

In che modo è possibile sostenere la qualità nei servizi di orientamento territoriali, coniugando il miglioramento delle prestazioni con i vincoli dell'operatività quotidiana?

Per cercare di rispondere a questa domanda, il progetto "GIRC- Guidance Innovation Relay Centers", finanziato dalla Commissione Europea nel quadro del Programma Leonardo Da Vinci 2000-2006 – Seconda fase-Progetto Pilota, si è posto l'obiettivo di identificare e modellizzare le funzioni di dispositivi/centri servizi per l'orientamento in grado di svolgere, a livello sovraterritoriale, funzioni di raccordo, supporto e innovazione per accompagnare i servizi di base verso il raggiungimento di nuovi obiettivi di sviluppo.

Il progetto è stato sviluppato da una partnership internazionale così composta:

- Italia: Aster (promotore) e Ce.Trans
- Malta: University of Malta
- Regno Unito: Careers Europe
- Romania: Institutul de Stiinte ale Educatiei
- Spagna: Universidade de Santiago de Compostela

In what way is it possible to ensure quality service in Career Guidance at territorial level, by combining improved performance and everyday practice?

In trying to answer this question, the project – GIRC Guidance Innovation Relay Centres financed by the European Commission within the framework of the Leonardo da Vinci Programme 2000-2006 – second phase – pilot project, has taken on the objective of identifying and modelling the functions of structures/centres for Career Guidance in order to carry out, at territorial level, functions of networking, support and innovation to accompany the basic functions in aiming to achieve new developmental objectives.

The project has been developed by a trans-national partnership made up of:

- Italy: Aster (project leader) e Ce.Trans
- Malta: University of Malta
- United Kingdom: Careers Europe
- Romania: Institutul de Stiinte ale Educatiei
- Spain: Universidade de Santiago de Compostela

¿Cómo es posible sostener la calidad en los servicios de orientación territoriales conjugando la mejora de las prestaciones con la efectividad cotidiana?

Para intentar responder a esta pregunta, el proyecto "GIRC- Guidance Innovation Relay Centers", financiado por la Comisión Europea en el marco del Programa Leonardo Da Vinci 2000-2006 – Segunda fase-Proyecto Piloto, se propuso como objetivo identificar y modelar las funciones de un dispositivo/centro/servicio para la orientación con la finalidad de asumir, a nivel supraterritorial, funciones de conexión, soporte e innovación para acompañar a los servicios de base en el logro de nuevos objetivos de desarrollo.

El proyecto ha sido desarrollado por un partenariado internacional compuesto por:

- Italia: Aster (promotor) y Ce.Trans
- Malta: University of Malta
- Reino Unido: Careers Europe
- Rumania: Institutul de Stiinte ale Educatiei
- España: Universidade de Santiago de Compostela

Cum este posibil să susținem calitatea serviciilor teritoriale de consiliere corelând îmbunătățirea prestațiilor cu obstacolele întâmpinate în activitatea cotidiană?

Pentru a încerca să răspundă la această întrebare, proiectul "GIRC- Guidance Innovation Relay Centers", finanțat de Comisia Europeană în cadrul Programului Leonardo Da Vinci 2000-2006 – Faza a doua - Proiect Pilot, are drept scop identificarea și modelarea funcțiilor dispozitivelor/ centrelor de consiliere, cu rolul de a dezvolta modalitățile de cooperare, suport și inovație, la nivel supraterritorial, în vederea susținerii serviciilor de bază.

Proiectul a fost coordonat de un parteneriat internațional alcătuit din:

- Italia: Aster (promotor) și Ce.Trans
- Malta: University of Malta
- Marea Britanie: Careers Europe
- România: Institutul de Științe ale Educației
- Spania: Universidad de Santiago de Compostela



Manuale GIRC
Processi e percorsi
per un orientamento di qualità

GIRC Manual
The process towards quality
career guidance

Manual GIRC
Procesos para una orientación
de calidad

Manualul GIRC
Căi spre o consiliere de calitate

La pubblicazione è stata finanziata dalla Commissione Europea nel quadro del programma Leonardo Da Vinci - Seconda Fase 2000-2006 - Progetto Pilota.

I contenuti non riflettono necessariamente la posizione della Commissione Europea.

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

Il Capitolo 1 è di Maria Grazia D'Angelo (Aster - Italia) e Maria Luisa Pombeni (Ce. Trans - Italia)

Il Capitolo 2 è stato redatto da Maria Luisa Pombeni (Ce.Trans - Italia) sulla base di un lavoro da lei stessa impostato e a cui hanno fornito il loro contributo: *Maria Grazia D'Angelo e Annamaria Bonardi (Aster- Italia), Luca Carugati e Gaetano Martorano (Ce. Trans – Italia), Mihai Jigau e Angela Musca (Institutul de Stiinte ale Educatiei - Romania), Luis Sobrado Fernández e Elena Fernandez Rey (Universidade de Santiago de Compostela- Spagna), Mary Ann Borg Cunen e Suzanne Gatt (University of Malta- Malta), Cecile Besrest-Butler e Mick Carey (Careers Europe- Regno Unito).*

Il capitolo 3 è stato redatto da Luis Sobrado Fernández e Elena Fernandez Rey (Universidade de Santiago de Compostela- Spagna).

Il capitolo 4 è stato redatto da Maria Grazia D'Angelo (Aster- Italia) sulla base delle indicazioni fornite da: *Maria Luisa Pombeni, Luca Carugati e Gaetano Martorano (Ce. Trans – Italia), Annamaria Bonardi (Aster- Italia), Mihai Jigau e Angela Musca (Institutul de Stiinte ale Educatiei - Romania), Luis Sobrado Fernández e Elena Fernandez Rey (Universidade de Santiago de Compostela- Spagna), Mary Ann Borg Cunen e Suzanne Gatt (University of Malta- Malta), Cecile Besrest-Butler e Mick Carey (Careers Europe- Regno Unito).*

Il CD ROM è parte integrante della pubblicazione.

This publication is financed by the European Commission within the framework of the Leonardo da Vinci programme – second phase 2000-2006- pilot projects.

The contents of this publication do not necessarily reflect the position of the European Commission.

This publication is the outcome of the collaborative work of the trans-national partnership which has participated in the GIRC project.

Chapter 1 is written by Maria Grazia D'Angelo (Aster –Italy) and Maria Luisa Pombeni (Ce-Trans – Italy)

Chapter 2: has been edited by Maria Luisa Pombeni based on the work she developed and input provided by *Maria Grazia D'Angelo and Annamaria Bonardi (Aster-Italy), Luca Carugati and Gaetano Martorano (Ce. Trans – Italy), Mihai Jigau and Angela Musca (Institutul de Stiinte ale Educatiei - Romania), Luis Sobrado Fernández and Elena Fernandez Rey (Universidade de Santiago de Compostela- Spain), Mary Ann Borg Cunen and Suzanne Gatt (University of Malta- Malta), Cecile Besrest-Butler and Mick Carey (Careers Europe - United Kingdom).*

Chapter 3: was edited by Luis Sobrado Fernández and Elena Fernandez Rey (Universidade de Santiago de Compostela- Spain).

