el contexto regional de los países de la Unión Europea. El asesoramiento y los sistemas de orientación de toda Europa se enfrentan a continuos cambios en su esfuerzo por mejorar la calidad de los servicios y ayudar a la gente a llevar a cabo las transiciones necesarias de una etapa de su vida a otra. Aunque las similitudes entre los sistemas son innegables, a la hora de planificar la introducción de nuevas prácticas e instrumentos, las variables locales deben tenerse en cuenta.

Es esencial aumentar los niveles de conocimiento, prestando especial atención a las competencias/habilidades científicas y tecnológicas. El apoyo de la formación y la acción de orientación a lo largo de la vida de la persona, el refuerzo de la coordinación y la calidad de los servicios y el sistema de auto-orientación ayudan en gran medida a las personas en sus transiciones educativas y profesionales en un escenario social y laboral cada vez más dinámico y exigente.

4.2

Evaluación del proceso de implementación *de Luis Sobrado Fernández y Rebeca García Murias*

Se consideró oportuno establecer los criterios de evaluación utilizados en el proceso de orientación del programa educativo de transición al lugar de trabajo en los cuatro contextos italianos (input, proceso, output y seguimiento). Se podría incluir un quinto que hace referencia al contexto, que es un criterio pertinente utilizado en diferentes modelos de evaluación de los proyectos e instituciones educativas.

Asimismo, considera conveniente incluir a los participantes en la evaluación del programa anterior, algunos directamente como destinatarios (estudiantes), y otros indirectamente (orientadores y padres de alumnos). También podría incluirse un cuarto que son los profesores que participaron en el programa de orientación en cuestión.

Con respecto a la *evaluación de los usuarios* en el *criterio del input*, que aparece en los cuatro contextos italianos, fueron evaluados como adecuados: en la parte A las cuestiones sobre la activación para la auto-orientación, el interés en la toma de decisiones y la percepción de las necesidades de orientación; en la parte B el proceso de orientación; en la C la actitud hacia la participación en el área de orientación y en la D la eficacia percibida sobre el papel del orientador.

Todas las cuestiones mencionadas anteriormente pueden ser transferidas a la realidad de la orientación de otros países europeos (especialmente España y Rumania, participantes en el proyecto) intensificando más el diagnóstico y la evaluación, estrechamente relacionados con el contexto sociocultural de los estudiantes, de gran realce en su situación de orientación.

En cuanto al proceso de formación y orientación, son de realzar los aspectos de las emociones encontradas durante las tareas realizadas (parte A), la comprensión (parte B) e intereses (parte C), con un valor singular en la Región italiana de Friuli Venezia Giulia.

En relación con el criterio del output las partes valoradas hacen mención a la participación (parte A); la realización de la expectativa (parte B); la satisfacción y utilidad percibida y el valor de la oferta orientadora de la institución (parte C). También son adecuadas las valoraciones respecto a los input previamente establecidos (la activación, las necesidades de orientación, el interés en la toma de decisiones y la eficacia percibida en la realización de los contenidos de orientación). Todos estos indicadores pueden ser transferidos a la realidad española y rumana.

También en la evaluación del seguimiento por parte de los usuarios se estiman positivos los indicadores identificados: la activación, la consulta al servicio de asesoramiento, la comprensión de las necesidades de orientación, el deseo en la toma de decisiones (parte A), la eficacia percibida sobre el papel de la orientación (parte B) y la actitud percibida en relación con el proceso (parte C) contemplados sólo en la Región de Friuli Venezia Giulia.

Todos estos criterios son también transferibles y viables en la situación de los servicios de orientación españoles y rumanos. Tienen un gran interés porque tradicionalmente el criterio de seguimiento de los programas de formación y de orientación generalmente era olvidado en los sistemas de evaluación de su calidad.

Como instrumentos de evaluación por los usuarios respecto al input, aparecen una serie de ítems de evaluación en la parte A relativos a la elección del proceso de formación (comportamiento seguido, motivación, aspiraciones); en la B, sobre el proceso de orientación (expectativas); en la C (disponibilidad) y en la D (proactividad).

Como se mencionó, en lo referente a las herramientas de evaluación en relación con el usuario en el proceso de formación y de orientación, es necesario tener en cuenta el desarrollo de una serie de cuestiones de valoración en la parte A (emociones) y en la B (comprensión e intereses).

Con respecto a los recursos evaluadores de los usuarios correspondientes al output, se refirieron a cuestiones de valoración en la parte A (participación), en la B (satisfacción), en la C (servicios públicos) y en la D (elección de la formación), el aprendizaje adquirido y la proactividad.

En cuanto a las herramientas de evaluación para el usuario en la fase de seguimiento, se utiliza una serie de ítems en la parte A (elección del itinerario seguido, participación en actividades del servicio de orientación, tipo de servicio utilizado, motivación, etc.), en la B (proactividad) y en la C (utilidad y satisfacción).

Sobre la *evaluación de los orientadores* en el input de la parte A se menciona en el instrumento para evaluar la organización del proceso de orientación (condiciones y situación de la posible aplicación de la misma). En la parte B se cumplimenta la adecuación del proceso (estructuración) y se evalúa mediante un cuestionario con los respectivos ítems. La parte C contiene los puntos del itinerario de orientación con una serie de cuestiones de valoración relacionadas con éste. La parte D se refiere a la proactividad evaluada por medio de los ítems correspondientes.

En cuanto a la evaluación del proceso por los orientadores, la parte A hace mención a la adecuación de la actividad de los instrumentos y la metodología a través de una serie de cuestiones. La parte B contempla la utilidad, el interés y la participación de los estudiantes calificados asimismo por un conjunto de elementos.

En cuanto a la evaluación del output por los orientadores, se valoran un conjunto de

ítems en la parte A (adecuación del proceso); en la parte B (satisfacción con los aspectos relativos del proceso de orientación) califican una serie de cuestiones y también en la parte C (utilidad, interés y participación de los estudiantes) y en la parte D (aprendizaje de los alumnos). Por último, en la parte E, se evalúan una serie de cuestiones relativas a la utilidad para los profesores y la escuela.

En cuanto a la evaluación por los padres sobre el criterio del output se estiman una serie de cuestiones relativas a la parte A (elección de los hijos al final del proceso de orientación); en la parte B se recogen, de un modo valorativo, las actividades propuestas en la escuela y en la parte C la evaluación de su participación en el Proyecto GIANT.

En cuanto a la *evaluación del proceso de orientación* a través del grupo de control sobre el criterio del input, se evalúa en la parte A la elección de los estudiantes a través de una serie de instrumentos e ítems de evaluación, y en la B la proactividad.

En los criterios del output previsto, se contempla en la parte A la elección de los estudiantes y en la B la proactividad evaluada a través de una serie de herramientas e ítems.

Los criterios en el seguimiento evalúan en la parte A en relación a la opción elegida por las escuelas, a través de una serie de herramientas e ítems, y en la parte B, se evalúa la proactividad a través de una serie de cuestiones.

En resumen, hay cuatro criterios de evaluación establecidos en el marco italiano de los cuatro sitios del proyecto (input, proceso, output y seguimiento) en relación a la participación en la experiencia (usuarios-estudiantes, orientadores y padres). A esto se podrían añadir otros criterios de evaluación, tales como el contexto y también otro participante en el programa de formación (profesorado).

Los indicadores de evaluación utilizados en diferentes partes de los criterios de esta relación con los participantes en la experiencia son en su mayoría transferibles a la realidad de otros servicios de orientación de diferentes países miembros de la Unión Europea (UE) y, especialmente a España y Rumania teniendo en cuenta sus características sociogeográficas, culturales y educativas.

Por último, es necesario señalar que para el éxito del dispositivo GIRC y del Proyecto GIANT debe intensificarse, en el marco de los países analizados (Italia, España y Rumanía) y también en otros países miembros de la Unión Europea, la coordinación entre los servicios de orientación existentes en la actualidad, su integración institucional, la apertura a todos los interesados, un incremento de la calidad del rendimiento y la disponibilidad de recursos materiales y sobre todo personales (singularmente, los profesionales de orientación) para una organización y funcionamiento adecuados.

Directrices en apoyo de las estrategias políticas de elección

5.1

Breve relación de principios inspiradores

de Rita Chiesa y Dina Guglielmi

La experiencia adquirida durante los Proyectos GIRC y GIANT ha permitido al partenariado compartir algunos supuestos básicos sobre su práctica profesional en el área de orientación, que han conducido a la redacción de la Carta de los valores. Este documento tiene también un valor simbólico de un compromiso compartido por todos los asociados para promover una idea de la orientación, en consonancia con los objetivos del proyecto, en todos los entornos institucionales y científicos. La Carta de los valores identifica tres áreas de referencia diferentes que podrían servir como fuente de inspiración para todos los que toman decisiones en el ámbito de la gestión de orientación: los principios, el itinerario, los valores.

5.1.1. Los principios

Los *principios* identifican la percepción del partenariado hacia las “partes interesadas” y “organizaciones” que están involucradas en el proceso de orientación.

- *Coincidencia de los servicios con las necesidades de los usuarios.* El diseño y la implementación de los servicios de orientación deben centrarse en la consecución del objetivo de la sensibilización y el desarrollo de habilidades de las personas implicadas en el diseño del proceso de formación continua de sus propias carreras y de gestión de acontecimientos que caracterizan su formación y posibilidades de empleo. La gestión activa de las capacidades se basa en el desarrollo continuo de las habilidades propias de los individuos, a través de su crecimiento personal y con el apoyo de acciones de orientación externa.

- *Mejora de las habilidades de los profesionales al compartir un lenguaje común.* Las competencias diversificadas de los sistemas y de los profesionales de la orientación son una fortaleza a aprovechar para satisfacer las necesidades de los destinatarios de los diferentes grupos sociales y las de diversas misiones sociales e institucionales (políticas de educación y formación, políticas activas de empleo y políticas sociales). También es cierto que, con el fin de ofrecer a los ciudadanos una oferta coherente e integrada, el sistema debe invertir en la definición de un marco de referencia común para una conjugación más eficaz de los servicios de orientación y las funciones.

- *La red “gana” más de los servicios individuales y evalúa los resultados que se obtienen.* El sistema de orientación debe contribuir a un mejor uso de los recursos y la mejora de la calidad de los servicios individuales. Por lo tanto, la evaluación debe ser promovida no sólo para adquirir la credibilidad externa, sino también para proporcionar a los profesionales y

a los servicios una retroinformación sistemática de los resultados que se obtienen, para asegurarse de que se logren los objetivos y aprender de la experiencia del propio trabajo.

– *Investigación y práctica: un buen sistema para promover el desarrollo de los servicios de orientación.* Es necesario promover un diálogo entre el sistema de desarrollo de conocimientos y el sistema de servicios: la investigación debe comprometerse a responder a las cuestiones derivadas de la práctica y, por otra parte, ésta debe ser capaz de aprovechar las indicaciones de la investigación para diseñar y proporcionar servicios que puedan satisfacer mejor las necesidades de los ciudadanos.

5.1.2. El itinerario

El *itinerario* identifica los retos que se deben cumplir para construir un sistema de orientación que resultaría ser coherente con las necesidades expresadas por la comunidad, y se caracteriza por los hitos principales alcanzados por los Proyectos GIRC y GIANT a lo largo de esta dirección.

a) *Mejorar la orientación.* En un complejo y diferenciado escenario social, económico y organizativo, en el que la demanda social de orientación ha aumentado sustancialmente y se ha planteado una mayor concienciación en el doble papel desempeñado por ésta para promover y fortalecer el potencial individual y habilidades de diseño, y el apoyo y acompañamiento del itinerario que está vinculado a las necesidades específicas, es necesario invertir en la articulación de servicios locales para crear un sistema integrado, que demuestre ser capaz de poner en común las experiencias derivadas de la educación, formación profesional y sectores de empleo, destacando el importante vínculo entre los servicios sociales y el sistema de bienestar.

b) *Afrontar la complejidad de la demanda de orientación.* La necesidad de diversificar el proceso de orientar las demandas de las poblaciones como destinatarios específicos ha contribuido a diseñar un escenario que se caracteriza por una pluralidad de prácticas y contextos donde las acciones se implementan. Se cree que la mejor manera de manejar esta complejidad es un dispositivo de conexión de segundo nivel que brinde apoyo técnico a los servicios básicos y sirva como enlace entre lo local y el nivel nacional (foro) y, a través de éste, a escala europea (red de trabajo Euroguidance).

c) *Reconocer la necesidad de innovar.* El análisis de la situación europea, que sirve de base para el diseño del Proyecto GIRC, ha permitido identificar los principales límites del sistema de orientación, que deben ser superados gracias al desarrollo de un dispositivo de conexión:

- la fragmentación de las competencias legislativas entre las diferentes instituciones (incluso, para empezar, a nivel nacional, entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Trabajo);
- la falta de normas de calidad que deben aplicarse a los resultados, dada la presencia y el número cada vez mayor de servicios de orientación o proveedores de las acciones;
- el problema de la educación, la formación y las competencias de los diferentes perfiles profesionales que operan en el sector;
- la falta de una cultura de evaluación aplicada a las prácticas de orientación.

d) *Promover la calidad mediante la integración.* El modelo GIRC ha sido desarrollado, y sobre todo intenta lograr la integración en múltiples niveles:

- entre las instituciones encargadas del diseño de las directrices del sistema de orientación, los programas y la gestión;

- entre los servicios que facilitan orientación, empleo, educación y formación;
- entre las instalaciones de los servicios de orientación y los orientadores;
- entre los socios a cargo de las infraestructuras que proporcionan orientación.

e) *Promover la eficacia del sistema en su conjunto en lugar de visualizar los distintos servicios.* El Proyecto GIANI fue diseñado para transferir el modelo de vinculación GIRC a cuatro instituciones italianas y llevar a cabo un estudio de viabilidad para transferir el modelo a nivel europeo.

El proceso de transferencia se basa en algunos supuestos básicos compartidos:

- es necesario reestructurar el ciclo de organización de servicios, teniendo en cuenta primero las necesidades de los ciudadanos en lugar de las de la organización de la orientación;
- la orientación debe ser considerada como una parte integrante de la educación profesional, la formación y los sistemas de empleo y, como tal, es el medio fundamental para promover estrategias de aprendizaje permanente;
- es fundamental señalar responsabilidades precisas para garantizar el desarrollo cualitativo de los servicios básicos.

5.1.3. Los valores

Los *valores* son los recursos que pueden ser utilizados por el sistema para pretender sus objetivos institucionales.

- *Coordinación.* Es un valor ya que permite obtener a la vez el objetivo de cumplir con las necesidades de orientación de los ciudadanos de una manera clara y coherente, y crear un sistema de gestión de recursos racional y eficiente.
- *Competencia.* Es un valor ya que permite responder con efectividad a las demandas de los ciudadanos sobre la capacidad de los profesionales para compartir un marco de referencia común, aunque manteniendo las competencias distintivas de su propio perfil profesional. Para ello, es importante invertir en el desarrollo de programas de formación continua de los profesionales de la orientación, trabajando en el ámbito, a nivel europeo.
- *Calidad.* Es un valor que puede llevarse a cabo mediante la inversión en la definición de estándares de servicio para hacerlos medibles, comparables y por lo tanto “exportables” a través de la difusión e intercambio de *buenas prácticas*.
- *Investigación y desarrollo.* Es un valor ya que el crecimiento del sistema de orientación no puede sólo pretender ser el medio para satisfacer las necesidades contingentes y emergentes del contexto social y económico. La difusión de la investigación, la práctica y los resultados de la evaluación siguen el desarrollo del sentido de comunidad profesional entre los agentes de la orientación.

5.2

La actividad orientadora durante un período de crisis

de Mauro Terzoni

La profunda crisis económica internacional que se inició a finales de 2008 y que, a pesar de los primeros tímidos signos de recuperación, aún continúa en 2010, ha tenido y sigue teniendo fuertes repercusiones en el mercado laboral, en términos de pérdidas de empleo y mayor dificultad para encontrar un trabajo.

Esta situación de crisis ha obligado a los países afectados a la realización de estrategias que inicialmente están destinadas a proteger los puestos de trabajo y, por tanto, a la aplicación de políticas laborales más “agresivas”, que tienen por objeto reactivar el empleo al mismo tiempo que la recuperación económica.

En particular, en Italia, la primera etapa de la crisis ha dado lugar a un acuerdo entre el Gobierno central y las Autoridades regionales, que se firmó el 12 de febrero de 2009, mediante el cual el Gobierno central y las Regiones se comprometieron a la aplicación de medidas sociales en favor de más trabajadores vulnerables que están menos protegidos por el sistema de protección del empleo en un momento de crisis, es decir, los empleados de la pequeña empresa y otros trabajadores temporales con distintos tipos de contratos de duración determinada.

Por lo tanto, las Regiones se han visto obligadas a aplicar no sólo acciones pasivas sino también políticas activas en favor de los trabajadores, aportando más recursos disponibles para el sistema de protección del empleo, también a través del Fondo Social Europeo (tras una negociación con la Comisión Europea).

En otras palabras, las Regiones han puesto en marcha políticas activas de empleo para los trabajadores, previendo la integración de trabajo específico/itinerarios de reintegración, contribuyendo al apoyo de los trabajadores despedidos, o facilitando ingresos a los trabajadores desempleados, en colaboración con el Fondo Social Europeo.

Para implementar este acuerdo, las Regiones italianas han definido vías específicas para los trabajadores afectados, con el fin de proporcionarles las mejores oportunidades para impedir la pérdida de sus trabajos o para que puedan, de forma más fácil, volver a ser empleados en caso de despidos.

En este contexto, la orientación dirigida hacia el empleo se convierte en un instrumento aún más importante de lo que fue en el pasado o de lo que es en condiciones “normales”. Este importante rol desempeñado por la orientación es señalado por el análisis de los diversos sistemas que han sido aplicados por las Regiones italianas para hacer cumplir el acuerdo del 12 de febrero de 2009.

Más concretamente, teniendo en cuenta el acuerdo firmado por la Región de Marche – a pesar de que experiencias similares también se pueden encontrar en otras regiones italianas – surgen dos aspectos específicos importantes: la definición de itinerarios para asistir a los trabajadores en las distintas fases de sus carreras, también según el tipo de contrato de trabajo, y el rol fundamental que el sistema regional asigna a los servicios públicos de empleo¹¹, sin olvidar que estas instituciones pueden ofrecer directamente algunos módulos de formación. Como cuestión de hecho, sin excluir la participación de otros destinatarios presentes en el mercado laboral, el sistema regional de Marche asigna un papel especial a los CIOF (*Centri per l'impiego, l'orientamento e la formazione*) en la gestión de políticas laborales activas. Este enfoque es un desafío para el sistema de servicios públicos de empleo, que se encuentra en una situación sin precedentes en la que no sólo tiene que gestionar una enorme cantidad de actividades, sino que también es una oportunidad considerable para el sistema que le permita dar un salto cualitativo, ya que las acciones que se emprenderán en este contexto, se convertirán en un bien comprobado y con formato operativo calificado para la prestación de servicios de empleo también bajo circunstancias “normales”.

La vía, que ha sido esbozada por la autoridad regional, prevé una entrevista de orientación preliminar para los beneficiarios de las políticas pasivas y activas destinadas a:

1. evaluar las necesidades de los beneficiarios y los mecanismos que expresan los ingre-

sos disponibles de apoyo e iniciativas de desarrollo de competencias en favor de estos trabajadores;

2. negociar y llegar a acuerdos de consultoría con los trabajadores afectados;
3. hacerse cargo de los destinatarios mediante la aplicación de algunas medidas anticrisis en el marco de las políticas activas de empleo;
4. proporcionarles información sobre los servicios disponibles en el CIOF.

Después de la entrevista de orientación, cualquier beneficiario de las medidas activas de política de empleo se aprovechará de un itinerario individual – como se informa más adelante – que se ajustará a la situación subjetiva del trabajador en el mercado laboral.

Se proporcionan a los trabajadores despedidos, en riesgo de despido o a los que todavía trabajan, los siguientes servicios:

- redacción de plan de evaluación del trabajador;
- orientación de competencias con vistas a la definición de una vía de formación;
- definición de un itinerario de formación.

Para los trabajadores que ya han sido despedidos, se hallan disponibles las siguientes opciones:

- orientación y asesoramiento específicos;
- orientación para la definición de una vía de formación;
- itinerario de formación;
- servicios opcionales (tales como: consultoría, con referencia a una idea empresarial, búsqueda de empleo y experiencias de trabajo);
- cursos de mejora de las calificaciones;
- períodos de prácticas;
- becas de trabajo y/o investigación;
- otras acciones de políticas activas.

Este enfoque conduce a un itinerario estructurado que incluye los servicios prestados por los centros públicos de empleo, que puede servir como modelo de referencia, para ser usado también en actividades “ordinarias”.

La necesidad de dar respuestas eficaces en una situación de crisis y el uso de los recursos puestos a disposición por el Fondo Social Europeo – que también prevé la aplicación de políticas laborales activas para los trabajadores – ha llevado al diseño de una solución para tener a su cargo y hacer un seguimiento a los beneficiarios por medio de una gama variada e integrada de servicios de empleo. Durante el período 2009-10, los servicios de empleo han sido principalmente dedicados a la elaboración y aplicación de este sistema.

Esto lleva a un cambio no sólo en el método de la organización sino también en el enfoque utilizado por los profesionales, y especialmente por los consejeros de orientación, en este contexto. En circunstancias “normales”, los orientadores desempeñan una función de apoyo a los usuarios, principalmente jóvenes, en el desarrollo de una vía que intenta, sobre todo, tener en cuenta las aspiraciones y las inclinaciones de los individuos, haciéndolas coincidir con las oportunidades del mercado local.