Chapter 4: was edited by Maria Grazia D'Angelo (Aster- Italy) based on the responses provided by: *Maria Luisa Pombeni, Luca Carugati and Gaetano Martorano (Ce. Trans – Italy), Annamaria Bonardi (Aster- Italy), Mihai Jigau and Angela Musca (Institutul de Stiinte ale Educatiei – Romania), Luis Sobrado Fernández and Elena Fernandez Rey (Universidade de Santiago de Compostela- Spain), Mary Ann Borg Cunen and Suzanne Gatt (University of Malta- Malta), Cecile Besrest-Butler and Mick Carey (Careers Europe- United Kingdom).*

The CD ROM is an integral part of the publication.

La publicación ha estado financiada por la Comisión Europea en el marco del programa Leonardo Da Vinci - Segunda Fase 2000-2006 - Proyecto Piloto.

El contenido no refleja necesariamente la posición de la Comisión Europea.

La publicación es el resultado del trabajo desarrollado conjuntamente por el partenariado transnacional que ha gestionado el proyecto GIRC.

El Capítulo 1 es obra de Maria Grazia D'Angelo (Aster - Italia) y Maria Luisa Pombeni (Ce.Trans - Italia)

El Capítulo 2 ha sido redactado por Maria Luisa Pombeni (Ce.Trans - Italia) a partir de un trabajo elaborado por ella y al que han contribuido: *Maria Grazia D'Angelo y Annamaria Bonardi (Aster- Italia), Luca Carugati y Gaetano Martorano (Ce. Trans - Italia), Mihai Jigau y Angela Musca (Institutul de Stiinte ale Educatiei - Rumania), Luis Sobrado Fernández y Elena Fernandez Rey (Universidade de Santiago de Compostela-España), Mary Ann Borg Cunen y Suzanne Gatt (University of Malta- Malta), Cecile Besrest-Butler y Mick Carey (Careers Europe- Reino Unido).*

El capítulo 3 ha sido redactado por Luis Sobrado Fernández y Elena Fernández Rey (Universidade de Santiago de Compostela- España).

El capítulo 4 ha sido redactado por Maria Grazia D'Angelo (Aster- Italia) a partir de las indicaciones realizadas por: *Maria Luisa Pombeni, Luca Carugati y Gaetano Martorano (Ce. Trans - Italia), Annamaria Bonardi (Aster- Italia), Mihai Jigau y Angela Musca (Institutul de Stiinte ale Educatiei - Rumania), Luis Sobrado Fernández y Elena Fernández Rey (Universidade de Santiago de Compostela- España), Mary Ann Borg Cunen y Suzanne Gatt (University of Malta- Malta), Cecile Besrest-Butler y Mick Carey (Careers Europe- Reino Unido).*

El CD ROM es parte integrante de la publicación.

Publicația a fost finanțată de Comisia Europeană în cadrul programului Leonardo Da Vinci – Faza a doua 2000-2006 – Program Pilot.

Conținutul său nu reflectă neapărat poziția oficială Comisiei Europene.

Publicația este rezultatul colaborării transnaționale în cadrul proiectului GIRC.

Capitolul 1, autori Maria Grazia D'Angelo (Aster - Italia) și Maria Luisa Pombeni (Ce.Trans - Italia).

Capitolul 2 a fost redactat de Maria Luisa Pombeni (Ce.Trans - Italia), pe baza unei activități a cărei concepție îi aparține și la care au colaborat: *Maria Grazia D'Angelo și Annamaria Bonardi (Aster- Italia), Luca Carugati și Gaetano Martorano (Ce. Trans - Italia), Mihai Jigău și Angela Muscă (Institutul de Științe ale Educației - România), Luis Sobrado Fernández și Elena Fernandez Rey (Universidade de Santiago de Compostela- Spania), Mary Ann Borg Cunen și Suzanne Gatt (University of Malta-Malta), Cecile Besrest-Butler și Mick Carey (Careers Europe- Anglia).*

Capitolul 3 a fost redactat de Luis Sobrado Fernández și Elena Fernandez Rey (Universidad de Santiago de Compostela- Spania).

Capitolul 4 a fost redactat de Maria Grazia D'Angelo (Aster- Italia) pe baza datelor furnizate de: *Maria Luisa Pombeni, Luca Carugati și Gaetano Martorano (Ce. Trans - Italia), Annamaria Bonardi (Aster- Italia), Mihai Jigau și Angela Muscă (Institutul de Științe ale Educației - România), Luis Sobrado Fernández și Elena Fernandez Rey (Universidad de Santiago de Compostela- Spania), Mary Ann Borg Cunen și Suzanne Gatt (University of Malta- Malta), Cecile Besrest-Butler și Mick Carey (Careers Europe-Marea Britanie).*

CD ROM-ul este o parte integrantă a publicației.

Manuale GIRC

Processi e percorsi per un orientamento di qualità

INDICE

9

01 Il progetto GIRC

- 1.1. Finalità e obiettivi
- 1.2 Le fasi di lavoro

15

02 Il modello delle funzioni di GIRC

- 2.1. L'individuazione delle funzioni a partire da un'indagine transnazionale
- 2.2. Il modello condiviso a livello transnazionale

37

03 La valutazione del progetto GIRC

- 3.1 Introduzione alla valutazione interna
- 3.2 La valutazione interna del progetto GIRC: procedimento e fasi di sviluppo
- 3.3 Attività sviluppate dalla valutazione interna del progetto GIRC

47

04 Suggerimenti per l'attivazione di un dispositivo di secondo livello per l'orientamento

- 4.1 Una check list di autovalutazione per i decisori istituzionali
- 4.2 Individuazione delle azioni da svolgere per lo sviluppo del sistema
- 4.3 La condivisione del modello
- 4.4 Note conclusive

GIRC Manual

The process towards quality career guidance

TABLE OF CONTENTS

59

01 The GIRC project

- 1.1 Aims and Objectives
- 1.2 The Work Plan

65

02 The GIRC model

- 2.1 Identification of Functions Based on a Transnational Survey
- 2.2 The Model as Shared at a Transnational Level

89

03 Evaluation of the GIRC Project

- 3.1 Introduction to Internal Evaluation
- 3.2 Internal Evaluation of the Project GIRC: Methodology and phases of development
- 3.3 Activity developed as part of the internal evaluation of the GIRC project

99

04 Suggestions for the activation of a secondary level system in Career Guidance

- 4.1 A self-evaluation checklist for institutional decision makers
- 4.2 Identifying actions to carry out in developing the system
- 4.3 Sharing the model
- 4.4 Concluding note

Manual GIRC

Procesos para una orientación de calidad

INDICE

109

01 El Proyecto GIRC

- 1.1. Finalidad y objetivos
- 1.2. Las fases del trabajo

115

02 El modelo de las funciones del GIRC

- 2.1. La identificación de las funciones a partir de una investigación transnacional
- 2.2. El modelo compartido en el ámbito transnacional