En un contexto de crisis global, los trabajadores se vuelven los principales usuarios del servicio, sobre todo los mayores, los despedidos o en riesgo de perder sus puestos de trabajo, que generalmente necesitan fortalecer sus competencias y mejorar su empleabilidad para mantener su trabajo o para volver a integrarse en el mercado laboral. Por lo tanto, la orientación debe ser capaz de asesorar las aspiraciones de los usuarios y, al mismo tiempo, tener en cuenta las necesidades de cada empresa en términos de personal capacitado (o

recalificado) y a los empleados para afrontar mejor los períodos de crisis y aprovechar las oportunidades que ofrece la recuperación económica.

En este contexto, la principal tarea de los profesionales del Centro de empleo no es realmente la demanda de mano de obra correspondiente y la oferta (también debido a que durante un período de profunda crisis, la demanda de mano de obra es mucho más baja), sino sobre todo ser capaz de asesorar y orientar a los usuarios hacia un itinerario de política activa, que pueda ofrecerles oportunidades de inserción laboral para seguir siendo competitivos en el mercado de trabajo.

Las acciones políticas del trabajo activo están diseñadas específicamente para estos beneficiarios y deben prestar atención especial a mejorar sus habilidades individuales. En la aplicación de esta vía, algunas herramientas fundamentales que deben utilizarse son la entrevista de orientación preliminar y evaluación de competencias, que permita definir y compartir el itinerario de la política activa más adecuado con los usuarios afectados.

La entrevista de orientación preliminar está diseñada principalmente para evaluar los prerrequisitos del beneficiario, para ilustrar la estrategia que debe aplicarse, la situación sobre su estado de disponibilidad y para entrar en una acción de consultoría, para tener el usuario a su cargo, para aplicar medidas de política activa y proporcionar información sobre los servicios disponibles en el centro; la evaluación de habilidades tiene como objetivo ofrecer información sobre el trabajo principal del beneficiario, la formación y las experiencias sociales, la evaluación de las competencias principales del destinatario y las áreas de adquisición de competencias, y la elaboración y actualización de un curriculum vitae europeo (CV).

La forma en que estos dos servicios se vinculan estrechamente entre sí depende del perfil del beneficiario: en el caso de usuarios que ya han sido despedidos o que corren el riesgo de serlo, se opta por un itinerario de orientación más estructurado en lugar de una evaluación de capacidades que podría ser más adecuada para aquellos usuarios que desearan hacer inventario de su situación y actualizar sus capacidades a través de una vía de formación destinada a ello.

Por consiguiente, los usuarios pueden ser canalizados a una actividad de formación continua o de calificación profesional/a actividades de readaptación profesional sobre la base de los empleados y necesidades de los empleadores, o hacia un itinerario de integración laboral, en el caso de los trabajadores que ya han sido despedidos, por ejemplo, a través de un trabajo de colocación de personal (becas de trabajo, proyecto de investigación o de prácticas) o, por último, por medio de una actividad de consultoría temprana, teniendo en cuenta el desarrollo empresarial, ya sea individualmente o en forma cooperativa.

En relación con esta última opción, los consejeros de orientación están obligados a tener una mayor especialización, a saber, un mejor conocimiento de la dinámica del desarrollo económico local, que podría traducirse en nuevas oportunidades de empleo, especialmente en los sectores de negocios, o en los perfiles profesionales que se solicitan. Basta con pensar en esos ámbitos, tales como la economía ambiental o el desarrollo integral de paquetes turísticos vinculados a la protección del medio ambiente o del patrimonio cultural, al sector alimenticio y vinícola, etc.

En cuanto al área de referencia se refiere, ésta no debe limitarse a la zona de captación que ofrece atención para cada centro individual, sino que debe cubrir por lo menos el territorio regional, con el fin de mejorar las oportunidades de los usuarios, con referencia a los diversos campos de especialización local.

En una situación de crisis, el enfoque de los usuarios de servicios de empleo ha cambiado: por un lado, dadas las condiciones de estrés que se derivan de la pérdida del puesto de trabajo o del desempleo de larga duración, las expectativas de las personas y la necesidad de recibir respuestas oportunas y efectivas aumentaron y, sin embargo, por otro lado, hay una mayor disposición, también gracias a las redes de seguridad de los ingresos y amortiguadores sociales puestos en marcha por el sistema, para aprovechar la oportunidad y en estos períodos el invertir en crecimiento personal. Por lo tanto, es fundamental para los servicios de empleo no defraudar la confianza y las expectativas de las personas. En estas circunstancias, los profesionales tienen una mayor responsabilidad en dar respuestas y servicios adecuados.

Para concluir, se hacen algunas consideraciones sobre los aspectos organizativos. El sistema desarrollado por la Región de Marche ha sido posible gracias a la presencia de unas entidades – como los centros CIOF – que son capaces de facilitar directamente unas acciones de política activa, ya que casi todas ellas están equipadas con instalaciones para impartir formación y actualmente son oficinas descentralizadas de las Autoridades provinciales, que gestionan la mayoría de los recursos públicos disponibles en este sector. Sin embargo, dado el gran número de usuarios a ser atendidos, es muy importante para las instituciones públicas colaborar con otras redes de trabajo privadas de servicios de empleo, así como con instalaciones gestionadas por los sindicatos y asociaciones profesionales.

La experiencia de gestión de crisis en curso ha llevado a la definición y aplicación de un modelo de prestación de servicios, centrándose en las prácticas de orientación y en los orientadores. Esto hace que sea necesario formar y reciclar a un mayor número de profesionales en el campo, también a través de un sistema de formación continua.

Por estas razones, el dispositivo de conexión de orientación técnica que se ha desarrollado en el marco del Proyecto GIRC, del programa Leonardo, y su mapa de funciones tipo, es una valiosa contribución desde una perspectiva técnica y metodológica, y un punto de referencia para el desarrollo de acciones específicas dirigidas a una pluralidad de profesionales de la orientación y a los interesados, como los implicados en los procesos de transición antes mencionados, también debido a su capacidad para satisfacer las necesidades organizativas. La experiencia realizada en el marco del Proyecto GIANT confirma su potencial en términos de ajuste del modelo a las necesidades locales, demostrando así ser capaz de aportar una contribución significativa a la mejora de la situación existente.

Notas

1. La llamada Estrategia de Lisboa dirigida a convertir a la Unión Europea (UE) en la economía más competitiva y dinámica del mundo basada en el conocimiento, en 2010.

2. Además, un conocimiento más profundo sobre la forma en que se ha desarrollado la evaluación del proceso de transferencia realizada durante el proyecto se puede encontrar en el CD-ROM que acompaña a esta publicación.

3. Cf. las conclusiones por el presidente finlandés de la Conferencia de la Unión Europea sobre “Orientación a lo largo de la vida, políticas y sistemas: construyendo las primeras fases” (celebrada en noviembre de 2006 en Jyväskylä), diseñada de manera oficial por el destacado experto internacional Tony Watts (<http://ktl.jyu.fi/ktl/guidance2006>).

4. El Proyecto GIRC finalizó en septiembre de 2007.

5. Decreto departamental del Ministerio de Educación, Universidad e Investigación 26 octubre 2009, n. 54.

6. En la Región de Marche estos itinerarios revelan una cooperación estricta entre los sistemas escolares y laborales, el CIOF proporciona servicios de orientación.

7. La participación fue voluntaria.
8. Los resultados de anteriores reuniones y los sugeridos de la experiencia con diferentes objetivos.
9. En tres casos se trata de instituciones profesionales y en uno de una institución técnica.
10. El plan de evaluación ha sido desarrollado por CE.TRANS.
11. En la Región de Marche los CIOF (*Centri per l'impiego, l'orientamento e la formazione*) son centros para el empleo, la orientación y la formación.

Referencias bibliográficas

- BROWN S. D., RYAN KRANE N. E. (2000), *Four (or Five) Sessions and a Cloud of Dust: Old Assumptions and New Observations about Career Counseling*, in S. D. Brown, R. W. Lent (eds.), *Handbook of Counseling Psychology*, Wiley & Sons, New York, 3rd ed., pp. 704-66.
- BROWN S. D., RYAN KRANE N. E., BRECHEISEN J., CASTELINO P., BUDISIN I., MILLER M., EDENS L. (2003), *Critical Ingredients of Career Choice Interventions: More Analyses and New Hypotheses*, in "Journal of Vocational Behavior", 62(3), pp. 411-28.
- CEDEFOP (2006), *Migliorare le politiche e i sistemi di orientamento lungo tutto l'arco della vita. Uso di strumenti di riferimento europei comuni*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Lussemburgo (http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4045_it.pdf).
- ID. (2008), *Establishing and Developing National Lifelong Guidance Policy Forum. A Manual for Policy-makers and Stakeholders*, CEDEFOP Panorama Series, n. 153, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg (http://www.cedefop.europa.eu/ctv/Upload/Information_resources/Bookshop/508/5188_en.pdf).
- D'ANGELO M. G., CHIESA R., GUGLIELMI D. (2009), *GLANT: Guidance Innovative Actions and New Tools. A Leonardo da Vinci Project*, Jyväskylä (Finland), International Conference of AIOSP/IAEVG.
- FRACCAROLI F. (1998), *Il cambiamento nelle organizzazioni. Metodi di ricerca longitudinale applicati alla psicologia del lavoro*, Raffaello Cortina, Milano.
- FRACCAROLI F., VERGANI A. (2004), *Valutare gli interventi formativi*, Carocci, Roma.
- HUGHES D. (2006), *UK Country Report for Finnish Presidency Conference (November 2006). Update on Progress in Implementing the May 2004 Council Resolution on Guidance Throughout Life*, Centre for Guidance Studies, University of Derby, Derby.
- LAPAN T. T., GYSBERS N. C., PETROSKI G. F. (2001), *Helping Seventh Graders to Be Safe and Successful: A Statewide Study of the Impact of Comprehensive Guidance and Counseling Programs*, in "Journal of Counseling and Development", 79, pp. 320-30.
- MAGUIRE M., KILLEEN J. (2003), *Outcomes from Career Information and Guidance Services*, paper prepared for an OECD review of policies for information, guidance and counseling services commissioned jointly by the European Commission and the OECD, Paris (<http://www.oecd.org/dataoecd/26/53/2495163.pdf>).
- POMBENI M. L. (2007), *Il modello delle funzioni di GIRC*, in AA.VV., *Manuale GIRC: processi e percorsi per un orientamento di qualità*, AFIR, Bucarest (www.gircproject.org).
- SOBRADO L. (2009), *Design of a Model of Innovative Guidance Services in European Regional Context*, Jyväskylä (Finland), International Conference of AIOSP/IAEVG.
- SOBRADO L., NOGUEIRA M. (2009), *Rol y funciones de los Servicios de Orientación Europeos*, in L. Sobrado, A. Cortés, *Orientación Profesional*, Biblioteca Nueva, Madrid.
- WATTS A. G. (1999), *The Role of the Personal Adviser: Concepts and Issues*, CEGS Occasional Paper, Centre for Guidance Studies, University of Derby, Derby.

Consiliere și orientare:
acțiuni și instrumente
pentru integrarea sistemelor

Această publicație a fost realizată în cadrul proiectului GIANT (*Guidance: Innovative Actions and New Tools*), finanțat de Comisia Europeană în aria Programului de Învățare pe Tot Parcursul Vieții – sub-programul Leonardo da Vinci (2007-13) – proiecte multi-laterale transfer și inovație.

CD-ROM-ul este parte integrantă a acestei publicații.

Această publicație este rezultatul muncii de colaborare a partenerilor transnaționali care au coordonat proiectul GIANT.

Secțiunile individuale sunt atribuite autorilor pe baza indicațiilor menționate în notele specifice de la începutul fiecărui capitol sau paragraf.

Proiectul a fost realizat printr-un parteneriat transnațional care a implicat trei țări europene:

Italia

- ASTER (promotor)
- CE.TRANS – Centro per le transizioni al lavoro e nel lavoro
- Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, Direzione centrale istruzione, cultura, sport e pace – Servizio istruzione e orientamento
- Regione Marche, Servizio istruzione formazione e lavoro
- Provincia di Milano – Direzione centrale sviluppo economico, formazione e lavoro
- Settore formazione professionale
- Provincia di Bologna – Settore servizi alla persona e alla comunità – Servizio scuola e formazione – Istituzione Minguzzi

Spania

- Universidad de Santiago de Compostela

România

- Institutul de Științe ale Educației

Introducere

Această publicație este dedicată memoriei Mariei Luisa Pombeni, unul dintre experții italieni de seamă în consiliere și orientare, care a murit într-un accident de mașină în august 2008.

Maria Luisa Pombeni a fost profesor universitar și decan al Facultății de Psihologie la Universitatea din Bologna. De asemenea a fost și directorul CE.TRANS, centru înființat la inițiativa ei pentru a crea modele inovative, a forma practicieni și a oferi servicii de consultanță științifică instituțiilor publice în domeniul consilierii și orientării.

Datorită abilității ei de a transpune principalele rezultate ale cercetării academice în practică a și personalității ei carismatice, a devenit o figură de referință în cadrul oricărei comunități profesionale în care a activat de-a lungul intensei sale activități: de la comunitatea academică (studenți și colegi) până la practicieni din domeniul consiliere și orientării și factori de decizie la nivel local sau național.

Dintre principalele ei domenii de interes, trebuie evidențiate cel al *conectării și integrării dintre sisteme* – sistemele integrate și multidisciplinare joacă un rol fundamental în domeniul consilierii și orientării (școală, servicii de ocupare a forței de muncă, formare profesională) – precum și cel de *asistență tehnică pentru serviciile locale de bază*, cu scopul de a îmbunătăți nivelul calitativ al serviciilor de consiliere și orientare oferite cetățenilor, pe scurt: coordonarea proceselor de consiliere și orientare.

Acestea sunt elementele cheie care stau la baza proiectului GIRC (*Guidance Innovation Relay Centres*) finanțat de Comisia Europeană în cadrul programului Leonardo da Vinci și încheiat în 2007; ele reprezintă și “nucleul” proiectului GIANT (*Guidance: Innovative Actions and New Tools*), continuarea proiectului GIRC caracterizat printr-o mai largă abordare practică și ale cărui rezultate principale fac obiectul acestei publicații.

Maria Luisa Pombeni, prin intermediul CE.TRANS, a participat activ la proiectului GIRC încă din faza inițială. A crezut cu fermitate că proiectul poate fi o ocazie importantă pentru a realiza o comparație în ceea ce privește coordonarea serviciilor de consiliere și orientare în cadrul scenariului european în rapidă schimbare și de a redefini harta priorităților serviciilor oferite în domeniu. În etapa de implementare și-a asumat rolul de director științific al proiectului și i s-a dedicat în totalitate. A lăsat o amprentă de neșters datorită muncii ei de modelare și de creare a metodei de racordare între serviciile de consiliere și orientare, care a reprezentat produsul final al proiectului.

Acest rezultat a fost apreciat de diferite autorități publice italiene. Câteva autorități regionale și de provincie au creat un parteneriat care a dat naștere proiectului GIANT, propus pentru a transfera modelul metodei de racordare în patru contexte instituționale naționale: Regiunea Friuli Venezia Giulia, Regiunea Marche și autoritățile din Provinciile Milano și Bologna.

Posibilitatea de a conta pe contribuția Luisei a fost un stimul important pentru parteneri care au continuat munca la acest proiect pe baza primilor pași asupra cărora se căzuse deja de acord. Din păcate, o astfel de posibilitate a fost brusc întreruptă prin tragica ei dispariție, petrecută cu doar câteva zile înainte de aprobarea proiectului GIANT.

În ultima noastră convorbire, am discutat chiar despre acest proiect.

Aș dori, astfel, să dedic acest proiect și să aduc un omagiu Mariei Luisa Pombeni în numele meu și al celor care nu au avut privilegiul de a o întâlni și de a împărtăși cu ea o parte din parcursul lor profesional și personal.

MARIA GRAZIA D'ANGELO

De la proiectare la implementarea metodei de conectare a serviciilor locale de consiliere și orientare

de *Maria Grazia D'Angelo*

Proiectul GIANT (*Guidance: Innovative Actions and New Tools*), ale cărui rezultate sunt ilustrate în această carte, a fost creat pentru a transfera și implementa modelul pentru dezvoltarea unei metode de conectare între serviciile locale de consiliere și orientare în două regiuni și în două provincii italiene. Mai exact, a vizat următoarele sisteme: educație și formare profesională, serviciile de ocupare a forței de muncă și serviciile sociale.

Modelul metodei de conectare a fost creat în cadrul proiectului GIRC (*Guidance Innovation Relays Centres*), care s-a încheiat în 2007 și a fost finanțat, ca și proiectul GIANT, în cadrul programului european Leonardo da Vinci.

Cele două proiecte sunt astfel strâns legate între ele, mai ales că, proiectul GIANT reprezintă urmarea și implementarea proiectului anterior, GIRC. Trebuie făcută o scurtă referire la acesta din urmă, pentru a înțelege mai bine sensul contribuțiilor ilustrate în raportul de față.

1.1

Proiectul GIRC

Proiectul GIRC a fost creat pentru a identifica și stabili funcțiile dispozitivelor de conectare între serviciile de consiliere și orientare, necesare pentru acțiuni de suport și promovare a inovației, în cadrul serviciilor de bază (centre de ocupare a forței de muncă, organizații de formare profesională, școli etc.) la nivel local (la nivel regional sau de provincie), pentru a le îmbunătăți și pentru a atinge noi obiective de dezvoltare calitativă, în conformitate cu recomandările Consiliului European de la Lisabona din anul 2000¹. În acest sens, proiectul presupune că aceste metode vor servi ca mijloc de conectare între nivelul național și cel european (identificate în timpul stadiilor de creare a centrelor de resurse din rețeaua Euroguidance) și serviciile de bază.

Dezvoltatorii proiectului au decis să utilizeze termeni precum „metode de conectare” în loc de „centre de conectare sau facilități” (vizate ca locuri fizice și/ sau unități de organizare localizate la un nivel diferit de serviciile direct accesibile cetățenilor, persoanelor integrate pe piața forței de muncă sau elevilor), centrându-și atenția pe „funcții” mai mult decât pe procesele organizaționale. Astfel, modelul GIRC s-ar fi adaptat ușor la un set de contexte diferite, în funcție de mediul instituțional și de resursele disponibile la nivel local (umane, financiare și logistice). Altfel spus, ar fi fost posibilă implementarea modelului, prin distribuirea funcțiilor în cadrul unor servicii deja existente sau prin concentrarea lor într-o singură facilitate creată special sau deja existentă (precum un centru de servicii, de resurse etc.), conform cerințelor specifice diferitelor contexte.

TABEL 1.1

GIRC: funcții și obiective

Funcții	Obiective
Asistență tehnică	1. Facilitarea comunicării între factorii de decizie sociali și instituționali competenți (la nivel european, național și local) 2. Susținerea vizibilității serviciilor și promovarea utilizării lor 3. Susținerea colectării de fonduri 4. Stimularea construirii unui cadru reglementat specific serviciilor 5. Susținerea reglementării sectorului 6. Susținerea instituțiilor implicate în mobilitatea la nivel european
Sprijin în formarea practicienilor	1. Monitorizarea nevoilor de formare profesională ale practicienilor din domeniul consilierii și orientării 2. Promovarea calității formării profesionale 3. Facilitarea dezvoltării formării inițiale 4. Promovarea inițiativelor de formare profesională continuă 5. Facilitarea dezvoltării unui cadru european de formare profesională a practicienilor
Promovare și calitate	1. Promovarea definirii standardelor aferente serviciilor oferite 2. Îmbunătățirea nivelului calitativ în raport cu practicile și instrumentele profesionale utilizate 3. Monitorizarea și evaluarea eficacității și eficienței serviciilor de consiliere și orientare 4. Evaluarea nivelului de utilizare și a gradului de satisfacție a clientului în ceea ce privește serviciile de consiliere și orientare 5. Promovarea integrării serviciilor de consiliere și orientare oferite în cadrul diferitelor subsisteme
Cercetare și dezvoltare	1. Observarea în mod constant a proceselor din domeniul consilierii și orientării 2. Propunerea de noi modele de acțiune 3. Susținerea proiectării la nivel european, național și local

Modelul metodei de conectare creat în cadrul proiectului, ca urmare a unei cercetări realizate la nivel european, a permis identificarea câtorva funcții specifice de importanță strategică pentru a oferi suport tehnic în procesul de coordonare a sistemului și administrării serviciilor ce vor fi oferite cetățenilor:

1. *asistență tehnică*, văzută ca o funcție adresată susținerii unui proces de conectare și comunicare, în rândul factorilor de decizie sociali și instituționali și pentru a facilita coordonarea serviciilor locale;
2. *suport pentru formarea profesională a practicienilor*, văzută ca o funcție menită să îmbunătățească abilitățile profesionale în domeniu și să promoveze recunoașterea reglementată și socială a diferiților furnizori de servicii de consiliere și orientare;
3. *promovarea calității*, văzută ca o funcție menită a mări gradul de eficacitate și de eficiență a diferitelor servicii furnizate și adresate beneficiarilor finali;

4. *cercetarea și dezvoltarea*, văzută ca o funcție menită să promoveze inovația prin analiza științifică a problemelor specifice sectorului și implementarea acțiunilor pilot, a materialelor și a instrumentelor pentru susținerea activităților zilnice ale practicienilor.

Pe durata dezvoltării proiectului, aceste funcții au fost abordate în profunzime, specificându-se în detaliu:

- *scopul general* atins de *funcțiile specifice*;
- *obiectivele individuale* care contribuie la o mai bună exprimare a scopului general;
- o serie de *activități* prin care se pot urmări și atinge obiectivele individuale, văzute exclusiv ca un exemplu util pentru furnizarea de idei și sugestii factorilor de decizie, dar care pot fi revizuite și redefinite pe parcursul implementării modelului;
- un posibil produs al procesului, în special o serie de *produse finale* care pot deveni rezultatul tangibil al *acțiunilor individuale*;
- factorii de decizie care vor fi implicați în diferite activități, văzuți, de la caz la caz, atât ca promotori, cât și ca beneficiari ai activităților specifice.