139

03 La evaluación del Proyecto GIRC

- 3.1. Introducción a la evaluación interna
- 3.2. La evaluación interna del proyecto GIRC: procedimiento y fases de desarrollo
- 3.3. Actividades desarrolladas en la evaluación interna del proyecto GIRC

149

04 Sugerencias para activar un dispositivo de segundo nivel para la Orientación

- 4.1. Una lista control de autoevaluación para los gestores institucionales
- 4.2. Identificación de las acciones a realizar para el desarrollo del sistema
- 4.3. La coparticipación en el modelo
- 4.4. Conclusiones

Manualul GIRC

Căi spre o consiliere de calitate

CUPRINS

161

01 Proiectul GIRC

- 1.1. Scopuri și obiective
- 1.2. Etapele proiectului

167

02 Modelul funcțiilor GIRC

- 2.1. Identificarea funcțiilor pe baza unui studiu transnațional
- 2.2. Modelul acceptat la nivel transnațional

189

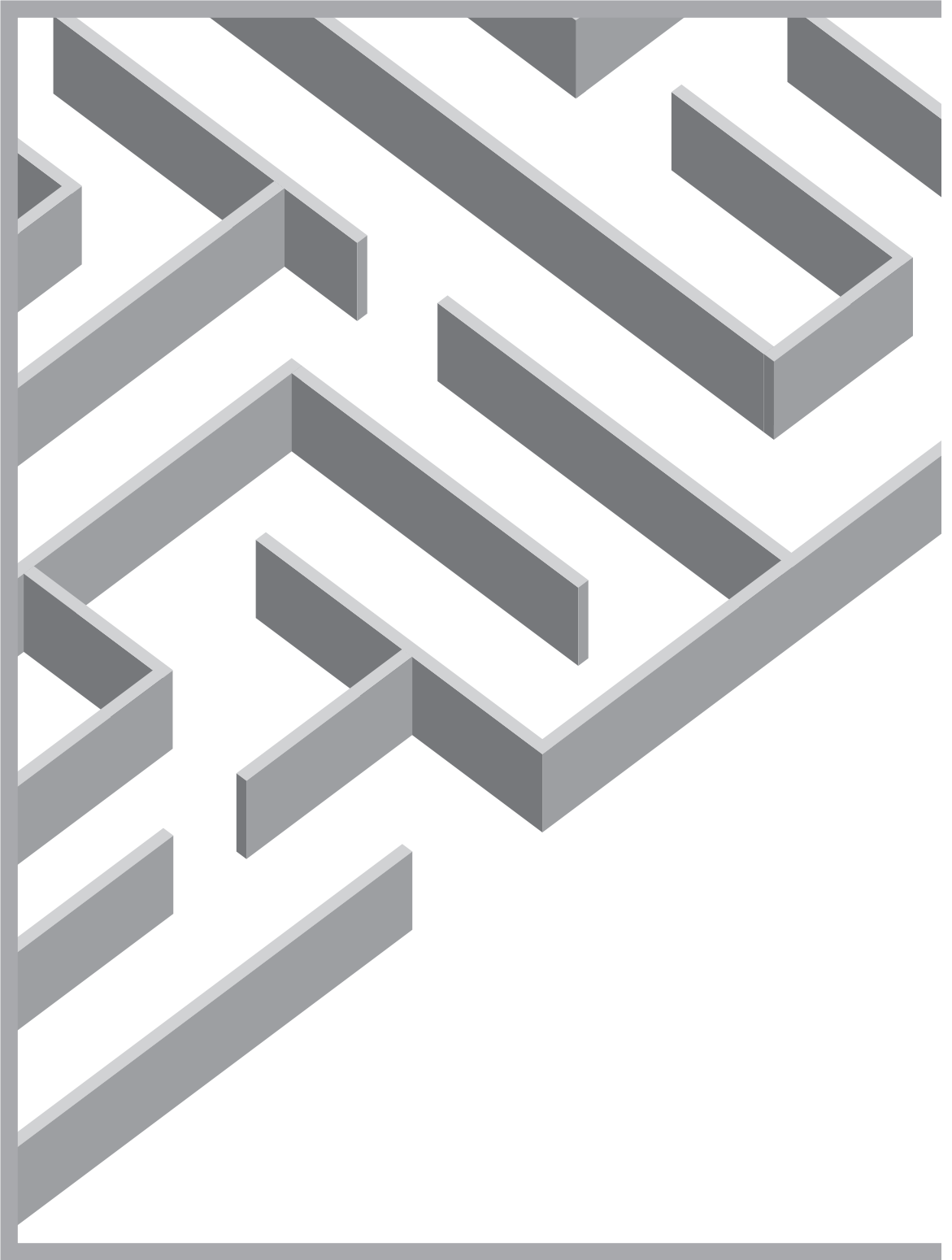
03 Evaluarea proiectului GIRC

- 3.1. Introducere în evaluarea internă
- 3.2. Evaluarea internă a proiectului GIRC: procedee și etape
- 3.3. Activități derivate din evaluarea internă a proiectului GIRC

199

04 Sugestii pentru dezvoltarea unui dispozitiv de nivel secundar în domeniul consilierii

- 4.1. Chestionar de autoevaluare adresat factorilor decizionali din instituțiile partenere
- 4.2. Identificarea acțiunilor necesare pentru dezvoltarea sistemului
- 4.3. Acceptarea modelului
- 4.4. Concluzii





Manuale GIRC ←

**Processi e percorsi
per un orientamento
di qualità**



Il progetto GIRC

01

1.1. Finalità e obiettivi

Il progetto GIRC - Guidance Innovation Relays Centers - finanziato dalla Commissione Europea nel quadro del programma Leonardo Da Vinci (Seconda Fase 2000-2006) nasce con la finalità di favorire l'innovazione e la qualità nel campo dell'orientamento attraverso l'integrazione e il raccordo fra servizi.

Negli ultimi anni, infatti, il settore dell'orientamento ha vissuto un forte potenziamento di risorse strutturali, umane e finanziarie che ha prodotto una ricchezza di esperienze ma anche alcune criticità a livello di coordinamento e specificazione delle diverse competenze in campo. Sul piano legislativo le competenze fanno capo a soggetti istituzionali sia di livello nazionale (principalmente i Ministeri dell'Educazione, dell'Istruzione e del Lavoro) sia di livello locale (principalmente Regioni e Dipartimenti/ Province). I diversi attori istituzionali intervengono in ambiti propri (il sistema scolastico-formativo versus i servizi per l'impiego), privilegiando target di interlocutori diversi (studenti e giovani versus adulti e lavoratori), ma i confini di competenze non risultano sempre così netti né da parte del cliente che usufruisce di questi servizi né da parte delle risorse professionali che li gestiscono.

Lo sviluppo del sistema di orientamento nei diversi paesi mostra segnali positivi ma anche alcune criticità a livello di possibili sovrapposizione negli interventi, di qualificazione delle figure professionali che operano nel settore, di definizione di standard di qualità delle attività, di valutazione di efficacia / efficienza dei servizi, etc.