Întrucât nu pot fi raportate în detaliu toate activitățile proiectului (pentru mai multe detalii vezi Pombeni, 2007), se va face referire doar la obiectivele urmărite prin fiecare funcție (TAB. 1.1), fapt necesar pentru a oferi un cadru de referință pentru activitățile implementate în cadrul proiectului GIANT.

1.2 Proiectul GIANT

Proiectul GIANT a fost lansat în 2008, la un an după încheierea proiectului GIRC. A fost creat pentru a transfera modelul metodei de conectare către o serie de autorități publice italiene competente în domeniul consilierii și orientării.

Transferul a avut loc prin implementarea unor funcții, menționate mai sus, în Regiunea Friuli Venezia Giulia, Regiunea Marche, în Provincia Bologna și în Provincia Milano. Aceste instituții, care fuseseră deja implicate în experimentarea și/ sau diseminarea proiectului GIRC și-au manifestat clar dorința de a adopta modelul creat, devenind parteneri în proiectul GIANT, angajându-se astfel să garanteze cel mai mare impact la nivel local, tot la încheierea activităților de proiect. Alți patru parteneri, care au participat la crearea modelului GIRC, s-au alăturat parteneriatului: ASTER și CE.TRANS (Italia), Universitatea din Santiago de Compostela (Spania) și Institutul de Științe ale Educației (România).

Proiectul GIANT se concentrează pe cele trei faze de lucru și anume:

- adaptarea modelului;
- dezvoltarea unei baze comune de instrumente;
- implementarea modelului.

Faza de *adaptare* a fost caracterizată printr-o analiză detaliată a modelului GIRC, luând în calcul nevoile și caracteristicile diferitelor contexte instituționale, unde un astfel de model a fost transferat. Această fază a urmărit să identifice funcțiile strategice pentru dezvoltarea calitativă a sistemului local de consiliere și orientare. Încă o dată, partenerii și-au reafirmat dorința exprimată deja în timpul fazei de planificare, de a identifica tinerii sub 25 de ani ca populație țintă către care să se întreprindă acțiunile de coordonare și îmbunătățire a calității serviciilor de consiliere și orientare. Aceasta se datorează faptului că rata mare a abandonului școlar, rezultatele școlare slabe de la nivelul ciclului gimnazial și abilitățile de bază insuficiente, continuă să fie o sursă de îngrijorare în ceea ce privește această

populație țintă (cf. *raportului Consiliului Uniunii Europene 5723/2008*, http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/nationalreport08/council_it.pdf).

Faza referitoare la utilizarea în comun a instrumentelor de suport a fost foarte importantă pentru a face posibil transferul modelului și a permite transferul metodei integrate între diferite servicii de consiliere și orientare. Un „model”, prin definiție, nu poate rămâne *abstract și general*, ci trebuie adaptat pentru a răspunde nevoilor din diferite contexte, fără a pierde din vedere obiectivele sale de bază. Pentru a transforma acest model într-o oportunitate concretă care să promoveze calitatea și integrarea serviciilor de consiliere și orientare, primul pas făcut de partenerii proiectului a fost schimbul de metode și instrumente în rândul practicienilor din diferite sisteme. CAP. 2 ilustrează în întregime această muncă și principiile sale teoretice de bază, care s-au centrat pe crearea *traseelor metodologice de consiliere și orientare* (realizate și prin schimbul de bune practici între diferiți parteneri) și pe stabilirea de comun acord a unui *sistem de evaluare a consilierii și orientării*. Produsul integral al proiectului din această etapă, este disponibil pe CD-ROM-ul atașat. Cititorii pot găsi toate instrumentele de suport puse la dispoziția practicienilor pentru a coordona și evalua experiențele de consiliere și orientare realizate de partenerii proiectului.

Activitățile de *implementare a modelului* sunt strâns legate de activitățile de dezvoltare a unei baze comune de instrumente.

Legătura între aceste două stadii de lucru, conform etapei de planificare, va fi mai bine identificată și ilustrată în aspectele sale cele mai practice pe durata implementării, contribuind astfel la definirea planului de transfer al modelului. În general, în fiecare administrație publică italiană interesată în transferul modelului GIRC, au fost organizate o serie de întâlniri la diferite niveluri – luare de decizii, planificare, formare etc. și au fost implicați practicieni din domeniul consilierii și orientării și furnizori din două sau mai multe servicii de consiliere (de exemplu, educație și formare profesională sau educație și servicii sociale etc.). CAP. 3 descrie experiențele din regiunile Friuli Venezia Giulia și Marche și din provinciile Bologna și Milano, evidențiind specificitățile diferitelor planuri de transfer și condițiile care facilitează adoptarea modelului GIRC.

Pe baza acestor experiențe, a fost realizat un studiu de fezabilitate de către partenerii români și spanioli, care a urmărit să sintetizeze procesul de transfer al modelului GIRC și în cadrul de referință european. CAP. 4 acoperă această experiență, precum și o evaluare a procesului de transfer adoptată de grupul de lucru și comunicată în cadrul parteneriatului².

1.3

Poziționarea celor două proiecte în cadrul dezbaterii europene asupra consilierii și orientării

Atât proiectul GIRC, cât și proiectul GIANT, fac parte dintr-o perspectivă strategică, urmărind să transforme sistemele locale de consiliere și orientare într-unele strâns interconectate și complementare.

Din acest punct de vedere, ele sunt conforme cu recente poziții exprimate în cadrul dezbaterii europene asupra consilierii și orientării, care acordă o importanță fundamentală unor acțiuni prioritare precum³:

- identificarea principiilor și obiectivelor comune tuturor serviciilor de consiliere și orientare;
- dezvoltarea sistemelor de asigurare a calității, preferabil pe o bază interdisciplinară;

– dezvoltarea unei strânse legături între politici, munca de cercetare și practicile din domeniul consilierii și orientării.

La rândul lor, aceste acțiuni pot fi facilitate prin politici de *coordonare* evidențiate prin *cooperarea* între diferite sectoare care se ocupă de consiliere și orientare și *în conformitate* cu serviciile regionale și locale care, prin intermediul unor acorduri ce privesc facilitățile oferite atât la nivel centralizat cât și descentralizat, vor asigura beneficii egale pentru toți cetățenii, indiferent de localizarea lor geografică (CEDEFOP, 2006).

Aceste aspecte au reprezentat punctul de interes al celor mai în măsură factori de decizie și sunt importante pentru comunitatea științifică, iar dezbateră a fost relansată acum de Forumul Național de Consiliere și Orientare.

Recenta publicație CEDEFOP, *Creare și dezvoltarea unor forumuri naționale de politici de consiliere și orientare pe tot parcursul vieții* (2008) a stabilit ca obiectiv oferirea unor exemple concrete factorilor de decizie la nivel național și regional pentru a susține implementarea rezoluției Consiliului European din 2004. Această rezoluție presupune crearea unui mediu instituțional sustenabil și favorabil pentru a facilita convergența strategiilor menite să construiască sisteme intersectoriale de consiliere și orientare naționale și regionale, conform criteriilor de egalitate, eficiență și calitate. Trebuie menționat că în publicația din 2008, există câteva puncte comune cu modelul GIRC, care a precedat-o⁴.

Un alt aspect interesant și absolut inovativ, în special pentru Italia, este stabilirea Forumului Național de Consiliere și Orientare pe Tot Parcursul Vieții, stabilit printr-un decret departamental emis de Ministerul Educației, Studiilor Universitare și Cercetării în a doua jumătate a anului 2009⁵.

În acest nou cadru de referință, rezultatele și concepțiile partenerilor științifici și instituționali ai proiectului GIANT pot oferi puncte de referință interesante pentru toți cei implicați în testarea performanței cu obiectivele pe termen lung stabilite de Forumul Național.

Astfel, se face referire specială la acest punct în CAP. 5, care include și un articol asupra rolului prioritar jucat de consiliere și orientare pe timpul crizei globale, redactat de către directorul departamentului de formare educațională și de ocupare a forței de muncă din Regiunea Marche, precum și o cartă a valorilor la care subscriu toți partenerii proiectului.

Carta valorilor expune câteva principii fundamentale comune tuturor partenerilor care, în decursul ultimilor ani, au investit eforturi în cadrul unor proiecte de sistem, precum cele descrise până acum. Din acest punct de vedere, este o declarație publică de intenție, dar și un instrument care să servească ca bază pentru viitor. Altfel spus, nu este doar un punct de sosire, ci și începutul unui nou drum către coordonarea serviciilor de consiliere și orientare.

Acțiuni în sprijinul implementării modelului

2.1

Aspecte metodologice și instrumente de consiliere și orientare

de Rita Chiesa

Procedurile metodologice de consiliere și orientare reprezintă unul dintre produsele finale ale pachetului de lucru al proiectului GIANT, urmărind să dezvolte o bază comună de instrumente de suport pentru transferul modelului GIRC în realitățile locale ale partenerilor implicați în proiect.

Mai precis, fiecare din ele constă într-o acțiune exprimată în activități care contribuie la îndeplinirea obiectivelor generale de consiliere și orientare, urmărind obiectivele specifice. Aceste proceduri sunt un exemplu de *bune practici* din cel puțin două motive: modul în care au fost dezvoltate și conținuturile care le caracterizează.

În ceea ce privește dezvoltarea traseului metodologic, procesul a fost unul ascendent (de jos în sus), articulat de-a lungul următoarelor pietre de hotar:

- definirea nevoilor locale de consiliere și orientare vizând populația tânără, sub 25 de ani, care este principalul beneficiar al proiectului;
- stabilirea unei abordări teoretice și metodologice comune a problemelor care au fost identificate ;
- identificarea instrumentelor de succes, care pot fi folosite în funcție de obiectiv;
- integrarea instrumentelor prin adaptări inovatoare în proceduri de consiliere și orientare;
- testarea acestor proceduri.

În termenii practicilor de consiliere și orientare, beneficiarii activităților proiectului GIANT, respectiv tinerii sub 25 de ani, pot fi priviți ca o populație privilegiată, de vreme ce majoritatea activităților de consiliere și orientare au fost destinate lor, în mod tradițional.

Totuși, trebuie avut în vedere că schimbările socio-economice progresive au făcut necesară regândirea practicilor tradiționale: procedurile individuale de carieră, care sunt și mai fragmentate și articulate, necesită ca persoanele să-și dezvolte capacitatea de a nu se mai gândi la proiectarea carierei proprii ca la un traseu liniar ascendent, ci ca la un set de micro-șanse care necesită abilități de adaptare speciale și specifice contextului. Ca o consecință, acțiunile de consiliere și orientare în carieră ar trebui să susțină persoanele în a-și dezvolta abilitățile și a deveni independenți în a-și coordona propriul proces de consiliere și orientare pe tot parcursul vieții. Această funcție a consilierii și orientării interesează toate sistemele la care apelează tinerii sub 25 de ani de-a lungul dezvoltării proiectului lor profesional și anume sistemele de educație, formare profesională și ocupare a forței de

muncă. Activitățile proiectului GIANT au implicat practicieni din aceste trei sisteme, în fiecare din administrațiile publice italiene, în identificarea nevoilor locale de consiliere și orientare ale tinerilor:

- nevoia de a dezvolta *abilități de monitorizare a consilierii și orientării față de experiența de formare profesională* și anume abilitatea de a realiza un control critic al propriilor performanțe școlare, în special în momentele cruciale ale trecerii de la un ciclu de studiu la următorul, fapt care presupune analiza unor contexte și situații diferite, pentru a-și însuși și a face față noilor cerințe;
- nevoia de a dezvolta *abilități în domeniul consilierii și orientării* care pot susține proiecte individuale, văzute ca un sistem de valori de referință, pe baza cărora se realizează formarea profesională și ocuparea forței de muncă;
- nevoia de a-și *păstra responsabilitățile* în atingerea scopurilor identificate pe baza experienței personale, la intrarea pe piața forței de muncă, prin dezvoltarea abilităților și strategiilor active de căutare a unui loc de muncă.

În cadrul proiectului GIANT, abilitatea specifică de a veni în întâmpinarea acestor nevoi s-a bazat pe definirea comună a obiectivului general urmărit de practicile de consiliere și orientare și anume susținerea dezvoltării personale și sociale a indivizilor și abilitatea lor de face față tranzițiilor care marchează procesul de evoluție a istoriilor personale.

În ceea ce privește acest cadru, structura traseului metodologic realizată de Maria Luisa Pombeni pentru baza de date *Idei și instrumente de consiliere și orientare* din Regiunea Friuli Venezia Giulia a fost identificată ca instrumentul adecvat pentru a crea acțiuni eficiente de consiliere și orientare.

Structura traseului metodologic este considerată a fi unitatea minimă a unei acțiuni de consiliere și orientare, cu scopul de a învinge fragmentarea și lipsa de coordonare ce caracterizează de obicei crearea și propunerea unor activități de consiliere și orientare. Fiecare traseu metodologic însoțește un proces de învățare menit să dezvolte un obiectiv specific al consilierii și orientării și include o serie de activități ce urmăresc obiective funcționale specifice în vederea atingerii obiectivului general.

În acord cu nevoile de consiliere și orientare, identificate obiectivele generale de consiliere și orientare la care au lucrat partenerii au fost:

- redactarea unei propuneri de formare profesională/ ocupare a forței de muncă (Regiunea Friuli Venezia Giulia și Provincia Milano);
- susținerea tranziției între ciclurile de studiu (Provincia Bologna);
- susținerea tranziției de la formare profesională la muncă (Regiunea Marche).

Structura traseului metodologic, descrisă în baza de date menționată mai sus, proiectează pentru fiecare din aceste obiective o serie de zone de conținut, care trebuie să devină obiectul unor activități specifice pentru atingerea obiectivelor stabilite.

În cadrul experienței GIANT au fost identificate activități prin contribuția activă a practicienilor, expertiza profesională și cunoașterea specifică a serviciilor disponibile la nivel local pentru a identifica bunele practici deja existente. Asta explică de ce în ghidul metodologic al procedurilor (ghidul este disponibil pe CD-ROM-ului atașat acestei publicații), aceste practici au fost identificate printre activitățile care s-au dovedit a fi cele mai bune raportat la așteptările generale, într-un sistem complex.

Practicile colectate au fost apoi procesate pentru a fi integrate în întregime într-un traseu compatibil cu obiectivul urmărit prin metodologia selectată.

Din punct de vedere metodologic, procedurile sunt menite să activeze un proces individual de dezvoltare și de învățare prin lucrul în grup: grupul reprezintă contextul ideal deoarece permite îmbunătățirea resurselor personale și dezvoltarea abilităților de a face față situațiilor critice. Grupul este al treilea mediu și unul de susținere, în care fiecare individ poate experimenta aprobarea venită din partea celorlalți. Asta face ca, grupul să funcționeze într-un context privilegiat pentru auto-explorare și redefinire. Mai mult, compararea propriilor experiențe cu cele ale altor oameni care împărtășesc probleme similare este o oportunitate utilă de a verifica propria reprezentare despre realitate, modele comportamentale și atitudini eficiente.

Din acest motiv, activitățile și instrumentele colectate de proceduri presupun și o serie de momente de lucru individual, privite ca parte integrantă a unui proces singular care pornește de la punctul de vedere individual și care folosește experiențele comunicate cu grupul ca o oportunitate de renegociere a semnificațiilor și de lărgire a perspectivelor individuale ale fiecăruia pentru a obține informații noi, a evalua oportunitatea de a o integra în propriul sistem de reprezentare și de a o folosi în consiliere și orientare.

Indicațiile legate de dezvoltarea traseului propus au fost colectate în ghidul metodologic și în formularele de descriere a activităților adresate facilitatorilor.

Din punctul de vedere practic, proiectarea acțiunilor de grup a permis o mai bună utilizare a resurselor (cunoștințe anterioare, posibilitatea testării experiențelor) realizată de către practicieni și disponibilă în contextul organizațional vizat în cadrul proiectului. De fapt, având în vedere modul în care sunt structurate procedurile, acestea necesită implicarea unor facilitatori pentru a păstra sub control cele patru zone de competențe:

- *zona comunicării relaționale* se referă la coordonarea relațiilor de grup și interpersonale, prin dezvoltarea unei metode de comunicare care nu este centrată pe sine, ci asupra celuilalt precum și coordonarea dinamicii de grup;
- *aspectele metodologice de formare* se referă la crearea unui set de condiții de învățare care sunt utile în stimularea, ghidarea și susținerea achizițiilor de cunoștințe, atitudini și abilități;
- *aspectele metodologice de consiliere și orientare* se referă la abilitatea de a proiecta și a coordona un traseu metodologic în vederea orientării, prin centrarea acțiunilor personale asupra analizei nevoilor de consiliere și orientare ale grupului și folosirea mijloacelor specifice de consiliere și orientare, adaptate scopului, conținuturilor și caracteristicilor grupului (vârsta, gen etc.);
- *zona coordonării organizaționale* necesită abilitatea de a negocia condițiile relevante care sunt necesare pentru dezvoltarea activităților care vor fi îndeplinite în cadrul contextului.

Aceste patru zone de competențe sunt comune pentru diferiți profesioniști implicați în facilitarea traseelor metodologice în timpul activității de experimentare GIANT: se referă nu doar la profilele dedicate care vor juca un rol de susținere specific în procesul de consiliere și orientare ci, mai presus de toate, la toate profilele ocupaționale (adică, în special profesori și formatori) care, având o misiune profesională diferită, joacă un rol de consiliere și orientare care este preliminar sau complementar implementării unui astfel de proces.

Trebuie subliniat și că abilitățile privind zona metodologică a consilierii și orientării au fost consolidate chiar prin procesul de construire a traseelor metodologice în care toți practicienii au fost implicați activ.

2.2

Evaluarea în cadrul activităților de consiliere și orientare*de Dina Guglielmi*

Această activitate a vizat mai ales un instrument, cu scopul de a promova un sistem de evaluare comun, incluzând aspecte legate de cercetare, indicatori și instrumente și de a analiza rezultatele experimentării traseului metodologic de consiliere și orientare prevăzute în faza de implementare a modelului.

Nevoia de a garanta calitatea serviciilor oferite este fundamentală pentru sistemul de consiliere și orientare.

Numărul mare de rezultate pozitive ale programelor de consiliere și orientare descoperite în literatura științifică (Brown, Ryan Krane, 2000; Brown *et al.*, 2003; Lapan, Gysbers, Petroski, 2001) nu trebuie privit ca punct final, ci mai mult ca un punct de plecare pentru investiția în promovarea unui sistem care identifică standarde de calitate și monitorizează conformitatea lor prin intermediul serviciilor. Evaluarea trebuie considerată ca un proces continuu cu scopul de a îmbunătăți programul de consiliere și orientare; totuși o serie de puncte slabe au apărut uneori în evaluarea serviciilor de consiliere și orientare, cum ar fi:

- lipsa unei cercetări privind situația utilizatorilor și a organizației înainte de acțiune, fapt care face imposibilă evaluarea schimbării produse de acțiune;
- monitorizarea performanței acțiunii cu un accent mai mare asupra evaluării rezultatelor;
- utilizarea instrumentelor care nu sunt întotdeauna potrivite pentru măsurarea unor aspecte psihologice, precum atitudini, credințe etc.;
- în general, nu se face nici o distincție între efectele acțiunii de consiliere și orientare și cele produse de alți participanți direct interesați care pot fi implicați în procesul decizional și de alegere.

Vorbind la modul general, acesta este motivul pentru care nu există informații sistematice sau acorduri viabile. Acestea ar putea face obiectul evaluării, asupra metodelor și instrumentelor de colectare de date (Hughes, 2006).

Câteva rezultate pot fi identificate printr-un plan de evaluare. Watts (1999), de exemplu, identifică trei niveluri diferite de rezultate care pot fi obținute pe baza programului de consiliere și orientare: nivelul individual, organizațional și social.

Mai exact, planul de evaluare redactat în cadrul proiectului GIANT se concentrează atât asupra rezultatelor individuale (construirea capacității; managementul anxietății; schimbarea de atitudine etc.), cât și asupra rezultatelor organizaționale (integrare, îmbunătățirea furnizării de servicii). Mai exact, planul de evaluare realizat în cadrul proiectului GIANT se concentrează atât asupra rezultatelor individuale (construirea capacității; managementul anxietății; schimbarea atitudinală etc.), cât și asupra rezultatelor la nivel de organizație (integrare, îmbunătățirea furnizării de servicii). Mai mult, nivelul socio-economic este foarte dificil și complex de evaluat, în special în ce privește rezultatele sale pe termen scurt.

Conform metodei de evaluare propuse în cadrul proiectului GIANT, scopul îi reprezintă evaluarea învățării, a experiențelor de viață și a percepției diferitelor părți interesate implicate în proiect. Mai exact, întregul proces este monitorizat prin evaluarea contribuției, a procesului, a produsului și a evoluției ulterioare și implicarea diferitelor părți interesate, ilustrate în TAB. 2.1.

TABEL 2.1
Planul general de evaluare

	Elevi	Profesori/practicieni	Părinți
Contribuția (la începutul traseului metodologic propus)			
Procesul (după fiecare zi de activitate)			
Rezultatul (la finalul traseului metodologic propus)			
Monitorizarea			

Totuși există câteva metode diferite de evaluare a traseului metodologic de consiliere și orientare (datorită dificultăților menționate mai sus) și în literatura de specialitate este exprimat un acord general asupra faptului că evaluarea calitativă presupune evaluarea contribuției, a procesului și a rezultatelor (Hughes, 2006).