Con il progetto GIRC si è voluto affrontare il problema della nascita (o del riconoscimento, se già presenti) di strutture di secondo livello in grado di svolgere funzioni di supporto tecnico nei confronti dei servizi di base (primo livello) che operano nel campo dell'orientamento scolastico e della consulenza di carriera e di interagire con i Centri Risorse Nazionali della rete Euroguidance (terzo livello).

In realtà non è facile definire il livello (secondo sicuramente, ma in alcune realtà forse terzo) a cui si può collocare GIRC in quanto tale valutazione dipende:

- a) dal posizionamento del dispositivo (livello nazionale, locale o sovraterritoriale, per esempio interregionale)
- b) dalla presenza esclusiva sul territorio di servizi di base o di primo livello o dalla presenza anche di servizi specialistici o dedicati (solitamente definiti di secondo livello).

E' possibile anche che, a seconda della contestualizzazione, un dispositivo come GIRC assorba in sé contemporaneamente alcune componenti di secondo e di terzo livello. Cio' che il Progetto intende approfondire è la funzione di GIRC di

interfaccia finalizzata a rispondere al duplice obiettivo di:

- sviluppare e demoltiplicare strategie, pratiche operative, metodologie e strumenti sviluppati a livello europeo e “immessi” nel circuito nazionale attraverso i Centri Risorse Nazionali
- trasmettere informazioni sui servizi di orientamento locali ai Centri Risorse Nazionali affinché questi ultimi siano in grado di riportare a livello europeo i bisogni e le esigenze dei servizi maggiormente a contatto con i cittadini.

Più in specifico il progetto si è posto l'obiettivo di identificare e *modellizzare le funzioni di dispositivi/centri servizi per l'orientamento* in grado di svolgere, a livello sovraterritoriale, funzioni di raccordo, supporto e innovazione per accompagnare i servizi di base verso il raggiungimento di nuovi obiettivi di sviluppo qualitativi, coerenti con lo scenario identificato dal Consiglio Europeo di Lisbona. In questa prospettiva è preferibile parlare dei GIRC come di “dispositivi” piuttosto che di “centri” tout court (intesi come luoghi fisici e/o unità organizzative) in quanto è possibile che in un determinato territorio le funzioni individuate possano essere distribuite fra una pluralità di strutture, al contrario in un altro contesto territoriale possano essere accorpate presso un'unica struttura creata ad hoc o già esistente.

Dal quadro della finalità e degli obiettivi fin qui descritti, si evince che i destinatari del progetto, cui è rivolta la presente pubblicazione, sono tutti gli attori sociali e istituzionali che da questo possono trarre informazioni e/o indicazioni operative per la progettazione di dispositivi innovativi e il miglioramento delle prestazioni nel campo dell'orientamento, con particolare attenzione alla dimensione europea.

Fra questi in particolare possono essere menzionati:

- i soggetti istituzionali che hanno funzione di indirizzo, programmazione, governo del sistema “trasversale” di orientamento;
- i responsabili delle strutture di erogazione dei servizi di orientamento, incontro domanda-offerta di lavoro, istruzione, formazione;
- gli operatori delle strutture di erogazione;
- i partner di ruolo delle strutture di erogazione.

1.2 Le fasi di lavoro

Il progetto si è articolato in una pluralità di fasi di lavoro che è utile ripercorrere, seppure in modo sintetico, per ricostruire il processo attraverso il quale si è arrivati ai risultati che vengono presentati nel volume:

- Prima fase: Analisi
- Seconda fase: Indagine
- Terza fase: Modellizzazione
- Quarta fase: Sperimentazione
- Quinta fase: Valutazione della sperimentazione e messa a punto definitiva del modello
- Sesta fase: Valorizzazione
- Settima fase: Coordinamento transnazionale e monitoraggio del progetto

Prima di entrare nel merito delle attività che hanno caratterizzato le diverse fasi può essere utile introdurre una breve presentazione del partenariato transnazionale che ha gestito il progetto, le cui competenze si sono dimostrate integrative e complementari rispetto all'articolazione complessiva del percorso progettuale. Il partenariato ha, infatti, visto la cooperazione fra strutture con un'esperienza qualificata in materia di assistenza tecnica, consulenza scientifica, formazione e ricerca nel campo dell'orientamento – che hanno fornito un contributo importante soprattutto nelle fasi di analisi, indagine e modellizzazione – e alcuni Centri Risorse Nazionali della rete europea Euroguidance – che hanno portato la loro competenza specifica soprattutto nelle fasi di sperimentazione e valorizzazione dei risultati. Più in specifico le strutture che hanno gestito il progetto sono state:

ASTER – Italia (Promotore)

CE.TRANS – Italia

Universidade de Santiago de Compostela – Spagna

University of Malta – Malta

Institutul de Stiinte ale Educatiei– Romania

Careers Europe - Regno Unito

Date le caratteristiche del partenariato, composto in buona parte da soggetti che all'interno del proprio contesto nazionale hanno una riconosciuta esperienza scientifica e/o consulenziale in materia di orientamento, le attività della *prima fase* sono state dedicate ad un confronto interno fra gli esperti del partenariato stesso, finalizzato alla formulazione di una prima ipotesi delle funzioni del dispositivo GIRC.

Tali ipotesi iniziali sono state, nel corso della *seconda fase*, presentate e discusse con un campione significativo di esperti e testimoni chiave all'interno dei diversi paesi partner. Operativamente è stata, cioè, realizzata un'indagine qualitativa, che ha coinvolto complessivamente 50 soggetti intervistati nei diversi paesi europei di appartenenza del partenariato e che ha portato all'identificazione delle funzioni da modellizzare, integrando, ampliando e supportando con degli approfondimenti, quanto inizialmente emerso nella precedente fase di analisi. In particolare l'indagine ha confermato la potenziale articolazione del dispositivo GIRC in quattro macro aree funzionali di natura diversa ma strettamente interconnesse fra loro.

I risultati dell'indagine hanno costituito la base di partenza per il complesso lavoro di modellizzazione che ha caratterizzato la *terza fase* del progetto. Con il termine modellizzazione si fa riferimento, in questo contesto, all'articolazione di ciascuna area funzionale in:

- finalità: lo scopo generale che la funzione si prefigge di raggiungere;
- obiettivi: gli obiettivi specifici in cui si articola la finalità generale;
- attività: le azioni attraverso le quali si possono raggiungere gli obiettivi;
- prodotti: gli output del processo attivato attraverso le attività;
- soggetti coinvolti: promotori, destinatari, attori/gestori.

La complessità di tale fase è stata legata, oltre che alle caratteristiche intrinseche del compito, alla diversità dei diversi contesti istituzionali di riferimento e alla contemporanea volontà di realizzare un prodotto che fosse condiviso nel suo nucleo di contenuti essenziali ma che al contempo avesse una sua valenza specifica all'interno dei singoli paesi del partenariato. Per raggiungere questo scopo il modello messo a punto è partito da una condivisione forte di finalità e obiettivi a partire dalla quale sono state state successivamente sviluppate le altre articolazioni del modello stesso che hanno previsto, in alcuni casi, delle specificazioni relative ai diversi paesi di riferimento. Il modello messo a punto in questa fase è stato discusso con alcuni referenti istituzionali in ciascun paese partner prima di arrivare alla sua formulazione definitiva.¹

¹ Sempre in questa fase è stato realizzato, come attività correlata alle azioni principali presentate in questo volume, un prodotto relativo ai temi della mobilità europea.

Nella *quarta fase*, dedicata alla *sperimentazione*, si è proceduto in tre paesi (Italia, Romania, Regno Unito) all'approfondimento del modello elaborato con alcune realtà istituzionali potenzialmente interessate alla sua applicazione e implementazione.

La *quinta fase* è stata infine dedicata alla messa a punto della versione definitiva del modello del dispositivo GIRC, capitalizzando anche i risultati emersi dalla fase precedente.

Infine, per concludere, un cenno alle fasi che hanno avuto una durata trasversale a tutto il progetto e che hanno riguardato:

- da un lato le attività destinate alla promozione del progetto in tutte le sedi opportune e con un'ampia pluralità di mezzi: convegni, siti web, articoli su stampa di settore, eccetera (*sesta fase*)
- dall'altro le attività di coordinamento transnazionale e monitoraggio delle attività che hanno anche previsto la realizzazione di un impianto di valutazione piuttosto articolato e che ha accompagnato il progetto nel corso delle diverse attività realizzate (*settima fase*).

La presente pubblicazione è stata costruita per offrire, in maniera funzionale ai potenziali lettori, i risultati principali e i prodotti sviluppati attraverso il progetto.

Nella pubblicazione cartacea, tradotta in tutte le lingue dei soggetti che compongono il partenariato, vengono presentati i risultati a valenza transnazionale della fase di indagine e il modello condiviso e messo a punto nel corso delle successive tre fasi. Viene inoltre presentata la parte del piano di valutazione interna del progetto che può offrire stimoli utili al lettore in vista dell'acquisizione di ulteriori elementi di contesto sul progetto. Infine, nella parte finale, si propongono possibili percorsi operativi per quanti siano interessati al trasferimento e all'implementazione del modello GIRC.

Nel CD ROM allegato alla pubblicazione vengono presentati, nelle diverse lingue dei paesi partner, tutti quei documenti che hanno una valenza maggiore all'interno delle singole realtà nazionali. Ci si riferisce in particolare, alle specifiche indagini nazionali che hanno preceduto la modellizzazione, alle peculiarità del modello GIRC all'interno dei vari paesi e, per i paesi interessati dalle attività della quarta fase (Italia, Romania e Regno Unito) ai risultati della sperimentazione. Sono inoltre presenti due allegati tecnici, realizzati in lingua inglese, che contengono, da un lato, una versione più approfondita dei documenti di valutazione e, dall'altro, una bibliografia internazionale di riferimento per le diverse funzioni modellizzate dal progetto.

02

Il modello delle
funzioni di GIRC

2.1. L'individuazione delle funzioni a partire da un'indagine transnazionale

Nel piano di lavoro del progetto è stata inserita la realizzazione di un'indagine in ogni paese partner, finalizzata a ricostruire atteggiamenti ed opinioni nei confronti del dispositivo GIRC e a valutare il grado di adesione alla proposta progettuale.

Tra le finalità dell'indagine si intendeva anche verificare la presenza nei singoli paesi partner di soggetti in grado di svolgere funzioni simili a quelle ipotizzate per GIRC ed inoltre, attraverso il coinvolgimento di alcuni testimoni significativi, si voleva verificare la percezione di utilità e di fattibilità del dispositivo rispetto alla situazione peculiare dei diversi contesti locali.

L'indagine ha previsto la realizzazione di 50 interviste a testimoni significativi dei diversi paesi; ha coinvolto cioè rappresentanti istituzionali delle politiche educative e del lavoro, docenti universitari, esperti del settore e responsabili di servizi. La griglia di intervista ha sviluppato i seguenti punti:

- 1) Valutazione del grado di utilità di una **RISORSA di coordinamento, promozione e sostegno allo sviluppo** delle attività/servi di orientamento che operano attualmente nei singoli paesi e declinazione dei **motivi a favore o contrari al dispositivo GIRC**.
- 2) Identificazione del **livello** (nazionale, regionale, locale) al quale si dovrebbe o si potrebbe collocare una **RISORSA** di secondo livello come **GIRC**.
- 3) Riflessione sulla **presenza di uno o più soggetti** che potrebbe assumere questo ruolo nelle diverse realtà e verifica della disponibilità degli **altri soggetti** che operano nell'orientamento **a riconoscere questo ruolo** (di coordinamento e sostegno al settore) all'eventuale soggetto identificato.
- 4) Identificazione dell'**insieme di partner** da cui dovrebbe essere **promossa e gestita** la **RISORSA GIRC**, qualora non si identificasse con un soggetto già esistente, ma dovesse nascere da un accordo fra tutti i soggetti interessati.
- 5) Articolazione della **RISORSA GIRC** in termini di struttura e/o di **funzioni** che potrebbe svolgere.
- 6) Valutazione dei principali **ostacoli** alla nascita di una **RISORSA di secondo livello** nei singoli paesi partner del progetto.

In generale, dai risultati emerge che la finalità di un dispositivo come GIRC è stata valutata positivamente dagli intervistati di tutti i paesi.

Nel Regno Unito però è emerso che esistono già dei centri che si occupano di alcune delle attività riconducibili a GIRC. Si è quindi sottolineato che potrebbe rivelarsi inopportuno o inutile creare un altro livello di risorse per l'orientamento. Gli intervistati britannici

si sono detti preoccupati del fatto che la stessa quota di finanziamento dovrebbe essere ripartita tra un numero maggiore di centri o che le risorse finanziarie disponibili sarebbero insufficienti dal momento che i centri esistenti si rifiuterebbero di diminuire le proprie quote di finanziamento. È apparso improbabile che l'amministrazione pubblica possa trovare finanziamenti aggiuntivi per nuovi centri di secondo livello. Vi è stato tuttavia un certo consenso verso l'ipotesi che alcune delle funzioni ipotizzate per GIRC vengano attribuite ad un organismo già esistente.

Anche in Spagna è stato espresso un elevato livello di interesse per la proposta GIRC. Gli intervistati percepiscono molteplici possibilità di utilizzo del dispositivo, soprattutto a livello di coordinamento e riduzione delle sovrapposizioni tra i servizi orientativi attualmente in essere. I requisiti che gli intervistati sottolineano come necessari per un avviamento efficace di GIRC si riferiscono, fondamentalmente, ad aspetti di inquadramento istituzionale, coordinamento, definizione chiara degli obiettivi, dipendenza e ubicazione del servizio e disponibilità di risorse basilari per il suo funzionamento.