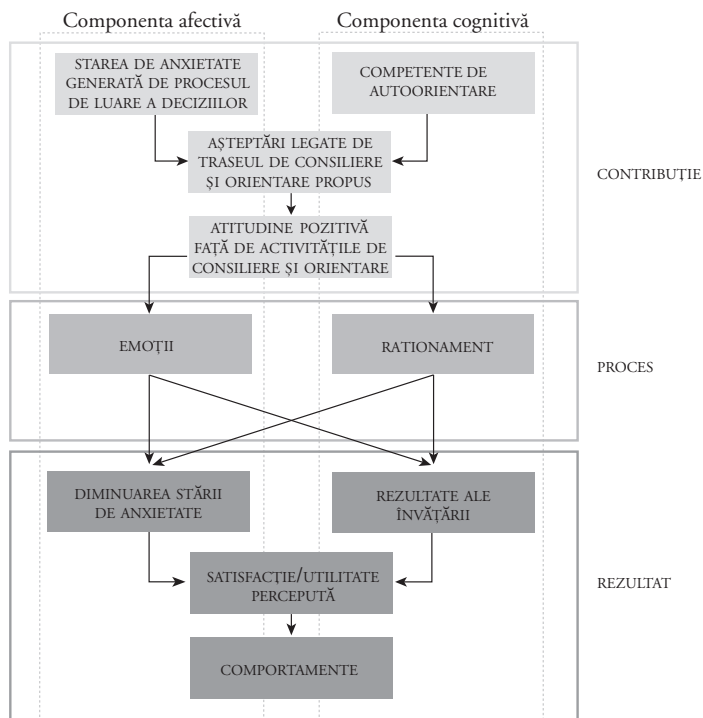
Pentru a evalua schimbarea, este necesară prevederea unui model longitudinal de cercetare (Fraccaroli, 1998), capabil să ofere „instantanee” repetitive ale fenomenului de-a lungul timpului pentru a identifica aspecte și/ sau schimbări constante. Abordarea longitudinală permite urmărirea dezvoltării individuale în timp și răspunde la întrebări legate de stabilitatea comportamentului studiat.

Pornind de la această necesitate dovedită, un model longitudinal de evaluare este implementat în cadrul proiectului GIANI, luând în considerare diferite surse de evaluare (autoevaluare/ hetero-evaluare). Integrarea unei perspective subiective și a uneia obiective este garantată prin implicarea în procesul de evaluare a diferitelor părți interesate: utilizatorii cărora li se adresează traseul metodologic propus, profesorii/ practicienii care au dezvoltat-o și acolo unde este posibil și de interes, părinții.

Alegerile metodologice vizează un proces complex de luare a deciziei. Conform sugestiilor făcute de Fraccaroli și Vergani (2004), trebuie luate în considerare programul (utilizatori-clienți, organizație, istorie, procese), intențiile (generale, așteptări, public) și constrângerile (buget, încadrare în timp, disponibilitate).

Modelul de evaluare care a fost identificat intenționează să analizeze atât componența afectivă corelată modului și experiențelor de viață ale utilizatorilor, cât și aspectul cognitiv corelat comportamentelor și atitudinilor proactive pentru atingerea obiectivelor individuale de formare profesională/ ocupare a forței de muncă, conform studiului redactat de Maguire și Killeen (2003). Acesta este și motivul pentru care a fost ales un tipar de evaluare mixt, cu scopul de a integra atât informații calitative, cât și cantitative. Din punct de vedere operațional, acel tipar de cercetare a fost transpus într-o serie de formulare de

FIGURA 2.1
Modelul de evaluare



evaluare distribuite tuturor părților interesate implicate în experiența de consiliere și orientare, care analizează aspectele principale raportate în literatura de specialitate ca fiind relevante pentru evaluarea acestor tipuri de acțiuni.

Cum se vede în FIG. 2.1, au fost alese cele două componente principale care influențează managementul la nivelul practicienilor din domeniul consilierii și orientării și anume componenta cognitivă și componenta afectivă, pentru a înțelege mai bine cum activitatea de consiliere și orientare acționează în sprijinul abilitării individului de a face față proceselor de tranziție și selecție.

Cercetarea eficacității acțiunilor de consiliere și orientare a vizat analiza frecvență a efectelor produse de acest tip de activitate în termeni de mod de învățare, legat de dimensiunile componentei cognitive, cum ar fi abilitățile de a realiza analiza contextuală, abilitățile de luare a deciziei, abilitățile de rezolvare de probleme etc., în timp ce analiza componentei afective este un element nou introdus în acest model.

Evaluarea componentei afective este centrată pe analiza efectelor acțiunii propuse în cadrul activităților de consiliere și orientare în ceea ce privește abilitatea persoanei de a-și gestiona trăirile în momentele de tranziție și selecție.

Implementarea modelului în contextul italian

3.1

Regiunea Friuli Venezia Giulia

de Maria Graziella Pellegrini și Piero Vattovani

3.1.1. Contextul regional: condiții inițiale și nevoi

Planul de transfer al Regiunii Friuli Venezia Giulia, realizat în cadrul primei etape de lucru (WP1) a proiectului, a presupus dezvoltarea funcțiilor de „asistență tehnică”, respectiv „promovarea calității”; în ceea ce privește scopurile de „promovare a comunicării între subiecții competenți din punct de vedere social și instituțional”, „practici profesionale și instrumente aferente” și „supervizare și luare în considerare a eficacității și eficienței serviciilor de consiliere”, s-a urmărit implicarea sistemelor de educație, formare profesională și structurilor dedicate în sisteme integratoare, care vizează consiliul regional.

În particular, unul din aspectele care caracterizează Regiunea Friuli Venezia Giulia este prezența centrelor de consiliere și orientare specifice. Serviciile sunt oferite de un birou central de coordonare și de șase centre regionale de consiliere și orientare (COR), care oferă servicii adresate direct persoanelor (servicii de informare și de consiliere) și activități adresate în special sistemului de consiliere și orientare și practicienilor (sistemul general de formare, centrul de resurse, asistență tehnică).

În plus sistemul regional de consiliere și orientare cooperează doar cu școlile. Aceasta este singura experiență la nivel național. Mai mult, există și un centru regional de resurse care își propune să ajute dezvoltarea proiectului în mod special la nivel regional și activitățile tematice ale grupurilor de lucru. Există o cooperare strictă între serviciul regional de consiliere și orientare și unele organizații instituționale, precum departamentul școlar regional, agenția pentru dezvoltarea autonomiei școlare, serviciile regionale pentru formare profesională, agențiile de recrutare, serviciile de consiliere și orientare oferite de universitățile din Udine și Trento, camerele de comerț și alte organizații implicate în proiectul specific.

Chiar de la început, sistemul de relații și servicii a oferit proiectului GIANT o abordare instituțională puternică. Proiectul a fost inclus într-un sistem de servicii deja structurat. Astfel, obiectivul a fost îmbunătățirea unor acțiuni de consiliere și orientare în educație în cadrul sistemului de educație și formare profesională, datorită unei mai mari integrări în procesul de consiliere și orientare, date fiind schimburile/ comunicarea între sisteme și practicieni și introducerea de practici operaționale și instrumente pentru monitorizarea și evaluarea activităților implementate.

În trecut au fost deja realizate câteva inițiative speciale care au permis punerea în comun a instrumentelor și abordărilor de proiectare, în prezența unei creșteri profesiona-

le semnificative a practicienilor implicați, care ar putea facilita dezvoltarea și modelarea procedurilor/ serviciilor de consiliere și orientare comune tuturor facilităților disponibile la nivel local.

3.1.2. Procesul de transfer al modelului

Cererea de aprobare a proiectului a fost adresată la momentul respectiv către aproximativ cincizeci de instituții școlare de nivel secundar și organizații de formare profesională, care, începând cu 2006, dispuneau împreună cu serviciul regional de consiliere și orientare de un traseu metodologic comun de asistență tehnică legată de utilizarea software-ului profesional de consiliere și orientare S.Or.PRENDO.

9 școli generale și 5 organizații de formare profesională s-au alăturat inițiativei, în timp ce, într-un moment de incertitudine financiară și organizațională majoră, mulți directori de școală au preferat să nu se implice în implementarea unui proiect foarte complex.

Implicarea sistemului de muncă într-un model dinamic nu a fost considerat potrivit, deoarece, în regiune, agențiile de ocupare a forței de muncă sunt prinse într-un proces de reorganizare a serviciilor și nu au o tradiție în a oferi servicii de consiliere și orientare.

Prima fază a activităților proiectului s-a axat pe munca de pregătire cu profesioniști din cele 14 organizații implicate. În timpul celor patru sesiuni de formare a fost posibil, inițial, să se discute crearea procedurilor de consiliere și orientare educațională axate pe profesii, urmărind finalitățile secțiunii, conținutul, obiectivele și instrumentele. În același timp, a fost propus un traseu metodologic educațional pentru elevii din anul IV de liceu și cei din anul doi al primului nivel de formare profesională.

Au fost ilustrate probleme privind monitorizarea și evaluarea procedurilor de consiliere și orientare în educație atât în termeni de indicatori, cât și în termeni de instrumente de cercetare.

Traseul metodologic educațional cunoscut drept „Repetiție generală pentru crearea unui proiect profesional și/ sau de formare profesională” a fost stabilit și a rezultat din activitatea celor patru întâlniri. Este subîmpărțită în șapte unități educaționale cu un total de 17 ore de activitate și a fost realizată într-o perioadă de trei luni, începând cu mijlocul lunii octombrie 2009, cu implicarea a 346 de elevi. Deoarece traseul metodologic a fost în principal creat pentru a-i pregăti pe elevi să facă selecții și să dezvolte comportamente proactive și nu s-a intenționat axarea pe aspecte specifice legate de luarea deciziilor, foarte mult timp a fost alocat activităților, precum cele de dezvoltare personală, interese, abilitați, valori și aspirații și căutării active de informații, cu o atenție specială pentru profilurile ocupaționale specifice. Activitățile de monitorizare au presupus cercetări specifice în ce-i privește pe elevi și pe practicieni, înainte de începutul activității de formare profesională, la finalul fiecărei unități educaționale, la încheierea întregii proceduri și verificarea la trei luni. S-a crezut inițial că aceste acțiuni ar putea încărca traseul educațional în ceea ce-i privește pe elevi, dar au fost realizate chiar cu mare angajament, devotament și spirit de cooperare atât de către utilizatori, cât și de către practicieni, probabil pentru că în timpul formării obiectivele și scopurile urmărite de acțiunea de evaluare au fost clar ilustrate.

A fost posibilă comunicarea observațiilor reieșite din analiza datelor de colectare și în același timp, inițierea unei dezbateri asupra acțiunilor de conectare și integrare care să fie implementate în următorul an școlar, în timpul celor trei ateliere tehnice organizate la nivelul provinciei și care s-au adresat practicienilor implicați în realizarea activităților educaționale.

Datorită activității de monitorizare și evaluare, conținutul general al experienței realizate și rezultatele obținute au fost făcute cunoscute comunității de operatori de consiliere și orientare din Friuli Venezia Giulia printr-un seminar regional. În cadrul acestui seminar a reieșit că procesele de conectare și integrare au o influență pozitivă asupra sistemului și asupra utilizatorilor înșiși (la încheierea traseului educațional, cu 12% mai mulți elevi au încheiat un proiect bazat pe alegeri personale). Aceste procese au necesitat o contribuție constantă din partea tuturor subiecților care fac parte din sistem.

Acest angajament a implicat costuri organizaționale semnificative pentru facilitățile implicate în proces și mai ales în cazul proiectului GIANT, în care doar mai puțin de jumătate din costuri au fost acoperite de proiect, acesta fiind astfel punctul critic al proiectului.

Instituțiile școlare și organizațiile de formare profesională, care trebuie să facă față unor bugete din ce în ce mai reduse și cu personal insuficient, au subliniat adesea că acțiunile activate de proiect, chiar dacă fac parte din misiunea de formare profesională a organizației, au nevoie de un suport economic ad-hoc în special în ceea ce privește costurile inerente acțiunilor care nu implică formarea, precum participarea profesorilor la seminarii, întâlniri etc.

3.1.3. Câteva considerații finale

Luând în considerare rezultatele obținute la încheierea experienței, se poate afirma că atelierele tehnice organizate au urmărit să permită practicienilor schimbarea de puncte de vedere și experiențe, au permis stabilirea unei proceduri educaționale în mare parte comună, în ceea ce privește obiectivele, activitățile și instrumentele. Mai mult, traseul metodologic a dat naștere la așteptări mari printre practicieni și utilizatori (atingând, astfel, un punctaj de 3 pe o scală de 5). Datele obținute pe baza activităților de monitorizare au arătat că aceste așteptări au fost pe deplin atinse în domeniile de acțiune vizate (de exemplu, auto-cunoaștere – scor 3.3, informații de cercetare – scor 3.4).

Activitatea pregătitoare realizată cu responsabili și profesioniști a fost evaluată atât în timpul seminariilor finale, cât și în timpul activităților de monitorizare, ca fiind esențială pentru pregătirea unui context adecvat în ceea ce privește condițiile necesare pentru implementarea efectivă a intervenției educaționale. Se confirmă faptul că trebuie acordată atenție construirii unor condiții inițiale bune și că acestea sunt de obicei rezultatul proceselor de integrare atât interne, cât și externe ale organizațiilor/ instituțiilor cu profil educațional sau de formare profesională.

Un alt indicator al evaluării rezultatelor pozitive realizate prin activitatea de comparare/ formare a profesioniștilor a fost reprezentat de cererile profesioniștilor de a menține activ procesul de cooperare pe durata proiectului GIANT prin sesiuni adiționale de formare, organizate de COR. Și-au arătat chiar și disponibilitatea de a transmite unele cunoștințe și abilități despre coordonarea traseului educațional de consiliere și orientare către alți profesori din școala lor.

Experimentarea aceluiași sistem de evaluare pentru toate acțiunile de consiliere și orientare, care a reprezentat principala activitate vizată de cel de-al treilea obiectiv al proiectului, a fost probabil elementul cel mai inovativ în panorama intervențiilor pe care serviciul regional de consiliere și orientare l-a realizat în cadrul asistenței tehnice acordată serviciilor teritoriale; din acest motiv a existat îngrijorarea în ceea ce privește posibila reacție a organizațiilor externe.

Serviciul de monitorizare și evaluare a fost primit în mod pozitiv în mare parte în toate contextele, cu un neașteptat nivel de cooperare, iar la finalul proiectului au fost multe cereri de integrare a serviciilor în cadrul celor uzuale, oferite școlilor de către administrația regională. În particular, comunitatea de profesioniști a propus ca instrumentele, implementarea datelor și procesarea lor să fie disponibile prin internet tuturor organizațiilor teritoriale, pentru o utilizare permanentă.

Conștientizarea din partea profesioniștilor și a coordonatorilor că există nevoia unei a două lecturi mai structurate și constante a acțiunii de consiliere și orientare – pe care școlile și organizațiile de formare o realizează pentru utilizatorii lor – disponibilitatea consecutivă de a dedica timp și resurse pentru monitorizarea și analiza datelor, dorința de a continua comunicarea aceleiași cercetări și a instrumentelor de evaluare demonstrează un pas înainte către procesele de integrare în cadrul serviciilor și o cercetare a serviciilor de consiliere și orientare mai calificată și potrivită nevoilor persoanelor.

În această privință, datorită activității de monitorizare, a fost posibilă identificarea câtorva lipsuri în activitățile prevăzute în cadrul traseului metodologic educațional. La o a doua aplicare, vor putea fi prevăzute o serie de acțiuni de corectare.

Rezumând proiectul GIANT în Friuli Venezia Giulia, acesta a demonstrat că este o metodă potrivită pentru a îmbunătăți comunicarea între diferite organizații și a îmbunătăți dezvoltarea profesională a comunității locale de practicieni din domeniul consilierii și orientării, prin dezvoltarea unei baze comune de instrumente și metodologii de acțiune și realizând nevoia de a se utiliza mijloace adecvate de analiză și de evaluare a acțiunii.

După cum a fost menționat anterior, caracteristica proiectului GIANT în Friuli Venezia Giulia nu a fost introducerea de noi procese și proceduri în cadrul varietății de servicii de consiliere și orientare, ci mai mult cea de a conecta diferite inițiative și activități temporare existente deja la nivelul sistemului regional de consiliere și orientare, premergător procesului metodologic de sistematizare.

Sustenabilitatea sa în viitor poate fi analizată în contextul general al „programelor pentru activități regionale de consiliere și orientare”, având în vedere funcțiile, destinația, obiectivele și rezultatele testate prin planul de transfer GIANT, referitoare la următorul nivel de analiză:

- *Nivelul instituțional*: activitățile testate revin atât în sarcina serviciilor de consiliere și orientare educațională, coordonate în mod normal de către administrația regională prin COR, conform L.R. 10/1980, dar sunt și activități de suport și promovare a integrării sistemelor recent preluate de același serviciu, conform art. 27 din L.R. 18/2005;

- *Nivelul organizațional*: nu vor fi probleme în a include replicarea și diseminarea graduală a traseului metodologic și activităților în afara contextului proiectului GIANT, acesta fiind deja administrat în cadrul activităților desfășurate în cooperare de către COR, școli, servicii de formare profesională. Nu trebuie subestimată implicarea organizațională adițională pe care orice activitate de rețea o cere organizațiilor participante. Activitatea de diseminare, înainte de a deveni practică stabilă, ar putea ancora alte proiecte ale rețelei, oferind forme de suport organizațional;

- *Nivelul/ conținutul tehnic*: conținuturile și instrumentele sunt în mare măsură stabilite în cadrul serviciilor de consiliere și orientare și în cadrul multor școli. Valoarea adăugată, dar și principalul punct critic, îl reprezintă modalitatea de a strânge toate procedurile și de a dezvolta, pentru profesioniști, abilitățile necesare pentru atingerea unui impact pozitiv asupra calității procesului de consiliere și orientare a utilizatorilor/ elevilor. În

acest caz va fi strategică păstrarea sistemului de asistență tehnică oferit de COR, implicând și profesorii seniori în formarea/ susținerea noilor membri în proiect ;

– *Nivelul economic*: din acest punct de vedere, sustenabilitatea, cel puțin pentru sistemul școlar, există în posibilitatea de a le oferi profesorilor responsabili de proiecte câteva ore de lucru extra-serviciu, necesare pentru pregătirea și coordonarea traseului metodic. Ar putea fi necesară plata/ decontarea, căutarea unor surse de finanțare adiționale bugetului școlar stabilit. Obținerea banilor din surse publice este o provocare necesară pentru că nu este posibilă realizarea unei activități de calitate bazată doar pe disponibilitatea individuală.

3.1.4. Mulțumiri

Proiectul GIANT a fost realizat în Regiunea Friuli Venezia Giulia cu spijinul:

- *Regione Friuli Venezia Giulia*, Servizio istruzione, diritto allo studio e orientamento (G. Alessandri, L. Boso, C. Busato, M. De Lorenzo, L. D'Odorico, G. Manzini, F. Mior, E. Paviotti, M. G. Pellegrini, P. Vattovani);
- *Ufficio Scolastico Regionale* (B. Seravalli);
- *IPSLA Zanussi* (R. Cerquetti, M. Savini);
- *IPSLA Mattioni* (G. Bartolo, A. Baldo, G. Pezzarini, A. Treglia);
- *ISIS Malignani*, sede di Cervignano (A. Xodo);
- *ISIS Spilimbergo* (S. Gabelli, M. Marchesin, F. Mele, R. Rufini);
- *Istituto Statale d'Arte Galvani* (L. Iacuzzi, M. Louvier, G. De Anna, C. Pituello, F. Cozzi, M. G. Bergamo, C. Scagnol, G. Fasan, E. De Cecco);
- *ITI Malignani*, sede di Udine (G. Brelli, A. Fehl, R. Raffaella);
- *Liceo Ginnasio Petrarca* (E. Sponza);
- *Liceo Scientifico Marinelli* (M. Laurenti, M. Freschi);
- *Liceo Scientifico e IPSLA Torricelli* (B. Geremia, M. Moroldo);
- *ASSEFORM* (C. La Monica, F. Tofful);
- *CIOFS/FP FVG* (F. Scaffidi);
- *CNOS FAP Bearzi* (R. Cecchini, S. Mreule);
- *ENAIP FVG CSF* (E. Luzzato);
- *ENEAP-FVG* (M. Cipro, C. Segon).

3.2

Regiunea Marche de Paola Paolinelli

3.2.1. Contextul regional: condiții inițiale și nevoi

Implicarea regiunii Marche în faza experimentală a GIRC a venit într-un moment crucial, legat de noua planificare a Fondului Social European. Instrumentele care au fost dezvoltate și dialogul cu grupurile de lucru GIRC au contribuit la o mai bună conștientizare a ceea ce implică acesta și a accelerat timpul necesar procesării propunerilor la care sectorul regional de consiliere și orientare lucra deja și pe care se pregătea să le prezinte pentru creionarea POR (Programma operativo regionale).

Activitățile de consiliere și orientare care au fost realizate până acum în cadrul siste-

mului de formare educațională și profesională din Regiunea Marche nu au fost întotdeauna structurate corespunzător.

În sectorul ocupării forței de muncă, situația s-a dezvoltat într-o măsură mult mai mare. Aici a fost stabilită o rețea de operatori CIOF (*Centri per l'impiego, l'orientamento e la formazione* – *Centre de Angajare, Consiliere, Orientare și Formare*) care a început să lucreze în consilierea și orientarea profesională în cadrul diverselor servicii operaționale și alături de consilierii de provincie. Această rețea, construită în timp pentru a promova și activa inovația în centre, a fost rezultatul încercărilor de noi servicii, practici de angajare și instrumente, implicând sectorul regional de consiliere și orientare profesională.

Aceste activități au demonstrat abilitatea consilierii și orientării profesionale de a crea un dialog cu și în rândul diferitelor sectoare – educație și ocuparea forței de muncă – și importanța lucrului în parteneriat pentru a aborda problemele de politici sociale și dezvoltare locală. Această experiență a arătat nevoile și cererile pentru servicii exprimate în fiecare situație locală.

Pe scurt, după ani de experimentări, GIRC a ajutat la sistematizarea consilierii și orientării și la centrarea atenției pe problemele esențiale de construire a unui sistem. A propus un mecanism tehnic flexibil, altfel spus operațional, capabil de interacțiune pentru a fructifica la maxim experiența, punctele tari și expertiza. Comparația cu mecanismul GIRC a ajutat, din punct de vedere metodologic, la distingerea clară a operațiilor și funcțiilor care vor fi desemnate Centrului Regional de Resurse pentru Consiliere și Orientare, axându-se pe legăturile cu alte centre de activitate din sistemul Marche, precum și la nivel național și european.