L'indagine realizzata in Romania ha messo in evidenza i vantaggi delle future strutture GIRC. Le potenziali funzioni di GIRC fanno riferimento all'assistenza tecnica, all'analisi dei bisogni dei clienti, alla formazione continua degli operatori, al controllo della qualità dei servizi di orientamento e consulenza. Nel contesto dell'integrazione della Romania nell'Unione Europea, gli intervistati constatano un interesse crescente verso strategie nazionali coerenti e criteri di qualità che assicurino efficacia ed efficienza dei servizi.

Anche per Malta, che sta attraversando una fase di profondi cambiamenti nel settore dell'orientamento e che necessita di un lavoro comune fra le diverse risorse per realizzare gli obiettivi europei e per accrescere la propria competitività, la valutazione delle potenzialità di un dispositivo GIRC risulta positiva. Non sono da sottovalutare tuttavia una serie di difficoltà oggettive che possono ostacolare il raggiungimento di questo obiettivo.

Dalle interviste realizzate con i testimoni italiani emerge abbastanza chiaramente che nel paese non si è ancora consolidata una cultura dell'orientamento inteso come sistema realizzato da un insieme di risorse diverse; è ancora presente l'idea di centralità di un sistema (istruzione vs lavoro o viceversa) o di un soggetto istituzionale rispetto ad altri. (Ministero vs Regioni o viceversa). Secondo alcuni intervistati, l'orientamento si configura come una funzione sociale al pari dell'istruzione/formazione, un diritto di cittadinanza che non può essere erogato solo in rapporto alle risorse disponibili. Per altri, i problemi di orientamento non sono disgiunti da quelli di altra natura: sociali, assistenziali, economici, di identità individuale. Questa idea di orientamento pone al centro delle proprie azioni soprattutto le persone in difficoltà, per le quali non basta un "buon" orientamento, ma occorre coniugarlo ad altri servizi, renderlo sincronico nel tempo ed identificabile /negoziabile dal cliente/utente. Una prospettiva opposta sostiene l'idea che l'orientamento debba abbracciare tutto quanto concerne le transizioni professionali.

Complessivamente l'indagine nei diversi Paesi partner ha evidenziato che lo sviluppo

dell'orientamento nelle diverse realtà presenta sicuramente dei tratti di specificità a livello locale (in termini di diffusione, di responsabilità istituzionali, di strutture operative, etc.), ma anche delle problematiche comuni. I principali punti di convergenza risultano essere i seguenti:

- a)** la frammentazione delle competenze legislative fra diversi soggetti istituzionali (in primo luogo Ministeri dell'Educazione/Istruzione e Ministeri del Lavoro);
- b)** le difficoltà di coordinamento fra politiche nazionali e politiche locali;
- c)** la presenza di un crescente numero di soggetti (istituzionali e non) che erogano servizi / interventi di orientamento sul territorio;
- d)** la carenza di standard di riferimento per l'erogazione dei servizi e la scarsa garanzia di qualità nei confronti del cliente;
- e)** la diversificazione delle figure professionali che svolgono attività di orientamento in contesti diversi (scuola e università, servizi per il lavoro, centri specialistici di orientamento, etc.);
- f)** il problema della formazione permanente degli operatori ed, in alcune realtà, anche il problema del riconoscimento (qualificazione) di alcune professionalità che erogano servizi di orientamento;
- g)** la diffusione di una pluralità di informazioni provenienti da fonti molto diverse e lo scarso controllo sul livello di attendibilità delle stesse;
- h)** la difficoltà a rispondere in maniera efficace ad alcuni bisogni di orientamento espressi da specifici target sociali;
- i)** la mancanza di una cultura della valutazione dell'orientamento.

Le singole problematiche sono presenti in misura diversa nei paesi partner ma sono state comunque identificate da tutti come nodi critici per lo sviluppo futuro del settore *orientamento* perché nascono innanzitutto da alcuni interrogativi più generali di ordine politico-culturale.

La *dimensione storica degli scenari* all'interno dei quali il processo personale si sviluppa costringe l'orientamento a mettere insieme esigenze di *pianificazione* (degli studi e della carriera) e condizioni di *imprevedibilità o incertezza* degli *assetti* socio-economici e politico-istituzionali. Questo snodo risulta essere il punto chiave di tutto l'orientamento nella società globalizzata.

La gestione dell'incertezza del mercato del lavoro e la complessità delle traiettorie di sviluppo professionale richiede nuove condizioni personali (in termini di conoscenze e abilità) e ulteriori risorse sociali (sistemi informativi adeguati e sistemi di aiuto alle per-

sone in grado di intervenire precocemente) per garantire al cittadino la possibilità di riconoscere, scegliere e perseguire le opportunità nei vari momenti e nelle diverse forme in cui si presentano.

Questo nodo del problema ha un influsso diretto sia sulle politiche per l'orientamento (intendendo il sistema di orientamento come sistema di tutela sociale), sia sulle tecniche professionali di aiuto ai singoli cittadini in quanto esprime la necessità di sviluppare nuovi approcci e metodologie finalizzati più a responsabilizzare la persona che a fornirle consigli.

Ragionare in termini di *competenze diversificate* dei sistemi e degli operatori è utile per garantire la specificità dell'orientamento lungo tutto l'arco di vita e la differenziazione delle risposte in funzione dei bisogni dei diversi target sociali e delle diverse missioni dei sistemi (scuola, università, servizi per il lavoro). Ma per fare questo è necessario prefigurare una qualche forma di *governance del sistema orientamento* attraverso possibili forme di raccordo/coordinamento a diversi livelli organizzativi (nazionale, sovra-regionale, regionale) e risorse a livello tecnico-professionale che possano facilitare il raggiungimento di questo obiettivo.

Dopo aver valorizzato il contributo specifico che sistemi diversi apportano all'orientamento in coerenza con le proprie finalità istituzionali e aver evidenziato il problema urgente di monitorare lo sviluppo delle professionalità in questo settore, è opportuno chiedersi quali dispositivi si rendano necessari per coordinare l'insieme di queste azioni nella prospettiva di sviluppo di un *sistema di orientamento*.

Una premessa riguarda la correttezza del termine *sistema* dal momento che la prospettiva non è quella di creare un *nuovo sistema a sé* (strutturato organizzativamente) ma piuttosto trovare una modalità di coordinamento fra sistemi che hanno competenze e missioni diverse in materia di orientamento e favorire il raccordo e l'integrazione delle risorse a livello territoriale, eventualmente con il contributo di servizi dedicati sia in termini di risposte ai bisogni dei cittadini (ad esempio, centri per prestazioni specialistiche) sia in termini di supporto all'attività di singoli sistemi (ad esempio, centri risorse locali). In questo senso risulta più corretto fare riferimento ad un'ipotesi di *meta-sistema funzionale di orientamento*, governato in maniera co-partecipata da diversi soggetti. GIRC potrebbe rappresentare un supporto concreto per la **presa in carico di una serie di funzioni necessario allo sviluppo del settore**.