În acest context, aspectul pe care Regiunea Marche a intenționat să-l ilustreze prin intermediul proiectului GIANT a fost legat de coordonarea tehnică a activităților de consiliere și orientare; astfel, obiectivul specific de atins se referă la capacitatea mai largă/ crescută de coordonare a serviciilor și activităților de consiliere și orientare la nivel regional.

Pe scurt, aceasta ar fi cheia de interpretare a modului în care GIANT a fost implementat în Marche.

Câteva părți interesate inițial au influențat modelul de transfer GIRC. O trăsătură favorabilă este aceea că sistemele de educație, formare profesională și ocupare a forței de muncă sunt parte a unui singur serviciu regional. Acest tip de structură organizațională s-a dovedit cel mai potrivit pentru a asigura integrarea sistemelor ca obiectiv strategic în ce privește calitatea și dezvoltarea. Pentru a înțelege detaliile legate de modul în care proiectul GIANT a fost inițiat în Marche trebuie avut în vedere că Departamentul de Politici de Educație, Formare Profesională și Ocupare a Forței de Muncă conduc Fondul Social European. În consecință, planificarea GIANT a implicat axarea pe relația cu factori tehnici de decizie din cadrul administrațiilor de la nivelul provinciei. Aceasta înseamnă că directorul decizional la nivelul provinciei trebuie să aibă, de la început, o perspectivă clară a potențialei contribuții a proiectului GIANT în ce privește strategia regională și planurile de finanțare.

O a doua trăsătură este alegerea sectorului regional de consiliere și orientare profesională de a lucra în parteneriat cu autoritățile locale (provincii) în dezvoltarea sistemului regional, menținând în acest timp toate operațiile propuse axate pe calitate și circulația expertizei printre operatori și facilități, unde este transformată în servicii pentru utilizatorul final. Astfel, operațiile realizate în trecut (inclusiv GIRC) au facilitat o rețea de relații importante cu mulți operatori la nivel local, de la coordonatori ai serviciilor de consiliere și orientare până la factorii de decizie la nivel de provincie și bineînțeles, consilieri CIOF.

Aceasta a permis adoptarea principiilor metodologice comune și a cultivat un obicei de cooperare în domeniul consilierii și orientării, susținut de decidenți și adoptat de operatori. În consecință, implementarea GIANT în Marche a putut conta pe o reputație construită în timp prin inovație și alegeri de calitate, pentru a maximiza potențialul sistemului.

Pentru toate aceste motive, ideea centrului regional de resurse în colaborare cu provinciile și susținând serviciile locale și sectorul de consiliere și orientare a ajuns să pară mai plauzibilă ca niciodată, ca dezvoltare naturală a numeroaselor activități și sarcini realizate până atunci.

3.2.2. Procesul de transfer al modelului

Operațiunea realizată în Marche s-a axat pe asistență tehnică, promovarea calității și a obiectivelor lor conexe:

- facilitarea comunicării între operatorii sociali și instituționali implicați, prin crearea unui forum regional de coordonare tehnică în consiliere și orientare;
- definirea practicilor și instrumentelor profesionale prin diseminarea procedurilor metodologice pentru utilizarea corectă a instrumentelor de consiliere și orientare;
- monitorizarea și evaluarea eficienței și eficacității serviciilor de consiliere și orientare prin adoptarea unui plan de evaluare.

Decizia de a crea un consiliu care să coordoneze consilierea și orientarea (T.OR.RE – în italiană “Tavolo Orientamento Regionale”) își are originea în nevoia de a aborda comprehensiv problemele legate de dezvoltarea sistemului de consiliere și orientare în cadrul strategiei regionale de consiliere și orientare pe tot parcursul vieții. Prima idee a fost de a începe operațiunile dintr-un stadiu mai avansat, în termeni de colaborare în domeniul consilierii, apoi de extindere a operațiunilor T.OR.RE către subiecții formării profesionale (FP – *Formazione Professionale*) și de educație (I – *Istruzione*), prin crearea unui program comun care să evolueze (cu implicarea progresivă în probleme de interes pentru alte sisteme).

T.OR.RE s-a dezvoltat ca un pas în procesul de implicare și a avut rol comun cu autoritățile locale în procesul de planificare, pe toată durata proiectului. Acest proces, ale cărui activități s-au completat perfect cu cele propuse prin intermediul GIANT, a stat la baza fazei inițiale, de contact, contribuind la strângerea de informații și la procesul de conștientizare, alături de conducerea serviciilor regionale și de provincie în domeniul consilierii și orientării.

O fază strategică, de luare a deciziei, a fost urmată de două întâlniri ale consiliului, de natură prevalent tehnică, care s-au axat pe:

- definirea subiectului, a obiectivelor și a aspectelor formale ale T.OR.RE;
- ilustrarea modelului pentru Centrul Regional de Resurse pentru Consiliere și Orientare;
- crearea împreună a agendei de lucru T.OR.RE.

Pentru aceasta, contribuția CE.TRANS, ca partener științific al GIANT, a fost crucială, în special în ceea ce privește faza de lansare/ conștientizare inițială a programului (cu focalizarea pe decizie), dar și pentru furnizarea unei focalizări și a unei viziuni mai precise asupra varietății de acțiuni a Centrului Regional de Resurse pentru Consiliere și Orientare.

Scopul celei de-a doua activități a fost îmbunătățirea metodelor de consiliere și orientare, în ceea ce privește tehnicile active de căutare a unui loc de muncă.

Pentru a promova cooperarea privind modulele de implementare a programului, cu variatele sale conținuturi, a fost aleasă o practică utilizată pe scară largă în regiune, unul din serviciile deja incluse în portofoliul de produse al tuturor celor 13 CIOF regionale, dar și un modul inclus în cursurile de formare profesională (de exemplu, cursuri de calificare și specializare), precum și în cursurile integrate de trei ani⁶.

Departamentele de formare profesională ale provinciilor au avut sarcina de a alege participanții la curs, atât pentru a exploata la maxim rețeaua deja stabilită, cât și pentru a extinde rețeaua locală de cooperare. O consecință a acestei alegeri a fost că serviciile locale au fost reprezentate semnificativ, inclusiv sistemul școlar și alte servicii locale.

De fapt, conform ipotezei inițiale, doar practicienii și formatorii profesionali și de ocupare a forței de muncă trebuiau implicați. Dar, câțiva profesori și un consilier de orientare care lucrează la departamentul Informagiovani (servicii de informare pentru tineri) au fost implicați în activitatea de formare, oferind astfel o evidență a rețelei locale de consiliere și orientare.

Înainte de ciclul de sesiuni de formare, a fost explicat celor implicați modelul din spatele „bazei de date instrumente-idei” a Regiunii Friuli Venezia Giulia (FVG). Acest pas a fost crucial pentru a introduce și a putea comunica vocabularul folosit și nu doar a facilita înțelegerea traseului metodologic „Susținerea tranziției pe piața forței de muncă” dar, mai ales, pentru a o stabili ferm în sistemul de interpretare dezvoltat de Maria Luisa Pombeni.

În pregătirea pentru ultimele trei sesiuni planificate, un număr mic de operatori profesionali⁷ din cadrul CIOF, a realizat un proiect de grup pentru a pătrunde mai adânc în cursul propus și dezvoltat de CE.TRANS și pentru a introduce orice schimbări/ adăugări necesare⁸. Cursul a fost astfel revizuit pentru a fi mai ușor de aplicat în diferite contexte:

- în serviciile de ocupare a forței de muncă, unde utilizatorii pot fi tineri din diferite medii și cu diferite nivele de educație;
- în FP și în cursurile integrate de trei ani ca modul cerut într-un curs de formare profesională sau de specializare;
- în școli, ca un curs pentru elevii din ultimul an.

Aceiași profesioniști au planificat și condus atelierul final, al cărui rezultat a fost versiunea cursului *Susținerea tranziției pe piața muncii*, folosit în faza următoare de testare.

Traseul metodologic propus a fost implementat în patru locații, fiecare având trăsături caracteristice. Proiectul a fost implementat de către practicienii centrelor CIOF, ai unei agenții de formare și ai biroului Informagiovani, implicând câțiva elevi de an terminal din patru școli generale⁹ (dintre care trei implicate în proiectul GIANT), șomeri, beneficiari sub 25 de ani, înregistrați la centrul pentru ocuparea forței de muncă din Jesi.

În trei cazuri, serviciile de ocupare a forței de muncă cooperau deja cu aceste școli în domeniul orientării: în Fabriano, elevii care au fost implicați participaseră deja la traseul metodologic al „selecției privind educația”, în cadrul proiectului GIANT fiind posibilă dezvoltarea unei activități comune între CIOF și Informagiovani a municipalității din Fabriano. O experiență similară a fost realizată în Urbino: în acest caz, consilierul de orientare din cadrul CIOF și un profesor au lucrat împreună. Trebuie subliniat că, deși cele două structuri aveau o colaborare de lungă durată, datorită proiectului GIANT au avut ocazia pentru prima dată să coordoneze aceeași acțiune: de fapt, până în acel moment, consilierul școlar se limita doar la a servi ca interfață între școala sa și autoritatea de la nivel de provincie. O abordare inovativă de relație a fost introdusă și în Fermo: proiectul a fost puternic susținut, promovat și implementat de școală.

Experimentarea traseului metodologic a implicat elevii din anul terminal dintr-un colegiu tehnic de mecanica din Senigallia și a fost implementat datorită susținerii unui consilier școlar care lucra pentru o agenție de formare profesională privată. În acest caz, trebuie menționat că școala nu oferise niciodată elevilor un astfel de serviciu de consiliere și orientare, deși se hotărâse de comun acord „un protocol de colaborare” cu agenția de formare. Mai mult, experiența s-a dovedit una foarte utilă și pentru că a oferit celor doi actori implicați (școala și agenția particulară) un posibil domeniu de colaborare ulterioară.

În final, cazul din Jesi este singură experiență realizată la centrul CIOF cu un grup de utilizatori sub 25 de ani. Activitatea a fost promovată în presa locală – ca oricare altă activitate desfășurată de centru – iar persoanele care s-au alăturat inițiativei puteau beneficia de aceste servicii. În acest caz, traseul metodologic a fost adaptat nevoilor specifice ale centrului și a devenit unul din serviciile disponibile în „meniul” acestuia.

Pentru a oferi oportunități ulterioare de discuție și ajutor în căutarea domeniilor de lucru în comun, au fost propuse activități de evaluare ca parte integrantă a cercetării. După cum va fi explicat, s-a acordat prioritate creării „pieselor de sistem” și GIANT a fost folosit ca principala referință tehnică și metodologică.

Planul de evaluare¹⁰ a fost conturat de către același grup de profesioniști CE.TRANS, ca și în cazul testării, care au introdus ulterior schimbări parțiale pe anumite componente ale instrumentelor pentru a le adapta contextelor individuale în cadrul testării. Rezultatele au fost prezentate întregii echipe a proiectului împreună cu o descriere argumentată a setului de instrumente de lucru și a utilizării lui de către practicieni și utilizatori.

3.2.3. Câteva considerații finale

Proiectul GIANT este unul din pașii pe care Regiunea Marche i-a stabilit pentru a crea un program instituțional pentru coordonarea consilierii și orientării profesionale la scară regională. Acesta reprezintă testarea performanței tehnice și metodologice pentru implementarea coordonării resurselor (care sunt valabile în POR regional), privind integrarea sistemelor și comparației transregionale și pe teritoriul întregii Europe. Din acest motiv, proiectul GIANT a făcut legătura între sisteme diferite și a susținut cooperarea profesioniștilor care lucrează simultan în procesul de consiliere și orientare a persoanelor; el poate contribui la mărirea și întărirea rețelelor regionale, printr-o înțelegere comună a obiectivelor, instrumentelor și modelelor de consiliere și orientare, dar și al sarcinilor și rolurilor.

Procesul de transfer al modelului a fost facilitat de către toți cei implicați, obișnuiți fiind să lucreze împreună în domeniul consilierii și orientării profesionale, incluzând nu doar operatorii și structurile din care aceștia fac parte, ci și suport și ajutor dat de coordonatorii și factorii de decizie.

Implementarea traseului metodologic a fost o acțiune extrem de relevantă, conform logicii noastre de sistem, pentru că a evidențiat tuturor participanților beneficiile rețelei și cooperarea între actori, ca un element calitativ care vine în întâmpinarea nevoilor oamenilor.

În plus, diversitatea contextelor organizaționale și noile moduri de a realiza experimentate prin intermediul proiectului GIANT, au arătat un nivel mai conștient de abordare a rețelei și o mai mare concentrare pe relații de calitate.

Un aspect valoros se referă la recunoașterea nevoii unui tabel tehnic (T.OR.RE) care vizează în mod concret consilierea și orientarea pentru a asigura calitatea și stabilitatea acțiunilor, suport pentru profesioniști și dezvoltarea politicii regionale de consiliere și

orientare. Suportul unui centru regional de resurse pentru consiliere și orientare ar putea susține tabelul tehnic. Acest centru/ dispozitiv a putut fi luat în considerare mai clar prin proiectul GIANT.

În încheiere, câteva scopuri și acțiuni s-au dovedit a fi în mod special semnificative. Multe din scopurile și acțiunile stabilite de „harta funcțională” a GIRC s-au dovedit foarte importante pentru definirea strategiilor de coordonare a consilierii și orientării, dar și pentru funcția sa de promovare în ce privește calitatea, cercetarea și dezvoltarea, cu o atenție specială pentru profesionalismul operatorilor săi.

3.2.4. Mulțumiri

Proiectul GIANT a fost realizat în Regiunea Marche cu sprijinul:

- *Regione Marche* – Servizio istruzione formazione e lavoro (M. Terzoni, P. Paolinelli, R. Finocchio);
- *Provincia di Ancona* (M. Mengoni, L. Barucca, T. Amori, C. Martini, E. Muscari Tomajoli, F. M. Paci, D. Piaggese, G. Vergari);
- *Provincia di Ascoli Piceno* (M. Menicozzi, M. Farnesi, R. Garofolo);
- *Provincia di Fermo* (M. Cestarelli, A. Caponi, A. Malavolta, S. Montauti);
- *Provincia Macerata* (M. Giustozzi, A. De Amicis, C. Dolciotti, C. Galante, L. Gasparini, G. Marannino, F. Sani);
- *Provincia di Pesaro e Urbino* (F. Nucci, E. Orciani, A. Gabbianelli, L. Ruggeri, I. Cambioli, L. Ortelli, S. P. Vallergera);
- *IPSLA Ricci di Fermo* (D. Vesprini, G. Fiacconi);
- *IC Falconara Sud* (S. Caimmi);
- *ITIS Mattei di Urbino* (F. Diamantini, R. Rossini);
- *IC Pomodoro di Orciano di Pesaro* (M. C. Montagna);
- *IPSSARCT Panzini di Senigallia* (M. Vani, M. Renzi);
- *IPSLA B. Padovano di Senigallia* (F. Candelaresi);
- *CAT Formazione* (S. Massarelli);
- *FORMART Marche* (C. Cerioni);
- *Informagiovani Fabriano* (F. Rogari).

3.3

Provincia Bologna

de Claudio Magagnoli și Marinella Lazzari

3.3.1. Contextul la nivel de provincie: condiții inițiale și nevoi

Provincia Bologna are o istorie și o tradiție de douăzeci de ani în ceea ce privește consilierea și orientarea profesională, începând cu 1983 când i-a fost delegată responsabilitatea pentru formare, consiliere și orientare profesională de către administrația Regiunii Emilia Romagna.

Dacă inițial centrul atenției îl reprezenta coordonarea serviciilor pentru cei care trebuiau să facă o selecție, această decizie a contribuit la crearea CIOP (*Centro di informazione e orientamento professionale* – *Centrul de Informare și Orientare Profesională*) la nivel de provincie și conectarea cu alte centre locale de consiliere; rolul provinciei a fost coordonarea rețelei pentru a-i îmbunătăți funcționarea.

Acest rol al provinciei, de coordonare și guvernare teritorială, a devenit din ce în ce mai stabil prin Asociația de Coordonare a Provinciei ca urmare a legii regionale nr. 12/2003 și prin cele șapte asociații regionale care au ajutat la evaluarea diferitelor cerințe, în contexte locale variate.

Această decizie de a încerca crearea unui sistem de coordonare locală care utilizează la maxim obiectivele și activitățile diferiților operatori locali a rezultat din fragmentarea și divizarea curentă a responsabilităților instituționale, delegarea competențelor recunoscute la nivelul politicilor de ocupare activă a forței de muncă; rolul provinciei în consiliere și orientare profesională s-a axat din ce în ce mai mult pe coordonarea rețelei și pe oferirea de asistență tehnică.

Pentru Provincia Bologna, proiectul GIRC a oferit puncte de referință utile pentru definirea Centrului de Resurse de Consiliere și Orientare Profesională, conturându-i funcțiile și permițând o mai bună integrare a orientării profesionale în diferite contexte.

Proiectul GIANT (modelul GIRC transferat) – a oferit provinciei Bologna ocazia de a dezvolta mai departe funcțiile centrului de resurse din provincie, care a fost operațional din ianuarie 2008, testând și dezvoltând moduri de a oferi asistență tehnică operatorilor, de a îmbunătăți expertiza și de a face evaluări mai prompte ale activității lor.

3.3.2. Procesul de transfer al modelului

În transferul modelului în Provincia Bologna (Institutul Minguzzi și Serviciul de Educație și Formare Profesională) accentul a fost pus pe nivelul de coordonare a resurselor și integrarea instituțiilor și serviciilor (școli, autoritatea la nivel de provincie, autoritatea locală de sănătate ASL, municipalități), cu referire specială la diseminarea bunelor practici în ceea ce privește tranziția și a instrumentelor metodologice diferențiate conform nevoilor grupurilor țintă, cu o atenție sporită către problemele adolescenților.

Proiectul s-a axat în mod special pe interacțiunea dintre practicienii din cadrul diferitelor servicii, incluzând și serviciile de ocupare a forței de muncă care sunt privite ca fiind „de graniță”, lucru valabil și pentru serviciile de asistență socială, unde activitățile implementate nu sunt percepute ca acțiuni de consiliere și orientare, deși susțin procese decizionale pentru persoane în situații de criză/dezavantajate.

Pentru individualizarea partenerilor instituționali în această activitate, s-a făcut alegerea de a implica și de a stimula structurile instituționale, a organiza mese de lucru care să abordeze aceste teme pentru a evita eventualele suprapuneri.

Conferința de coordonare la nivel de provincie a făcut parte integrantă din proiect. A fost stabilită prin decretul regional nr. 12/2003 și are drept sarcini propunerea de teme privind oferta de formare profesională și exprimarea opiniei legate de principalele acte ale planului teritorial.

La acesta au participat consilierul de educație, formare profesională și muncă a provinciei Bologna, directorul general al inspectoratului școlar regional din Emilia Romagna, un delegat al Camerei de comerț din Bologna, un primar și un director de școală pentru fiecare circumscripție teritorială, un manager de școală desemnat de ASABO (*Associazione scuole autonome di Bologna* – Asociația Școlilor Independente din Bologna) și unul desemnat de către directorii centrelor teritoriale permanente care lucrează în Provincia Bologna și de către reprezentanții centrelor acreditate de formare profesională.

Forumul inter-instituțional s-a angajat într-o luptă împotriva excluderii sociale, stabi-

lită de către municipalitățile provinciei Bologna; au fost implicate în proiect școli, servicii sociale și medicale, autorități districtuale, agenții de educație și Institutul Minguzzi.

Acestor instituții li s-a cerut să-și numească experții în consiliere și orientare care urmau să contribuie la construirea experienței de consiliere și orientare prevăzută de proiect.

Alegerea intervenției, realizată de Provincia Bologna, a fost în acord cu misiunea celorlalți parteneri implicați (Serviciul Școlar Educațional și Institutul Minguzzi) și anume suport pentru tranziția între ciclurile școlare și schimbarea pe durata traseului metodologic de formare, oferind un suport de formare pentru toți operatorii care lucrează în domeniul educațional, de formare profesională și social.

Traseul metodologic elaborat de cele două grupuri, cu supervizarea științifică a CE.TRANS, vizează să ajute elevul să depășească impactul noului context școlar.

Acțiunea își propune ca în această perioadă de tranziție, să susțină elevul fie în momentul în care noua situație apare, fie în momentul introducerii în noul ciclu școlar.

Scopurile sunt:

- analiza posibilelor experiențe emoționale legate de starea de confuzie (împărtășirea acestora colegilor de clasă și găsirea soluției pentru a depăși situația);
- reflectarea la posibilele cereri ale noului context, luând în considerare comportamentele și performanțele pentru a alege în termeni de răspunsuri strategice.

Crearea traseului metodologic este primul pas din procesul care duce la integrarea serviciilor și la îmbunătățirea dialogului între diferitele părți interesate implicate. CE.TRANS a redactat un formular/ grilă pentru a evalua excluziunea socială, care poate permite:

- sinteza indicatorilor de excluziune socială care au reieșit în timpul implementării traseului metodologic în școală;
- colectarea de informații ulterioare disponibile tinerilor;
- evidențierea posibilelor aspecte relevante și identificarea subiecților care le pot implementa.

Activitatea realizată a fost împărțită în trei faze:

1. un seminar adresat persoanelor care lucrează în școli și în sistemul de educație, în special aceia care lucrează în școli generale și licee, în serviciile municipale de educație și în institutele de formare profesională;
2. activitățile din cadrul proiectului care să identifice obiectivele specifice ale proiectului pe baza cărora să se dezvolte un model de intervenție, posibilele integrări ale proiectelor și un plan de intervenție;
3. alegerea contextelor școlare în care să se aplice și să se experimenteze modelul.