In un'ottica di *governance* del settore (o sistema), pertanto, le cabine di regia si dovrebbero posizionare a livelli diversi:

- da un lato, c'è il *livello delle scelte politiche e delle linee strategiche*; dal momento che gli attori con responsabilità istituzionali e sociali finalizzate allo sviluppo del "sistema orientamento" sono diversi e rappresentano istanze specifiche che devono integrarsi in una proposta condivisa di programma (nazionale e/o locale) sarà utile prefigurare a livello un dispositivo di coordinamento istituzionale (trasversale ai sistemi) come

spazio di elaborazione e condivisione di alcune linee di indirizzo del settore. Va arginato infatti fin dall'inizio ogni tentativo di leadership di un sistema rispetto ad un altro ed è per fronteggiare questo possibile rischio che è importante prefigurare un dispositivo che permetta una regia (o una *governance*) co-partecipata dai diversi attori. Il livello di partecipazione al governo e al coordinamento del sistema non deve garantire solo la rappresentatività dei diversi sistemi coinvolti, ma anche prevedere il contributo degli organismi di programmazione locale per esprimere le istanze di diversi fabbisogni formativi e lavorativi (e quindi orientativi).

- dall'altro lato, c'è il *livello della gestione e del coordinamento* delle risorse (soprattutto a livello locale). I dispositivi di promozione e di sviluppo delle reti hanno prevalentemente carattere tecnico-operativo e hanno il compito di accompagnare i diversi soggetti del "sistema orientamento" nel perseguimento degli obiettivi definiti a livello di indirizzo; le reti territoriali infatti sono fluide, non strutturate e si attivano in funzione di obiettivi concreti in grado di aggregare consensi fra più interlocutori. A questo scopo è opportuno riflettere sulla necessità di prefigurare dispositivi di promozione delle reti locali rispetto alle funzioni sia di *assistenza tecnica* che di *produzione di servizi ai servizi* (basti pensare al problema del reperimento delle informazioni e della costruzione di banche-dati a fini orientativi).

Queste considerazioni portano verso una conferma della validità di un *dispositivo* come quello ipotizzato nel Progetto GIRC, almeno dalla maggior parte dei testimoni significativi intervistati.

Più difficile invece identificare concretamente chi (e come) può *dar gambe* operativamente a questa *idea positiva*. Almeno 4 elementi di criticità sono stati rilevati al riguardo:

- a) il timore che possa venir meno il ruolo di chi nelle diverse realtà (non presenti allo stesso modo in tutti i paesi partner) si è già assunto - sia pure in modo parziale e frammentario - parte del compito e delle funzioni identificate come specificità di GIRC;
- b) la diversa valutazione che viene attribuita al ruolo che può giocare l'Università in questa operazione; in alcuni casi identificata come il principale soggetto di riferimento (e forse l'unico titolato a svolgere un compito *super partes*) ed in altri casi considerata come *uno dei tanti soggetti erogatori di servizi* e quindi come un *nodo della rete*;
- c) la presenza dei centri risorse europei e la loro collocazione rispetto a GIRC; uno dei nodi da approfondire è infatti l'articolazione dei livelli su cui si posizionano i diversi soggetti del sistema orientamento. E' stato fatto riferimento nelle interviste almeno a tre livelli, ma mentre le strutture di primo livello risultano chiaramente identificate (servizi di base per l'orientamento), non risulta altrettanta chiarezza nella distinzione fra secondo e terzo livello. In alcuni casi GIRC viene collocato al secondo livello (nella prospettiva che i primi due livelli siano comunque tecnico-professionali ed il terzo

politico-istituzionale) ed in altri al terzo livello (sempre tecnico-professionale, in una logica di differenza fra strutture che erogano servizi alle persone (primo livello), strutture che erogano servizi ai servizi (secondo livello) e strutture che svolgono funzioni di ricerca, modellizzazione, formazione e valutazione (terzo livello). Questo dibattito merita un ulteriore approfondimento;

- d) il problema della diminuzione delle risorse finanziarie che da un lato sembra pesare in modo consistente sullo sviluppo dell'intero *sistema orientamento*, dall'altro fa aumentare i livelli di conflittualità fra i diversi soggetti che già hanno problemi di divisione dei finanziamenti fra loro e vedono come pericoloso un nuovo soggetto che *ne porta via una parte*.

L'indagine sembra invece confermare la potenziale **articolazione del dispositivo GIRC** in **aree funzionali** di natura diversa fra loro ma strettamente interconnesse; in particolare :

- a) una prima area fa riferimento a *funzioni di assistenza tecnica* alla governance del sistema orientamento (a diversi livelli possibili, dal nazionale al locale), da intendersi come attività di assistenza tecnica nella fase di programmazione delle linee di indirizzo (responsabilità in carico ai decisori politici); lo strumento è quello dell'*osservatorio permanente* sui fabbisogni (intesi come domanda sociale ed individuale di orientamento) e del *monitoraggio in itinere* delle risposte (intese come progetti e servizi erogati);
- b) una seconda area fa riferimento a *funzioni di formazione permanente* degli operatori del settore (riconoscimento delle figure professionali, analisi dei fabbisogni formativi, promozione di interventi di formazione, ecc.);
- c) una terza area fa riferimento a *funzioni di controllo qualità* dei servizi in termini di condivisione di standard di erogazione, produzione di materiali, monitoraggio degli interventi e/o azioni di valutazione di efficacia/efficienza;
- d) una quarta area fa riferimento a *funzioni di ricerca e sviluppo* dell'orientamento, in termini di analisi dei processi, innovazione dei metodi e degli strumenti, sperimentazione di nuove linee di intervento, valutazione di impatto.

Per concludere si può affermare che l'indagine nei 5 paesi partner ha ulteriormente delineato il quadro di significati, ma al tempo stesso di difficoltà, che deve essere collegato alla modellizzazione del dispositivo GIRC.

Procedendo nella terza fase di realizzazione del Progetto si è reso necessario delineare una **prima proposta di ipotesi/proposta operativa** specifica per ciascun paese. Durante questa fase pertanto alcuni partner si sono ulteriormente confrontati con dei testimoni significativi delle proprie realtà per approfondire i seguenti aspetti:

- 1) **articolazione dei livelli** (primo, secondo, terzo) presenti in ogni realtà per descrivere

il “sistema orientamento” e identificazione dei soggetti che si collocano ai diversi livelli; si tratta quindi di procedere alla costruzione di una *mappa di rappresentazione grafica del potenziale sistema* all’interno di ciascun paese Partner;

- 2) valutazione di **fattibilità** rispetto alle due alternative:
 - i. **identificazione/proposta di un soggetto già attivo** che potrebbe assumere il ruolo e le funzioni di GIRC e valutazione del *grado di accettabilità sociale* di questa candidatura a livello locale;
 - ii. **attivazione ex novo** di una struttura GIRC e possibili modalità di funzionamento (spazi, finanziamenti, personale, etc.).
- 3) declinazione delle **funzioni concrete** che nel *singolo paese* potrebbero essere svolte da GIRC all’interno del ventaglio molto articolato di funzioni che sono state descritte come potenziale ambito di intervento del dispositivo; il ventaglio di potenziali funzioni sarà necessariamente *collegato alla definizione dei livelli* (con particolare riferimento alla distinzione fra secondo e terzo livello) e alla ricostruzione delle strutture (*mappa*) presenti nei 5 paesi partner.