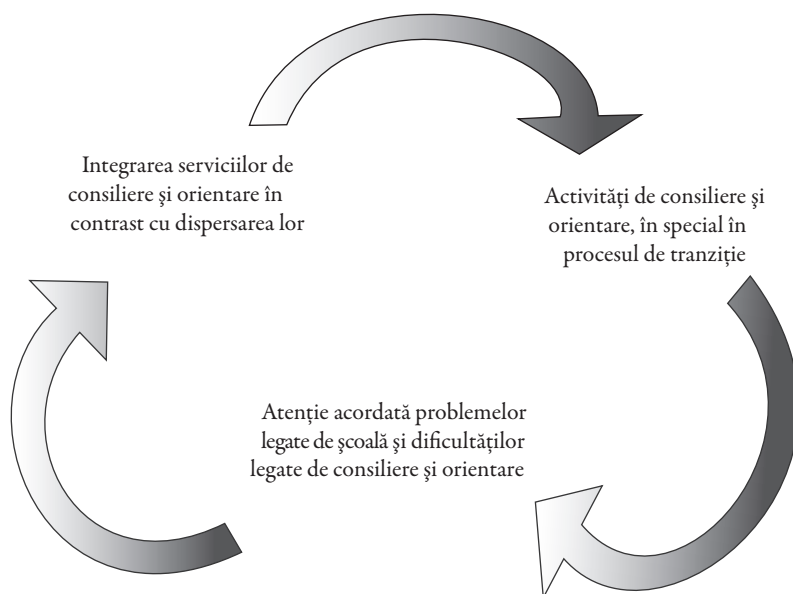
Conform FIG. 3.1 trei elemente sunt specifice modelului trimis pentru a fi experimentat:

- activitatea de consiliere și orientare, cu o atenție specială către fenomenul de tranziție (trecerea de la gimnaziu și liceu și alegerea diferitelor trasee de formare profesională);
- integrarea serviciilor și colaborarea subiecților implicați în intervențiile de formare profesională;
- atenția acordată problemelor legate de școală și dificultățile de consiliere și orientare.

Acești profesioniști au fost identificați în rândul profesorilor implicați în serviciile de formare profesională în școli generale și licee; operatorilor care lucrează în instituții de formare în educație, a celor care lucrează în cadrul serviciilor sociale din Bologna și din alte substructuri la nivel de provincie, operatorilor care oferă servicii de informare și celor din cadrul biroului de informare pentru tineri (Informagiovani) din San Lazzaro.

FIGURA 3.1

Elementele modelului experimentat



Au fost organizate două întâlniri cu scop educativ. Obiectivul final fiind crearea unui limbaj comun în domeniul formării pentru a simplifica comunicarea între persoanele care activează în servicii diferite și a-i ajuta să obțină suficiente competențe pentru folosirea instrumentelor de consiliere și orientare.

Mai târziu, cele două grupuri au fost monitorizate în cadrul activităților desfășurate în cadrul proiectului și pe baza rezultatelor obținute în timpul lucrului, a fost dezvoltat un model bazat pe o serie de formulare, iar alegerea a avut în vedere nevoile identificate de grupurile de lucru. La finalul lucrului în cadrul proiectului, au fost localizate centrele și numărul de clase care vor fi implicate în experimentare.

Livrarea formularelor a avut drept scop creșterea gradului de conștientizare în rândul elevilor și dezvoltarea abilităților personale în domeniul consilierii și orientării. Pe lângă aceasta, formularele îi ajută pe profesori să colaboreze cu ceilalți profesioniști, pentru a identifica deficiențele din zona de competențe, potențialul și punctele tari ale aceluiași sistem, de obicei subevaluat.

Discuția a urmărit să:

- identifice câteva acțiuni educative la alegere în clasă;
- pregătească elevii în cadrul experienței de formare profesională din clasă;
- identifice elevii aflați în situație de risc de excluziune socială și să le ofere un tutorat individual mai puternic;
- obțină suficiente abilități pentru utilizarea instrumentelor de consiliere și orientare potrivite.

3.3.3. Câteva considerații finale

Promovarea calității în sistemul de consiliere și orientare trece prin serviciile de tip integrativ care presupun împărtășirea unei abordări teoretico-metodologice comune a problemelor (i.e. în Bologna pentru prevenirea dispersiei școlare și a disconfortului educațional).

Realizarea activităților, pe lângă comunicarea acestei abordări a prevăzut și comunicarea cu partenerii proiectului a sistemului de evaluare a traseului metodologic experimentat de consiliere și orientare.

În ceea ce privește scopul integrator al serviciilor, subiecții implicați în intervențiile de consiliere și orientare și dispersia rezultatelor, ca urmare a primelor contacte cu grupurile de lucru, activităților de experimentare și a implementării modelului, s-au raportat câteva efecte pozitive și câteva puncte critice. Mai întâi, experimentarea traseului metodologic prin administrarea formularelor de lucru a permis profesorilor și profesioniștilor să dezvolte o analiză mai aprofundată.

În cazul în care formularele au fost distribuite diferiților profesioniști (profesori, funcționari și educatori de la nivel local), acestea s-au dovedit a fi folositoare în inițierea unei dezbateri pe baza problemelor experimentate în clasă. În general, conform opiniilor profesorilor, administrarea formularelor a mărit gradul de conștientizare a elevilor asupra propriilor abilități și atitudini. În ceea ce privește punctele slabe, au fost menționate dificultățile câtorva elevi în a conecta interesele și atitudinile legate de alegerile școlare și de a-și crea propriul traseu educațional și profesional. Cu referire la întregul proiect, descrierea așteptărilor la începutul traseului metodologic propus și întâlnirea de la finalul implementării acestuia a condus la câteva indicații importante în vederea îmbunătățirii viitoare a practicilor de consiliere și orientare.

Așteptările care nu au fost îndeplinite se refereau la:

- clarificarea ideilor despre noul traseu educațional;
- înțelegerea modalității de îmbunătățire a tendinței educaționale;
- sfaturi de la experți.

Aceste aspecte nu sunt cu adevărat obiective ale traseului metodologic experimentat, așa că există nevoia de a defini cu elevii și profesioniștii (profesori și alți profesioniști) obiectivele procedurilor de consiliere și orientare, în special necesitatea de a crea un limbaj și o metodologie comune în cadrul domeniului.

Aceste rezultate se evidențiază și din evaluarea făcută de profesioniști asupra fiecărei activități. Prima activitate propusă include și prezentarea scopurilor și a obiectivelor și prezintă și unele puncte critice. Această necesitate mai largă de a clarifica scopurile și conținutul procedurilor de consiliere și orientare întărește rolul sesiunilor de formare pentru diferiți profesioniști din domeniul consilierii și orientării.

O alta reflecție importantă privind crearea intervențiilor viitoare reiese din rezultatele așteptărilor părinților și profesorilor. Dacă luăm în considerare toate întrebările propuse (de exemplu pentru a strânge toate informațiile necesare pentru integrarea în noul context educațional, a clarifica ideile asupra obiectivelor de atins prin studiu etc.), așteptările părinților sunt mai mari decât ale profesorilor. Această lectură ne oferă informații importante despre nevoia de susținere a intervențiilor asupra copiilor cu intervenții adresate părinților.

3.3.4. Mulțumiri

Proiectul GIANT a fost realizat în Provincia Bologna cu sprijinul:

- *Provincia di Bologna*, Servizio scuola e formazione e Istituzione Minguzzi (A. Bertocchi, A. Del Mugnaio, F. Giosuè, A. Lazzari, M. Lazzari, C. Magagnoli, E. Mazzanti, E. Tumiatti);
- *Conferenza provinciale di coordinamento della Provincia di Bologna e del Tavolo interistituzionale per il contrasto al disagio scolastico*.

Bologna

- *Scuola secondaria di primo grado Leonardo da Vinci* (M. Campisi, M. Ceccolini, O. Pecci, C. Prandin);
- *Scuola secondaria di primo grado Farini* (P. Betti, M. Buscaroli, S. Camastra, L. Cenacchi, M. P. Magnacca, F. Massaro);
- *Scuola secondaria di primo grado Guercino* (G. Cantile, E. Martoni, M. R. Passarelli);
- *Scuola secondaria di primo grado Rolandino Pepoli* (P. Alessandri, P. Quaquarelli, C. Taglioni);
- *Comune di Bologna, Quartiere Santo Stefano* (F. Modena, M. Motta, M. Paltretti, V. Prenna, V. Rossi);
- *Comune di Bologna, Quartiere Savena* (S. Bastia, P. Bertani, C. Piccaglia, A.M. Tiarini).

San Lazzaro di Savena

- *Scuola secondaria di primo grado Jussi-Rodari* (A. Gandolfi, S. Jaccarino, T. Stabellini);
- *Istituto comprensivo di Monterezenzio* (R. De Matteo, L. Sartini, C. Taglioni);
- *Scuola secondaria di secondo grado Mattei* (M. Ercolino, F. Fantini, M. L. Quintabà);
- *Scuola secondaria di secondo grado Maiorana* (F. Cappadone, V. Laprica);
- *Figura di sistema, Distretto di San Lazzaro di Savena* (D. del Gaudio).

3.4

Provincia Milano

de *Luciano Schiavone, Carlo Catania, Federico Manfreda și Alberto Vergani*

3.4.1. Contextul la nivel de provincie: condiții inițiale și nevoi

Urmărind programul regional, resursele economice regionale și comunitare, provincia exercită un rol administrativ în ceea ce privește planificarea teritorială. Proiectul a fost implementat în cadrul acestui context standardizat care prezintă o altă specificitate în ceea ce privește activitatea experimentală îndeplinită în cadrul noului teritoriu al provinciei Monza și Brianza.

Este important să oferim câteva elemente care să sublinieze contextul și perioada de dinaintea lansării proiectului GIANT. Pot fi prezentate câteva practici de acțiuni și inițiative de lungă durată care au fost deja dezvoltate de-a lungul anilor în două direcții principale de către autoritatea provinciei Milano.

Prima a fost legată de susținerea și promovarea formării profesionale de succes prin intervenții consolidate de-a lungul anilor ca proceduri colaterale. A doua a fost de a acorda importanță politicilor locale de consiliere și orientare realizate de Provincia Milano,

contribuind la definirea posibilului model în acest domeniu; sub coordonarea științifică a Maria Luisa Pombeni s-a stabilit un traseu metodologic de lucru între organizațiile interne și alte organizații prezente la nivel teritorial.

Ca rezultat al acestor acțiuni, se poate afirma că autoritatea de la nivelul Provinciei Milano a arătat un mai mare interes, un acord asupra abordărilor de comunicare și o atenție specială față de evoluția de noi procese experimentale de consiliere și orientare.

Legătura cu proiectul GIRC a întărit și a orientat acest proces centrându-l asupra funcțiilor și obiectivelor conexe stabilite în cadrul proiectului, mai precis:

- *favorizarea comunicării între subiecții socio-instituționali competenți* prin valorizarea rețelei și identificarea tabelului tehnic de coordonare;
- *monitorizarea și evaluarea eficacității și eficienței serviciilor de consiliere și orientare*, arătând în continuare atenție față de procesul experimental;
- *susținerea proiectării la nivel european, național și local* printr-o investiție substanțială în resursele umane strategice, cu referire specifică la metodologiile și instrumentele acțiunilor de consiliere și orientare.

Pornind de la considerațiile de mai sus, autoritățile de la nivelul provinciei Milano au consolidat un proces privind calificarea în consiliere și orientare datorită contribuției sistemului de formare profesională, acțiunilor de cooperare și de rețea dezvoltate în legătură cu formarea profesională de succes. Un element adițional care a făcut posibil transferul modelului este reprezentat de un nivel corespunzător de expertiză prezent atât în structura tehnică, cât și în cea administrativă la ambele agenții care oferă formare profesională la nivel de provincie și al consultanților care lucrează în cadrul acestora.

3.4.2. Procesul de transfer al modelului

Activitățile realizate în cadrul proiectului reflectă obiectivele care au fost stabilite în planul de transfer și la care s-a făcut referire în acest raport la punctul 2.1 *susținerea proiectării la nivel european, național și local, cu referire specifică la metodologiile și instrumentele care susțin acțiunile de consiliere și orientare* și au fost implementate prin intermediul următoarelor acțiuni: focus grupuri, formare profesională, activitatea în cadrul proiectului, dezvoltarea unui instrument util în acordarea de servicii de consiliere și orientare, experimentare pe teren. Obiectivul *facilitarea comunicării între partenerii socio-instituționali competenți* a dus la stabilirea unui grup de coordonare. În final, obiectivul *monitorizarea și evaluarea eficacității și eficienței serviciilor de consiliere și orientare* a fost transpus în crearea și dezvoltarea unui set de acțiuni de monitorizare pe teren, evaluarea obiectivelor și evaluarea eficacității rețelei și a integrării serviciilor.

Din punct de vedere operațional, s-a hotărât să se continue cu patru pași de bază: un focus grup, o fază de formare profesională, o a treia fază de dezvoltare a activității în cadrul proiectului, o analiză finală a proiectului, întâlnire și conturare a unei metode de integrare a serviciilor.

Principalul scop al focus grupului a fost să stabilească împreună cu participanții definiția unui *obiectiv de consiliere și orientare*, lucru important pentru identificarea practicilor adresate tinerilor cu vârste sub 25 de ani, care ar servi ca punct de plecare pentru dezvoltarea întregului proces de formare profesională. Acest obiectiv a fost atins prin concentrarea pe trei zone principale de conținut:

- noțiunea de „bună practică” și diseminarea ei în cadrul serviciilor destinate tinerilor sub 25 de ani;

- nevoile de consiliere și orientare ale tinerilor sub 25 de ani și așteptările lor față de servicii;
- punctele slabe în furnizarea serviciilor tinerilor sub 25 de ani.

Pornind de la aceste elemente, focus grupul a vizat să ajungă la un consens asupra obiectivului pe care partenerii să se centreze și să lucreze în cadrul proiectului. În special, s-a decis desfășurarea câtorva activități pe tematica legată de *pregătirea selecției* printr-un proces educațional care pornește de la reprezentările tinerilor (comunicate părinților și prietenilor) despre formare și oportunitățile de lucru, pentru a introduce un set de informații și experiențe care ar putea ajuta tinerii în procesul de luare deciziilor în mod conștient.

Acest obiectiv a dus la crearea întâlnirilor de formare profesională și de perfecționare. Prima întâlnire a fost dedicată ilustrării teoretice și metodologice a formării profesionale a tinerilor sub 25 de ani și a vizat beneficiarii proiectului. Următoarele întâlniri au vizat o analiză aprofundată a temelor legate de grupurile implicate în practica de consiliere și orientare și auto-consiliere și auto-orientare, a caracteristicilor consilierii și orientării de grup, a instrumentelor și metodologiilor de intervenție și a planului atașat al activității de proiect bazată pe norme comune. O parte dintre parteneri au participat la întâlnirile de formare profesională, astfel că aceasta ar putea deveni o ocazie pentru formarea personalului intern dedicat, care să îndeplinească și să superviseze activitățile de consiliere și orientare, folosind abilitățile existente precum și pe cele noi obținute prin intermediul acestui proiect.

Următoarea fază s-a referit la analiza și lucrul în comun în cadrul activității raportat la cele patru contexte implicate, care au prezentat multe puncte în comun și câteva particularități (beneficiarii sau tipul de formare profesională oferit), legate de centrele de formare profesională individuală. Activitatea proiectului a fost îndeplinită conform unei grile comune caracterizată de o serie de itemi:

- obiectivul proiectului și descrierea sarcinii de consiliere și orientare;
- beneficiarii implicați;
- abilitățile participanților ce vor fi dezvoltate (obiectivele de învățare);
- descrierea fazelor de implementare;
- profilele ocupaționale implicate și funcțiile lor conexe;
- integrarea serviciilor de ocupare a forței de muncă;
- evaluarea proiectului.

CE.TRANS a realizat întâlnirea și munca de procesare a celor patru proiecte pentru a crea un dispozitiv integrativ privind serviciile de *Pregătire pentru alegere*, alcătuită din 6 module și zone de conținut conexe, obiective, durată, descrierea activității, metodologie și instrumente. În total, este un curs de 20 de ore, organizat în colaborare cu activitățile îndeplinite de agențiile de formare profesională. În ce privește implicarea serviciilor de muncă, un prim rezultat demonstrează o puternică implicare a specialiștilor din agențiile de muncă prin creșterea gradului de informare și a cunoștințelor despre piața locală a forței de muncă.

În plus și paralel cu fazele experimentale de dezvoltare, proiectul a prevăzut trei acțiuni de suport: crearea și consolidarea unui forum de coordonare, monitorizarea proiectului și a acțiunilor de îndrumare pe durata fazei experimentale și o acțiune de evaluare, desfășurată în doi pași de evaluare.

În ce privește *forumul de coordonare*, importanța acestei activități trebuie subliniată, în special dacă se consideră că, la nivel instituțional, proiectul a fost creat și dezvoltat într-

un nou teritoriu și anume, noua provincie Monza și Brianza. În ciuda dificultăților inevitabile ale unei astfel de preluări a conducerii, oficialii din cadrul autorităților de la nivelul Provinciei Milano și ai autorităților de la nivelul Provinciei Monza au luat parte la forumul de coordonare. Astfel, forumul de coordonare a fost locul unde a avut loc trecerea de la o autoritate la alta și anume de la autoritatea care a promovat și susținut proiectul (autoritatea Provinciei Milano) la cea care a implementat cu adevărat metoda pe teritoriul său (autoritatea Provinciei Monza și Brianza).

O altă activitate de suport a proiectului s-a referit la planificarea unor vizite de monitorizare și îndrumare îndeplinite de către personalul de la nivelul provinciei în fiecare agenție de formare profesională, pentru a îmbogăți cadrul informațional al fiecărei inițiative și pentru a verifica progresul proiectelor. Evaluarea este a treia acțiune de suport desfășurată în două secvențe diferite: reconstruirea rezultatelor și evaluarea de impact asupra proiectelor în ce privește „rețeaua” și „integrarea”.

Pentru a identifica partenerii instituționali de proiect a fost creat un „grup pilot”, cu câteva condiții esențiale reprezentând varietatea de servicii de formare profesională oferite de autoritatea provinciei Monza și Brianza. La debutul proiectului, au fost definite câteva criterii pe baza cărora următorii parteneri au fost invitați să participe în acest proiect:

- AFOL Monza și Brianza;
- Consorzio Desio și Brianza;
- Fondazione Clerici, Brugherio;
- ENAIP, Vimercate.

Proiectul a primit suport metodologic, organizațional și privind designul din partea:

- grupului de asistență tehnică format din reprezentanți ai celor două provincii și trei consultanți experți superiori care au conectat formatul general și aspectele metodologice de condițiile specifice contextului;
- a doi consultanți CE.TRANS, responsabili de crearea modelului metodologic și experimentarea sa, jucând un rol cheie de consultare și supervizare științifică pentru a sprijini grupul de asistență tehnică;
- oficialilor serviciilor de formare și de ocupare a forței de muncă care au coordonat efectiv activitățile programate.

Elementele descrise sunt confirmate și se face referire în special la „capitalul social” reprezentat de elementele de consiliere și orientare, sistemul de relații și practica comparării, colaborarea între diferite agenții de formare profesională și între acestea și autoritatea publică la nivel de provincie.

Evaluarea rezultatelor la finalul acțiunii (*rezultate obținute*) – obținute la nivelul fiecărui serviciu care a participat – a fost realizată prin definirea și identificarea câtorva indicatori raportat la cele două obiective principale ale proiectului (așa cum a fost sugerat în proiectul de evaluare din mai 2009), mai exact:

- rețeaua ce cuprinde fiecare instituție implicată în aceste activități și alți subiecți care oferă, în domeniul de interes, servicii de consiliere și orientare, educare și plasare la locul de muncă și compatibilitatea între cererea și oferta de locuri de muncă, formare profesională;
- integrarea atât a subiecților – vezi punctul de mai sus – cât și a serviciilor de formare profesională, educare, consiliere și orientare, plasare a forței de muncă și suport.

Indicatorii de evaluare au fost identificați pe baza câtorva itemi: modul în care proiectul a declinat tematica legată de rețele și cea a integrării rezultatelor așteptate și efective. Harta indicatorilor propuși – încă incompletă până în acest moment – este următoarea:

Indicatori conectați „rezultatelor” rețelei. Acești indicatori apar în principal la trei seturi de rezultate. Un prim set se referă la participarea în proiect a unui număr de oameni care constituie și definesc cu adevărat rețeaua locală: în acest sens, sunt indicatori care identifică nu atât „un rezultat” al proiectului în sens strict, cât o precondiție (participarea la rețea, de fapt) care abilitază rețeaua însăși și astfel, producerea anumitor rezultate. Un al doilea set de indicatori – și aceștia definitorii „pentru rezultat” – se axează, în schimb, pe „realizarea” de acțiuni specifice care oferă conținutul activității de rețea: mai exact, referirea se face la realizarea – în termeni de replicare – proiectului GIANT pe durata programului de formare profesională din 2010-11. În final, al treilea set de indicatori este singurul care se referă la „rezultate” în sensul strict de „consecințe ale implementării” – în acest caz – al abordării de rețea. Doi indicatori fac parte din acest ultim test – în timp ce primele două seturi aveau câte unul – și identifică: *a)* formularea „ofertei de angajare și/ sau de stagiu” (pentru utilizatorii serviciului) de către asociațiile locale ale angajatorilor implicate în rețea; *b)* obținerea – prin structuri de formare profesională și grație relației cu sistemul local de producție (o relație directă cu realitățile de producție/ companii, indirectă sau prin asociații de comerț) – unor indicații și informații despre „noile abilități cerute pe piața locală a forței de muncă” și apoi dezvoltarea în rândul elevilor beneficiari ai cursurilor iar în plan general, în rândul utilizatorilor serviciului.

Indicatori legați de „rezultatele integrării”. Cea mai mare problemă, chiar și teoretică, a categoriei integrării (care se referă atât la instituționalizarea abordării rețelei, cât și la un tip de „rezultat intermediar” al activității rețelei) reiese clar din faptul că a fost identificat doar un singur indicator de integrare. Acest indicator se axează pe rezultatul reprezentat de „o mai mare conștientizare a elevilor în ce privește lumea forței de muncă” și este descris în termeni de „scriere a CV-ului și anunțuri de oferte de muncă”, toate conectate cu fiecare student în parte și caracterizate, pe de o parte de abilitatea de a-l realiza (completarea CV-ului) „autonom” și pe de altă parte, de a-l realiza (căutarea anunțului) într-un mod adecvat, „relevant pentru cursul de studiu”.

3.4.3. Câteva considerații finale

Considerația asupra „sustenabilității” (dintr-un punct de vedere al viitorului) proceselor aplicate la finalul proiectului poate fi dezvoltată aici cu referire la indicatori, legat de „modurile în care proiectul s-a dezvoltat, respectiv, tema rețelei și a integrării; vorbim în special de”: indicatori complementari celor „ai rezultatelor” prezentați mai sus; indicatori „ai procesului” care tocmai pentru că sunt „în proces” consideră – sau măcar pot face asta – câteva proceduri asumate și/ sau proceduri care își pot găsi persistența și perpetuarea.

Nu avem dovada pentru a argumenta într-un mod structurat viitoarea „sustenabilitate” efectivă a proceselor luate în considerare de către indicatorii propuși de către executori, totuși, tipul de procese la care se referă indicatorii – și vom arăta asta în cele ce urmează – ține de sustenabilitate care pare a fi un proces pozitiv și favorabil. De fapt, toți indicatorii ipotetici (referitor la 8 „răspunsuri-model” la „întrebările-aspecte relevante” puse) se referă la activități de tipul întâlnirilor și/ sau relațiilor cu actori locali specifici,

importante fiind atât respectarea temei „ocupării forței de muncă/ plasare de personal”, cât și respectarea temei mai stricte de „educație/ formare profesională”.

În ceea ce privește traseul metodologic experimental, evaluarea exprimată de profesioniști este, în general, pozitivă: structura traseului metodologic este clară și relevantă pentru nevoile exprimate de elevi. Dezvoltarea unor activități, totuși, s-a dovedit hotărâtoare pentru utilizatorii cu dizabilități, în comparație cu dificultatea aspectelor de natură personală și a termenelor limită.

În ce privește rezultatele, profesioniștii au subliniat că traseul metodologic a fost util atât pentru elevi în pregătirea pentru alegerea carierei, cât și pentru ei, facilitându-le sarcina de consiliere și orientare și îmbunătățindu-și activitatea în acest sens.

Tot în privința rezultatelor, utilizatorii sunt satisfăcuți, susținând că s-au gândit la ei, au strâns informații despre piața forței de muncă și au gândit în viitor pentru a pune în practică ceea ce au învățat.

3.4.4. Mulțumiri

Proiectul GIANT a fost realizat în Provincia Milano cu sprijinul:

- *Provincia di Milano*, Settore formazione professionale;
- *Provincia di Monza e Brianza*, Settore formazione professionale;
- *AFOL Monza e Brianza* (A. Longo, R. Arienti, S. Colombo, L. Marconi, E. Russo, P. Tagliabue);
- *Consorzio Desio e Brianza* (C. Bernasconi, S. Fusi, M. Gili, M. Gasparri, C. Pede, P. Tulelli);
- *Fondazione Luigi Clerici di Brugherio* (E. Scotti, P. Asperti);
- *Fondazione ENAIP Lombardia di Vimercate* (M. Balconi);
- *Centro per l'impiego di Seregno* (E. Maccari);
- *Centro per l'impiego di Vimercate* (V. Altamura).

Evaluarea proiectului GIANT

4.1

Transferabilitatea în contextul european

de *Luis Sobrado Fernández, Rebeca García Murias, Alina Gavrilă și Mihai Iacob*

Analiza detaliată și comparativă a acestei secțiuni a fost realizată pe bază celor patru descrieri tehnice (CAP. 3) oferite de partenerii italieni ai proiectului GIANT pentru regiunile Friuli Venezia Giulia și Marche și provinciile Milano/ Monza-Brianza și Bologna, din Italia.

Trebuie luate în considerare condițiile contextuale, funcționale și reglementările care pot fi viabile în a fi transferate altor țări și regiuni din UE, în special Spania și România, parteneri în proiectul menționat.

Contextul social, cultural și economic, deși divers în diferite contexte, a prezentat multe asemănări cu cel din alte regiuni din partea de nord sau de est a Spaniei. Sunt reflectați indicatori pozitivi în probleme economice, sociale, culturale, educaționale, de formare profesională etc. Totuși, în unele cazuri (regiunile Friuli Venezia Giulia și Marche), a fost necesară îmbunătățirea procesului de transformare productivă pentru a oferi economiei la nivel regional sau de provincie un nivel ridicat de cunoaștere și tehnologie prin inovație. De aceea, este necesar suportul în cercetare, dezvoltare și inovație în domeniile respective, în special al cadrului tehnologic.

În acest scenariu, buna coordonare a educației, a formării profesionale, a ocupării forței de muncă, a consilierii și orientării este de mare interes. În acest sens, experiența Regiunii Marche, de integrare a problemelor legate de aspectele menționate – consilierea fiind un actor transversal – și care să fie integrate într-un singur sistem este o alternativă de interes pentru celelalte regiuni europene și în special pentru Spania și România, cu implicații detaliate în acest studiu.

Centrele de Ocuparea a Forței de Muncă, de Consiliere și Orientare și Formare Profesională (CIOF) din Regiunea Marche create recent, pot fi un model fezabil și potrivit de transfer către alte sisteme de nivel regional din Europa, în special prin funcțiile sale de informare și de consiliere în carieră, ajutor profesional în mentorat, grija față de indivizi și grupuri sociale și aspectele de natură personală (imigranți, foști deținuți, persoane dependente de droguri, prostituție, persoane cu dizabilități fizice și psihice etc.), dar și prin consiliere și orientare în carieră pentru elevii de diferite niveluri educaționale în procesul de tranziție în educație, formare și angajare și politicile de muncă și incluziune socială.

În aceeași măsură, centrele regionale de consiliere și orientare din Regiunea Friuli Venezia Giulia, în strânsă legătură cu birourilor regionale de coordonare, sunt și ele un model coerent al consilierii și orientării profesionale în raport cu sistemul educațional. Ele oferă susținere școlilor prin oferta de servicii de consiliere și orientare a elevilor din

punct de vedere profesional și promovează un sistem integrator care ajută la diminuarea abandonului școlar și a consecințelor eșecului școlar.

Când s-a stabilit implementarea modelului GIRC, cele patru obiective principale ale fiecărui punct de transfer au fost:

1. crearea și consolidarea forumului de coordonare;
2. monitorizarea proiectului;
3. experimentarea parțială a modelului GIRC;
4. evaluarea proiectului.

Monitorizarea rezultatelor a fost o componentă foarte importantă a procesului, în special în contextele care au favorizat un cadru experimental și/ sau un studiu de monitorizare a rezultatelor. Aceasta a permis un acces mai larg la rezultate pentru restul comunității de consiliere și orientare.

Alegerea funcțiilor modelului GIRC pentru a fi transferate de fiecare din cele patru administrații publice italiene a fost legată de context, de nevoile și potențialii beneficiari considerați ca principali factori de decizie. În timp ce funcția de asistență tehnică (i.e. încurajarea comunicării între subiecții socio-economici instituționali) a fost văzută ca o componentă cheie pentru toate contextele de transfer, alegerea altor funcții a variat conform nevoilor și experienței anterioare a locației de transfer.

Parteneriatul între entități publice și private care joacă un rol important în domeniul consilierii este o componentă esențială într-un sistem care necesită un nivel și mai mare de cooperare și integrare a serviciilor. Prin experimentarea în Provincia Milano, această componentă a fost conturată în aspectele sale practice, cu oportunitățile pe care le creează, provocările și resursele necesare pentru susținerea ei. Extinderea acestei practici poate fi considerată ca un factor important în stabilirea unui model funcțional pentru conectarea serviciilor de consiliere și orientare.

Orice entitate care dorește să realizeze implementarea, parțială sau totală, a modelului GIRC trebuie să aibă în vedere nevoia de a se baza pe o experiență anterioară, în special în domeniul construirii de parteneriate și instrumente adaptate la context. Chiar și pentru organizații cu experiență, procesul de implementare a acestui model poate fi foarte solicitant, dar cu rezultate pe măsură.

În ceea ce privește resursele profesionale, numărul și tipurile de profesioniști implicați nu au depășit capacitatea de acoperire a administrațiilor locale, făcând acest model unul accesibil ca resurse umane. Totuși, în unele contexte de transfer, s-a considerat oportun ajutorul din partea experților externi oferit de CE.TRANS – partenerul responsabil cu supervizarea științifică a proiectului GIANT. Costurile proiectului, deși asemănătoare cu ale altor programe finanțate din fonduri europene, nu au inclus resursele utilizate implicit de partenerii locali. Chiar dacă partenerii au fost dornici să pună la dispoziție și alte resurse în afara celor oferite prin bugetul proiectului, aceasta nu trebuie să devină o regulă în transferarea unui model, deoarece voluntariatul nu este încă o resursă disponibilă pe care să poată fi construit modelul.

Obstacolele întâlnite de diferite organizații în timpul desfășurării activităților din cadrul proiectului GIANT vin în principal din trei zone: profesională, economică și administrativă. În timp ce diferențele în ceea ce privește practica profesioniștilor pot fi rezolvate în stadiile de început ale proiectului, problemele administrative, legate în special de reorganizarea diferitelor structuri implicate, au fost soluționate într-o perioadă mai mare de timp și au necesitat mai multe resurse. Aspectele economice și financiare au fost o problemă prin faptul că au limitat participarea în proiect a câtorva instituții. După cum a

fost menționat mai sus, au fost folosite resurse suplimentare față de cele oferite de bugetul proiectului, având griă să nu îi supraîncărc pe parteneri.

În contextul actual de criză socio-economică și transformare în cadrul sistemului educațional, formarea profesională și serviciile profesionale de consiliere și orientare joacă un rol important în contextul regional al țărilor membre ale Uniunii Europene. Sistemele de consiliere și de orientare din toată Europa se confruntă cu schimbări continue în dorința lor de a-și îmbunătăți calitatea serviciilor și a ajuta oamenii să realizeze o cât mai bună tranziție de la un stadiu de viață la altul. În timp ce asemănările între sisteme sunt incontestabile, variabilele locale trebuie luate în calcul pentru planificarea introducerii de noi practici și instrumente.

Este esențială creșterea nivelului de cunoștințe, cu o atenție specială pentru competențele/ abilitățile științifice și tehnice. Suportul pentru acțiunea de formare profesională, consiliere și orientare de-a lungul vieții, îmbunătățirea coordonării, a serviciilor de calitate și a sistemul de auto-consiliere și orientare ajută enorm persoanele în procesele de tranziție educațională și profesională într-un context social și al forței de muncă din ce în ce mai dinamic și solicitant.

4.2

Evaluarea procesului de implementare

de *Luis Sobrado Fernández și Rebeca García Murias*

Criteriile de evaluare folosite în procesul de consiliere și orientare al programului educațional de tranziție la locul de muncă în cele patru contexte italiene sunt considerate potrivite pentru criteriile stabilite (contribuție, proces, produs și urmărirea rezultatelor). S-ar fi putut include și un al cincilea, care ar fi făcut referință la context, criteriu relevant folosit în diferite modele de evaluare a proiectelor și instituțiilor educaționale.

S-a considerat potrivită și includerea participanților în evaluarea programului de mai sus, realizată în mod direct (elevi) sau indirect (consilieri și părinții elevilor). S-ar putea include și un al patrulea, reprezentat de profesorii care au participat în programul de consiliere și orientare amintit.

În ce privește *evaluarea utilizatorilor* asupra *criteriului de contribuție*, compatibilitățile din cele patru contexte italiene sunt evaluate ca fiind adecvate în partea A (problemele de activare a auto-orientării și perceperea nevoilor de consiliere și orientare); în partea B (procesul de consiliere și orientare); în C (atitudinea față de participarea în zona orientării) și în D (eficacitatea percepută a rolului consilierului).

Toate problemele subliniate mai sus ar putea fi transferate în realitatea de consiliere și orientare din alte țări europene (în special Spania și România, participante în proiect) intensificând mai mult diagnoza și evaluarea strâns legate de contextul socio-cultural al elevilor, ar duce la îmbunătățirea situației.

Deoarece procesul de formare profesională, consiliere și orientare trebuie să îmbunătățească aspectele emoțiilor descoperite în timpul îndeplinirii sarcinilor (partea A); înțelegerii (partea B) și interesului (partea C), acesta a fost evaluat în mod excepțional în regiunea italiană Friuli Venezia Giulia.

Referitor la criteriul produsului, părțile evaluate se referă la participare (partea A); implementarea așteptărilor (partea B); satisfacția, utilitatea percepută și valoarea consilierii și orientării oferită de instituție (partea C). Sunt potrivite și pentru contribuția de evaluare stabilită anterior (activare, nevoi de consiliere și orientare, interes decizional și

eficacitate percepută în timpul implementării conținutului de consiliere și orientare). Toți acești indicatori pot fi transferați în contextul spaniol și românesc.

Tot în cadrul monitorizării ulterioare a rezultatelor de către utilizatori, indicatorii identificați sunt evaluați în manieră pozitivă: activare, consultanță pentru serviciul de consiliere, înțelegerea ghidului de nevoi, dorința decizională (partea A), eficacitatea percepută privind rolul de bază (partea B) și satisfacția/ atitudinea în ceea ce privește procesul (partea C), valabile doar în Regiunea Friuli Venezia Giulia.

Toate aceste criterii sunt transferabile și viabile în situația serviciilor de consiliere din Spania și România. Ele prezintă un mare interes deoarece, în mod tradițional, criteriul de monitorizare al programelor de formare și consiliere este în general neglijat în sistemul de evaluare calitativă.

Ca instrumente de evaluare pentru utilizatori, în ceea ce privește contribuția, apar o serie de itemi de evaluare în partea A, referitor la alegerea procesului de formare (urmărind comportamentul, motivația, aspirațiile); în B, referitor la procesul de consiliere și orientare (așteptări); în C (disponibilitatea) și D (proactivitatea).

După cum s-a menționat, instrumentele de evaluare ale utilizatorului în procesul de consiliere și orientare și învățare sunt necesare pentru observarea dezvoltării unui număr de elemente de valorizare în partea A (emoții) și în B (înțelegere și interes).

În ceea ce privește resursele de evaluare ale utilizatorilor referitoare la produs, trebuie menționate problemele de valorizare din partea A (participarea); din B (satisfacția); din C (utilitățile) și din D (alegerea formării de selecție), învățarea obținută și proactivitatea.

În ceea ce privește instrumentele de evaluare pentru utilizator, în faza de monitorizare, se folosește un număr de itemi în partea A (alegerea unei proceduri de consiliere și orientare urmărite, participarea la activitățile propuse de serviciile de consiliere și orientare, tipul de serviciu folosit, motivarea....), în partea B (proactivitatea) și în C (utilitatea și satisfacția).

În ceea ce privește *evaluarea consilierilor* referitor la contribuție, partea A menționează în evaluarea organizației procesul de consiliere și orientare (condiții și statutul unei posibile implementări). Partea B cuprinde adecvarea procesului (structurare) și evaluează, printr-un chestionar, itemii respectivi.

Partea C conține punctări asupra traseului metodologic de consiliere și orientare propus, cu o varietate de probleme de evaluare conexe. Partea D se referă la proactivitatea evaluată prin mijloacele itemilor corespunzători.

În ceea ce privește procesul de evaluare de către practicienii de consiliere și orientare, partea A menționează adecvarea activității instrumentelor și a metodologiei printr-o serie de elemente.

Partea B furnizează utilitatea, interesul și participarea elevilor, calificate tot printr-un set de itemi.

În ceea ce privește evaluarea produsului de către consilieri, este evaluat un set de itemi, în partea A (realizarea procesului); în partea B (satisfacția față de aspectele procesului de consiliere și orientare), partea C (utilitate, interes și participarea elevilor) și în D (învățarea elevilor). În final, în partea E sunt măsurate un set de elemente referitoare la utilitatea acestora pentru profesori și școală.

În ceea ce privește evaluarea de către părinți a criteriului produsului, se estimează un număr de elemente legate de partea A (selecția realizată de elevi la finalul procesului de evaluare); în partea B sunt strânse, într-un mod evaluativ, activitățile de consiliere și orientare propuse în școală și în C, evaluarea participării lor la proiectul GIANT.

În ceea ce privește *evaluarea procesului de consiliere și orientare* prin grupul de control asupra criteriului contribuției, se evaluează în partea A alegerea făcută de elevi printr-o serie de instrumente și itemi de evaluare, iar în B proactivitatea.

La criteriile produsului, se furnizează în partea A alegerea făcută de elevi, iar în B, proactivitatea printr-un set de elemente.

Criteriile de urmărire a rezultatelor sunt evaluate în partea A prin alegerea făcută de școală, printr-o serie de instrumente și itemi, iar partea B cuprinde proactivitatea evaluată printr-un set de elemente.

Rezumând, sunt patru criterii de evaluare stabilite în cadrul celor patru administrații publice din Italia (contribuție, proces, produs, urmărire a rezultatelor), referitoare la participarea la experimentare (utilizatori/ elevi, consilieri și părinți). La acestea se pot adăuga alte criterii de evaluare, precum contextul și alți participanți în programul de formare (profesori).

Indicatorii de evaluare folosiți referitor la experiența participanților sunt cel mai ușor de transferat în realitatea altor servicii de consiliere și orientare ale diferitelor țări membre din Uniunea Europeană (UE), în special Spania și România, având în vedere caracteristicile lor socio-geografice, culturale și educaționale.

La final, este necesar să observăm că succesul metodei GIRC și al proiectului GIANT trebuie intensificat în cadrul țărilor analizate (Italia, Spania și România), precum și în alte țări UE: coordonarea între serviciile de consiliere și orientare existente în prezent, integrarea lor instituțională, deschiderea către toate părțile interesate, creșterea în performanță a calității și disponibilitatea resurselor materiale și în special, a celor personale (mai ales a practicienilor de consiliere și orientare) pentru o organizare și operare corecte.

Aspecte relevante de suport în raport cu alegerile politice de nivel strategic

5.1

Câteva principii

de Rita Chiesa și Dina Guglielmi

Experiența obținută în timpul proiectelor GIRC și GIANT a permis partenerilor să formuleze câteva ipoteze de bază în ceea ce privește practica lor profesională în domeniul consilierii și orientării, care au dus la redactarea unei carte de valori. Acest document are și o valoare simbolică de implicare comună a tuturor partenerilor pentru a promova o idee asupra consilierii și orientării, compatibilă cu obiectivele proiectului, în toate locațiile instituționale și științifice.

Carta de valori identifică trei zone de referință diferite care ar putea servi ca sursă de inspirație pentru toți factorii de decizie din domeniul coordonării consilierii și orientării (principii, proceduri, valori).

5.1.1. Principiile

Principiile identifică viziunea partenerilor față de „părțile interesate” și „organizațiile” implicate în procesul de consiliere și orientare.

– *Compatibilitatea serviciilor cu nevoile utilizatorilor.* Crearea și implementarea serviciilor de consiliere și orientare trebuie axate pe urmărirea scopului de creștere a gradului de conștientizare și dezvoltare a abilităților indivizilor implicați în procesul de planificare a formării continue și a procedurilor de ocupare a forței de muncă. Capacitățile de coordonare activă sunt bazate pe dezvoltarea continuă a propriilor abilități ale indivizilor, prin dezvoltarea lor personală și cu suportul acțiunilor externe de consiliere și orientare.

– *Îmbunătățirea abilităților practicienilor printr-un limbaj comun.* Competențele diversificate ale sistemelor și practicienilor reprezintă un aspect important în a veni în întâmpinarea nevoilor sociale diferite ale grupurilor țintă și diferitelor misiuni sociale și instituționale (politici de educație și formare, politici active pentru forța de muncă și politici sociale). Este adevărat și că, pentru a oferi cetățenilor servicii consistente și integrate, sistemul trebuie să investească în definirea unui cadru de referință comun pentru o declinare eficientă a serviciilor și funcțiilor de consiliere și orientare.

– *Rețeaua „câștigă” în față serviciilor individuale și evaluează rezultatele obținute.* Sistemul de consiliere și orientare trebuie să contribuie la o mai bună folosire a resurselor și la îmbunătățirea calității serviciilor individuale. De aici, evaluarea trebuie promovată pentru a obține credibilitate externă, dar și pentru a oferi practicienilor și serviciilor o reacție inversă sistematică la rezultatele obținute, pentru a se asigura atingerea obiectivelor și pentru a învăța din experiența de lucru a fiecăruia.

– *Cercetare și practică: o compatibilitate pentru a promova dezvoltarea serviciilor de consiliere și orientare.* Este necesară promovarea dialogului între sistemul de dezvoltare a cunoașterii și sistemul serviciilor. Cercetarea trebuie să se implice în a răspunde întrebărilor apărute în practică; pe de altă parte, practica trebuie să poată cuprinde indicațiile cercetării pentru a crea și oferi servicii care să vină cel mai bine în întâmpinarea nevoilor cetățenilor.

5.1.2. Proceduri

Prin intermediul traseului metodologic sunt identificate provocările pentru a construi un sistem de consiliere și orientare care să se dovedească consistent cu nevoile exprimate de comunitate și este caracterizat ca fiind principalul obiectiv atins de proiectele GIRC și GIANT în această direcție.

a) *Îmbunătățirea consilierii și orientării.* Într-un scenariu complex, diferențiat din punct de vedere socio-economic și organizațional, în care cererea socială pentru consiliere și orientare a crescut substanțial și a apărut o mai mare conștientizare în ce privește dublul rol jucat de consiliere și orientare în promovarea, consolidarea potențialului individual și creării de abilități și în procedurile de susținere și de acompaniere conectate nevoilor specifice, este necesară investiția în conectarea serviciilor locale pentru a crea un sistem integrat, care se va dovedi capabil de a colecta toate experiențele din sectoarele educaționale, de formare profesională și de ocupare a forței de muncă, evidențiind legătura importantă între serviciile sociale și sistemul de asistență socială.

b) *Răspunsul la cererea complexă de consiliere și orientare.* Nevoia de a diversifica oferta serviciilor de consiliere și orientare pentru a veni în întâmpinarea nevoilor specifice grupului țintă a contribuit la crearea scenariului caracterizat prin pluralitatea practicilor și contextelor unde sunt implementate acțiunile. Se crede că cel mai bun mod de a conduce o astfel de complexitate este metoda de conectare pe două niveluri, care oferă suport tehnic serviciilor de bază și servește ca legătură între nivelul local și cel național (Forum) și prin el cu nivelul european (rețeaua Euroguidance).

c) *Recunoașterea nevoii de inovație.* Analiza contextului European care a stat la baza proiectului GIRC (*Guidance Innovation Relays Centres*) a permis identificarea principalelor limite ale sistemului de consiliere și orientare, care pot fi depășite grație dezvoltării metodei de conectare:

- fragmentarea competențelor legislative între diferite instituții (pentru început, la nivel național, între Ministerul Educației și Ministerul Muncii);
- lipsa standardelor de calitate care să fie aplicate performanțelor, dată fiind prezența și numărul mare de servicii de consiliere și orientare/ furnizori de acțiuni;
- problema educației, formării profesionale și abilitării diferitelor profile ocupaționale în domeniu;
- lipsa unei culturi a evaluării aplicată practicilor consilierii și orientării.

d) *Promovarea calității prin integrare.* Modelul GIRC a fost dezvoltat și menit în principal pentru a realiza integrarea la nivele multiple:

- între instituțiile responsabile de crearea normelor sistemului de consiliere și orientare, programe și guvernare;
- între diferiții furnizori de servicii de consiliere și orientare, ocupare a forței de muncă, educație și formare profesională;
- între facilitățile care oferă consiliere și orientare și practicieni;

- între partenerii responsabili de facilitățile de furnizare a serviciilor de consiliere și orientare.
- e) *Sprijinirea eficacității sistemului ca întreg dincolo de vizibilitatea serviciilor individuale.* Proiectul GIANT (*Innovative Actions and New Tools*) a fost creat pentru a transfera modelul de conectare GIRC către patru administrații publice italiene și a realiza un studiu de fezabilitate pentru transferarea modelului la nivel european.

Procesul de transfer se bazează pe câteva ipoteze comune:

- este necesară restructurarea ciclului de organizare a serviciilor, luând în calcul mai întâi nevoile cetățenilor, în raport cu cele ale organizațiilor care oferă servicii de consiliere și orientare;
- consilierea și orientarea trebuie considerate parte integrantă în cadrul sistemelor de educație, formare profesională și ocupare a forței de muncă și devine astfel modalitatea fundamentală de a promova strategii de învățare pe tot parcursul vieții;
- este fundamentală stabilirea clară responsabilităților pentru a garanta dezvoltarea calitativă a serviciilor de bază.

5.1.3. Valorile

Valorile sunt resursele care pot fi folosite de către sistem pentru a-și atinge scopurile instituționale:

- *Coordonarea.* Este o valoare deoarece permite atingerea atât a scopului de a veni în întâmpinarea nevoilor de consiliere și orientare a cetățenilor într-un mod clar și consistent, cât și de a crea un sistem rațional și eficient de coordonare a resurselor.
- *Competența.* Este o valoare deoarece permite răspunsul efectiv la cererile cetățenilor despre abilitatea practicienilor de a împărtăși un cadru de referință comun, menținându-și totuși competențele specifice profilului lor profesional. În acest scop, este important să se investească în dezvoltarea de programe de formare continuă pentru practicienii de consiliere și orientare, care lucrează în domeniu, la nivel european.
- *Calitatea.* Este o valoare care poate fi urmărită prin investiția în definirea standardelor de serviciu care le fac măsurabile, comparabile și astfel „exportabile” prin diseminarea și comunicarea de *bune practici*.
- *Cercetarea și dezvoltarea.* Este o valoare deoarece dezvoltarea sistemului de consiliere și orientare nu poate fi văzută doar ca mijloc de a veni în întâmpinarea nevoilor emergente ale contextului socio-economic. Diseminarea rezultatelor cercetării, ale practicii și ale testării, urmărește dezvoltarea sentimentului de apartenență la o comunitate profesională a practicienilor din domeniul consilierii și orientării.

5.2

Activitatea de consiliere și orientare în perioada de criză de Mauro Terzoni

Profunda criză economică internațională care a început la sfârșitul anului 2008 și care, în ciuda primelor semne timide de recuperare, continuă încă în 2010, a avut și are mari repercusiuni pe piața forței de muncă, în termeni de pierdere și dificultate în găsirea locurilor de muncă.

Situația de criză a obligat țările care au fost afectate să implementeze strategii care au urmărit inițial protejarea locurilor de muncă și apoi implementarea unor politici de

ocupare mai agresive, menite să relanseze ocuparea forței de muncă, în același timp cu recuperarea economică.

În Italia, în special, stadiul inițial al crizei a dus la un acord între guvern și autoritățile regionale, semnat în data de 12 februarie 2009, prin care se angajau să implementeze amortizori de șoc social în favoarea persoanelor active cu statut vulnerabil, mai puțin protejate de sistemul de protecție a forței de muncă într-un moment de criză și anume: angajații întreprinderilor mici și persoanele angajate cu contract de muncă pe perioadă determinată.

Astfel, regiunile au fost obligate să implementeze nu doar politici de muncă pasive, ci și active în favoarea acestor persoane, făcând disponibile mai multe resurse pentru sistemul de protecție a forței de muncă, apelând și la Fondul Social European (ca urmare a unor negocieri la nivelul Comisiei Europene).

Cu alte cuvinte, regiunile au implementat politici de muncă active pentru acești angajați, prevăzând proceduri specifice de integrare/ reintegrare în muncă, contribuind la susținerea venitului celor disponibilizați sau al șomerilor, în cooperare cu Fondul Social European.

Pentru implementarea acestui acord, regiunile italiene au definit proceduri specifice pentru angajații avuți în vedere, pentru a le oferi cele mai bune oportunități de a preveni fie pierderea locurilor de muncă, fie să-i susțină să se reangajeze ușor în cazul disponibilizărilor.

În acest context, consilierea și orientarea pentru angajare au devenit un instrument și mai important decât în trecut sau decât în condiții „normale”.

Acest rol major jucat de consiliere și orientare este conturat de analiza diferitelor sisteme care au fost implementate în regiunile italiene pentru a pune în aplicare acordul din 12 februarie 2009.

Mai exact, luând în considerare acordul semnat de Regiunea Marche – chiar dacă experiențe similare pot fi întâlnite și în alte regiuni italiene – reies două aspecte specifice majore: definirea procedurilor de suport pentru angajați pe parcursul diferitelor faze ale carierei lor, conform tipului de contract de muncă și definirea rolului fundamental pe care sistemul regional îl acordă serviciilor publice de ocupare a forței de muncă¹¹, fără să uităm că aceste instituții pot furniza în mod direct câteva module de formare. De fapt, fără să excludem participarea altor părți interesate prezente pe piața forței de muncă sistemul Regiunii Marche acordă un rol special către CIOF în administrarea sistemului de servicii, care se găsește într-o situație fără precedent, în care trebuie să administreze un număr foarte mare de activități, dar care este și o incredibilă ocazie pentru sistem, permițându-i să facă un salt calitativ înainte, de vreme ce acțiunile care vor fi realizate în acest context vor deveni un format operațional calitativ bine testat și calificat pentru furnizarea de servicii de ocupare a forței de muncă, chiar și în circumstanțe „normale”.

Traseul metodologic anunțat de autoritatea regională presupune un interviu preliminar de orientare pentru beneficiarii politicilor pasive și ai celor active și vizează:

1. afirmarea nevoilor beneficiarilor și ilustrarea metodelor de susținere a veniturilor disponibile și inițiativelor de dezvoltare de abilități în favoarea acestor lucrători;
2. negocierea și stabilirea unor acorduri de consultanță cu lucrătorii vizați;
3. responsabilizarea beneficiarilor prin implementarea câtorva măsuri anticriză în cadrul politicilor active de ocupare a forței de muncă;
4. furnizarea de informații despre serviciile disponibile la CIOF.

După interviul de orientare, orice beneficiar al politicii active de ocupare a forței de muncă va beneficia de o abordare individuală – după cum se va ilustra mai jos – care va fi adaptată situației subiective a lucrătorului pe piața forței de muncă.

Se furnizează următoarele servicii celor disponibilizați, celor în situație de risc de a fi disponibilizați sau celor care sunt încă angajați:

- stabilirea unui plan de evaluare a abilităților și unul de consiliere și orientare a angajatului în vederea definirii traseului de formare profesională;
- definirea unei traseu de formare profesională.

Pentru cei care au fost disponibilizați deja, următoarele opțiuni sunt disponibile:

- consiliere, orientare și consultanță specifice;
- consiliere și orientare pentru definirea unei proceduri de formare profesională;
- traseu metodologic de formare profesională;
- servicii opționale (consultanță, cu referire la o idee antreprenorială, căutarea unui loc de muncă și experiențe de lucru);
- cursuri de îmbunătățire a abilităților;
- stagii de practică;
- burse ale locurilor de muncă și/ sau burse de cercetare;
- alte acțiuni de politică activă.

Această abordare conduce la un traseu metodologic structurat ce include servicii oferite de centrele publice de ocupare a forței de muncă, care pot servi ca model de referință, ce poate fi folosit și în activități „obișnuite”.

Nevoia de a oferi răspunsuri eficiente într-o situație de criză și utilizarea resurselor puse la dispoziție de Fondul Social European – care prevede și implementarea politicilor active de muncă pentru persoanele angajate în muncă – a dus la crearea unei soluții de a lua în răspundere și a urmări beneficiarii, prin intermediul unui număr mare de servicii de ocupare a forței de muncă, variate și integrate.

În perioada 2009-10, serviciile de ocupare a forței de muncă au fost dedicate în special dezvoltării și implementării acestui sistem.

Aceasta duce la o schimbare nu doar în metoda de organizare, ci și în abordarea întreprinsă de practicieni, în special de către consilierii în orientare, în acest context.

În circumstanțe „normale”, consilierii de orientare joacă un rol în susținerea utilizatorilor, în principal tineri, în dezvoltarea traseului metodologic care încearcă înainte de toate, să ia în considerare aspirațiile și înclinațiile indivizilor, făcându-le compatibile cu oportunitățile pieței forței de muncă locale.

În contextul crizei globale, persoanele active au devenit principalii utilizatori ai serviciului, în principal cei în vârstă, disponibilizați sau în situație de risc de a-și pierde locul de muncă, care, în general, trebuie să-și consolideze abilitățile și să-și îmbunătățească posibilitățile de angajare, să rămână angajați sau să fie reintegrați pe piața forței de muncă.

Astfel, consilierea trebuie să poată orienta aspirațiile utilizatorului și în același timp să ia în considerare cerințele întreprinderilor individuale, în termeni de angajați abilitați (sau reabilitați), care să se confrunte mai bine cu perioadele de criză și să profite de ocaziile oferite de recuperarea economică.

Pe acest fundal, principala sarcină a centrului de ocupare a forței de muncă nu este cea de a compatibiliza cererea și oferta de forță de muncă (și pentru că într-o perioadă de criză profundă cererea de forță de muncă este mai scăzută) ci, în special, de putea sfătui și ghida utilizatorii către o abordare activă, care să le poată oferi oportunități mai mari de angajare, pentru a rămâne competitive pe piața forței de muncă.

Acțiunile de politică activă în domeniul forței de muncă sunt create special pentru acești beneficiari care trebuie să fie foarte atenți la îmbunătățirea abilităților individuale.

În implementarea unei astfel de proceduri, câteva instrumente fundamentale folosite

sunt interviul preliminar de orientare și evaluarea abilităților, ce vor permite definirea și comunicarea traseului metodologic potrivit de politică activă cu utilizatorii vizați.

Interviul preliminar de consiliere și orientare este creat în special pentru a afirma condițiile de bază ale beneficiarilor, de a ilustra strategia care va fi implementată, de a se pune de acord asupra stării sale de disponibilitate și de a intra într-un acord de consultanță, de a-l responsabiliza pe beneficiar, de a implementa măsuri de politică activă și de a oferi informații despre serviciile disponibile la centru; evaluarea abilităților vizează oferirea de informații despre principalele experiențe de lucru, formarea profesională și socială a beneficiarului, evaluarea principalelor abilități ale beneficiarului și zonele de achiziție de abilități, redactarea și actualizarea unui CV european.

Modul în care sunt oferite aceste două servicii strâns interconectate depinde de profilul beneficiarului; în cazul utilizatorilor care au fost deja disponibilizați sau cu risc de a fi disponibilizați, se va opta pentru un traseu de consiliere și orientare mai structurat, în loc de o evaluare a abilităților, care ar fi mai potrivită pentru acei utilizatori care doresc doar să obțină o imagine mai clară asupra propriei situații și să-și perfecționeze abilitățile prin proceduri de formare profesională ad-hoc.

Astfel, utilizatorii pot fi ulterior îndreptați către activități de formare profesională, de calificare profesională sau de reconversie profesională bazate pe nevoile angajatului sau angajatorului sau către un traseu de integrare pe piața muncii în cazul persoanelor deja disponibilizate, de exemplu prin plasarea forței de lucru (burse de locuri de muncă, proiecte de cercetare sau practică) sau, printr-o activitate preliminară de consultanță în vederea dezvoltării unui antreprenoriat, individual sau de cooperare.

Cu referire la ultima opțiune, consilierii trebuie să fie o specializați, adică să aibă o mai bună cunoaștere a dinamicii dezvoltării economice locale, care se poate transpune în noi oportunități de muncă, în special în sectorul noilor afaceri sau în noile profile ocupaționale căutate. E suficient să ne gândim la astfel de sectoare, precum economia verde, dezvoltarea integrată a pachetelor turistice legate de protecția mediului înconjurător sau de moștenirea culturală, culinară sau viticolă.

În ceea ce privește zona de referință, aceasta nu trebuie limitată la zona de recepție alimentată de fiecare centru în parte, ci ar trebui să acopere cel puțin teritoriul regional, pentru a îmbunătăți oportunitățile utilizatorilor, cu referire la diferitele domenii locale de specializare.

În situație de criză, abordarea utilizatorilor serviciului de ocupare a forței de muncă s-a schimbat: pe de o parte, date fiind condițiile stresante derivate din pierderea locului de muncă sau de șomajul pe termen lung, cresc așteptările oamenilor și nevoia de a primi răspunsuri prompte și eficiente; totuși, pe de altă parte, există o mai mare dorință, grație rețelelor de securitate a veniturilor și a amortizorilor de șoc social din cadrul sistemului, de a profita de ocazie și de a petrece aceste perioade investind în dezvoltarea personală a fiecăruia. Este astfel fundamental pentru serviciile de ocupare a forței de muncă să nu înșele încrederea și așteptările oamenilor. În aceste condiții, practicienii au o responsabilitate mai mare în a oferi răspunsurile potrivite și serviciile adecvate.

În încheiere, iată câteva considerații despre aspectele organizaționale. Sistemul care a fost dezvoltat de Regiunea Marche a fost posibil datorită prezenței unor facilități – precum centrele CIOF – care pot oferi în mod direct acțiuni de politică activă, deoarece aproape toate sunt dotate cu facilități de furnizare a formării profesionale și sunt, de fapt, birouri descentralizate ale autorităților din provincie, care coordonează majoritatea resurselor publice disponibile în acest domeniu. Totuși, dat fiind numărul mare de utili-

zatori de care trebuie să se ocupe, este foarte important pentru instituțiile publice să coopereze cu alte rețele de servicii private de ocupare a forței de muncă, precum și cu facilități conduse de sindicate și alte asociații profesionale.

Experiența de administrare a prezentei crize a dus la definirea și implementarea unui model de serviciu de furnizare, centrat pe practicile de consiliere și orientare și pe serviciile de orientare oferite de consilieri. Aceasta a făcut necesară formarea profesională a unui număr mare de practicieni din domeniu și printr-un sistem de formare continuă.

Din aceste motive, metoda tehnică de conectare aplicată în domeniul consilierii și orientării a fost dezvoltată în cadrul proiectului GIRC, iar harta sa de funcții-tip reprezintă o contribuție prețioasă din punct de vedere tehnic și metodologic și un punct de referință pentru dezvoltarea acțiunilor specifice adresate unei număr mare de practicieni și părți interesate de consiliere și orientare, precum și celor implicați în procesele de tranziție de mai sus, precum și datorită abilității sale de a veni în întâmpinarea nevoilor de organizare. Experiența din cadrul proiectului GIANT îi confirmă potențialului în termeni de adaptare a modelului la nevoile locale, dovedindu-se, astfel, capabil să ofere o contribuție semnificativă la îmbunătățirea situației existente.

Note

1. Așa-numita strategie Lisabona a urmărit să transforme Uniunea Europeană (UE) în cea mai competitivă și dinamică economie bazată pe cunoaștere din lume, până în anul 2010.
2. Mai multe informații despre modul în care a fost realizată evaluarea procesului de transfer în timpul proiectului pot fi găsite pe CD-ROM-ul atașat acestei publicații.
3. Cf. concluziilor *Conferinței Presedinției Finlandeze a UE asupra politicilor și sistemelor de consiliere și orientare pe tot parcursul vieții: construirea fundamentelor* (Jyväskylä, noiembrie 2006), redactată în forma oficială de către cunoscutul expert internațional Tony Watts (<http://ktl.jyu.fi/ktl/guidance> 2006).
4. Proiectul GIRC s-a încheiat în septembrie 2007.
5. Decretul nr. 54/26.10.2009 al Ministerului Educației, Studiilor Universitare și Cercetării.
6. În Regiunea Marche aceste trasee presupun o strânsă colaborare între sistemul de educație și cel de ocupare a forței de muncă; CIOF oferă servicii de consiliere și orientare.
7. În mod voluntar.
8. Ca rezultat al întâlnirilor anterioare sau al experienței cu diferite grupuri.
9. Trei școli profesionale și un liceu tehnologic.
10. Planul de evaluare a fost realizat de CE.TRANS.
11. În Regiunea Marche sunt denumite CIOF.

Referințe bibliografice

- BROWN S. D., RYAN KRANE N. E. (2000), *Four (or Five) Sessions and a Cloud of Dust: Old Assumptions and New Observations about Career Counseling*, in S. D. Brown, R. W. Lent (eds.), *Handbook of Counseling Psychology*, Wiley & Sons, New York, 3rd ed., pp. 704-66.
- BROWN S. D., RYAN KRANE N. E., BRECHEISEN J., CASTELINO P., BUDISIN I., MILLER M., EDENS L. (2003), *Critical Ingredients of Career Choice Interventions: More Analyses and New Hypotheses*, in "Journal of Vocational Behavior", 62(3), pp. 411-28.
- CEDEFOP (2006), *Migliorare le politiche e i sistemi di orientamento lungo tutto l'arco della vita. Uso di strumenti di riferimento europei comuni*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Lussemburgo (http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4045_it.pdf).
- ID. (2008), *Establishing and Developing National Lifelong Guidance Policy Forum. A Manual for Policy-makers and Stakeholders*, CEDEFOP Panorama Series, n. 153, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg (http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/508/5188_en.pdf).
- D'ANGELO M. G., CHIESA R., GUGLIELMI D. (2009), *GLANT: Guidance Innovative Actions and New Tools. A Leonardo da Vinci Project*, Jyväskylä (Finland), International Conference of AIOSP/IAEVG.
- FRACCAROLI F. (1998), *Il cambiamento nelle organizzazioni. Metodi di ricerca longitudinale applicati alla psicologia del lavoro*, Raffaello Cortina, Milano.
- FRACCAROLI F., VERGANI A. (2004), *Valutare gli interventi formativi*, Carocci, Roma.
- HUGHES D. (2006), *UK Country Report for Finnish Presidency Conference (November 2006). Update on Progress in Implementing the May 2004 Council Resolution on Guidance Throughout Life*, Centre for Guidance Studies, University of Derby, Derby.
- LAPAN T. T., GYSBERS N. C., PETROSKI G. F. (2001), *Helping Seventh Graders to Be Safe and Successful: A Statewide Study of the Impact of Comprehensive Guidance and Counseling Programs*, in "Journal of Counseling and Development", 79, pp. 320-30.
- MAGUIRE M., KILLEEN J. (2003), *Outcomes from Career Information and Guidance Services*, paper prepared for an OECD review of policies for information, guidance and counseling services commissioned jointly by the European Commission and the OECD, Paris (<http://www.oecd.org/dataoecd/26/53/2495163.pdf>).
- POMBENI M. L. (2007), *Il modello delle funzioni di GIRC*, in AA.VV., *Manuale GIRC: processi e percorsi per un orientamento di qualità*, AFIR, Bucarest (www.gircproject.org).
- SOBRADO L. (2009), *Design of a Model of Innovative Guidance Services in European Regional Context*, Jyväskylä (Finland), International Conference of AIOSP/IAEVG.
- SOBRADO L., NOGUEIRA M. (2009), *Rol y funciones de los Servicios de Orientación Europeos*, in L. Sobrado, A. Cortés, *Orientación Profesional*, Biblioteca Nueva, Madrid.
- WATTS A. G. (1999), *The Role of the Personal Adviser: Concepts and Issues*, CEGS Occasional Paper, Centre for Guidance Studies, University of Derby, Derby.