La presentazione della situazione specifica dei diversi paesi partner è contenuta in parte nel documento sui risultati dell’indagine ed in parte nella relazione sui risultati della sperimentazione; tali materiali sono presenti nel cd-rom allegato al manuale.

2.2. Il modello condiviso a livello transnazionale

Dopo l’analisi comparata dei contributi forniti dai diversi testimoni significativi intervistati nell’indagine transnazionale, l’équipe di partenariato ha lavorato per articolare progressivamente le diverse funzioni che possono essere messe in carico ad un dispositivo come GIRC. Se infatti sono risultati largamente presenti nelle diverse realtà del Progetto i servizi di informazione e orientamento cosiddetti di base (o di primo livello), solo in alcuni paesi risultano presenti anche servizi specialistici (cosiddetti di secondo livello). Il livello di modellizzazione del dispositivo GIRC si è posto quindi su un terzo livello di articolazione, facendo riferimento con questa definizione ad un’entità organizzativa in grado sia di erogare *servizi ai servizi* sia di svolgere un *ruolo di interfaccia* fra il mondo degli operatori e i luoghi istituzionali di programmazione e decisione delle strategie di intervento e di garantire un *coordinamento* operativo e funzionale fra i diversi soggetti operativi. Non è da escludere che per alcuni Paesi il dispositivo GIRC possa assorbire in sé sia alcune dimensioni di erogazione diretta di servizi specialistici (precedentemente definiti di *secondo livello*) che le funzioni proprie del centro di terzo livello. Nella riflessione finale al progetto non interessa tanto la soluzione organizzativa del livello (solo terzo o anche in parte secondo) ma soprattutto la declinazione delle funzioni specifiche di un centro di assistenza tecnica alla governance del sistema e di coordinamento alla gestione dei servizi al cittadino.

Progressivamente l’entità (non necessariamente fisica ed organizzativa) denominata

GIRC ha preso corpo ed è stata declinata in 4 funzioni principali:

- 1) *assistenza tecnica* - si tratta di una funzione finalizzata prevalentemente a sostenere un processo di raccordo e comunicazione fra gli attori socio-istituzionali e a favorire un coordinamento fra i servizi territoriali;
- 2) *supporto alla formazione degli operatori* - si tratta di una 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* - si tratta di una funzione che si propone di incrementare i livelli di efficacia ed efficienza dei diversi servizi erogati a tutela soprattutto dei destinatari finali;
- 4) *ricerca e sviluppo* - si tratta di una 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.

Le quattro funzioni che identificano la proposta GIRC sono state riconosciute come strategiche da tutti i partner e per ciascuna di esse si è cercato di declinare in modo più dettagliato:

- a) la *finalità generale* che viene soddisfatta dalla *specificità funzione*;
- b) i *singoli obiettivi* che concorrono a declinare la *finalità generale* di quella funzione;
- c) una serie di *attività* attraverso le quali è possibile perseguire il raggiungimento dei *singoli obiettivi identificati*;
- d) alcuni output del processo attivato, cioè alcuni *prodotti* che rappresentano l'esito tangibile *delle singole azioni*;
- e) i *soggetti coinvolti* nelle diverse attività da intendersi, a seconda dei casi, sia come promotori sia come destinatari delle specifiche attività.

Nel cd-rom allegato al manuale è contenuta la tabella sinottica che descrive l'articolazione delle quattro funzioni attribuite a GIRC; in questo capitolo vengono commentati i contenuti del modello seguendo lo stesso schema di presentazione.

La funzione di assistenza tecnica

La *finalità generale* di questa funzione è quella di contribuire alla definizione di strategie di *governance dell'orientamento*; si tratta cioè di offrire ai decisori politici e ai responsabili dei servizi un supporto di azioni e di prodotti che hanno lo scopo di facilitare la condivisione di obiettivi programmatici sovraordinati attraverso un potenziamento delle relazioni fra i diversi attori sociali.

Il **primo obiettivo** che il modello intende perseguire attraverso questa funzione è, infatti, proprio quello di *favorire la comunicazione fra i soggetti socio-istituzionali competenti e/o i referenti dell'orientamento ai diversi livelli* (europeo, nazionale e locale/territoriale)

per quanto concerne gli indirizzi, la programmazione e la gestione degli interventi di settore. Tale obiettivo può essere perseguito attraverso una serie di azioni diverse.

Una prima attività da realizzare a **livello territoriale** (ad esempio, regionale) riguarda la creazione di due dispositivi di raccordo trasversali ai sistemi (istruzione, formazione, lavoro) attraverso l'attivazione di:

- a) un tavolo di coordinamento politico-istituzionale che agisca sul livello delle scelte di indirizzo del sistema di orientamento locale
- b) un tavolo di coordinamento tecnico che agisca sul livello di raccordo/integrazione delle linee di intervento secondo gli obiettivi prioritari definiti a livello di indirizzo politico-istituzionale.

A livello politico si auspica la produzione di un documento condiviso di indirizzo concernente gli obiettivi e le priorità da perseguire a livello territoriale. Partecipano al tavolo politico gli assessori che rappresentano le istituzioni locali che hanno competenza in materia di orientamento.

A livello tecnico, come esito del tavolo di coordinamento, ci si deve aspettare la stesura di una relazione contenente le linee di intervento prioritario da attuare sul territorio per soddisfare obiettivi e priorità identificati dal livello politico. Nel tavolo tecnico sono coinvolte le diverse direzioni dei servizi territoriali che erogano attività di orientamento sia come strutture dedicate sia come espressione dei sistemi di riferimento dell'orientamento (istruzione, lavoro, politiche sociali).

Come esito finale del lavoro dei diversi tavoli (a livello politico e a livello tecnico), GIRC potrebbe promuovere a **livello nazionale** la realizzazione di un FORUM annuale nel quale confrontare le diverse linee di intervento portate avanti a livello territoriale e prefigurare modalità di raccordo e coordinamento sovra-territoriale. L'organizzazione del FORUM potrebbe essere affidata, a rotazione, ad una Regione (o altra dimensione territoriale in relazione alle caratteristiche dei singoli Paesi partner), mentre la partecipazione al FORUM deve essere aperta a tutti gli attori del sistema.

Un documento di principi generali di riferimento nella definizione degli indirizzi di programmazione a livello territoriale potrebbe costituire l'esito del Forum nazionale; mentre la comunicazione allargata all'interno del settore potrebbe essere favorita dalla creazione e dall'animazione permanente di una comunità virtuale cui partecipano tutti gli attori dell'orientamento. L'utilizzo di un'area web dedicata potrebbe garantire continuità negli scambi tra i diversi referenti territoriali, prefigurando spazi comuni e spazi dedicati alle problematiche del livello di responsabilità politica e del livello gestionale e organizzativo delle figure tecniche.

A **livello europeo**, infine, si ipotizza che il dispositivo GIRC possa favorire la creazione di un rapporto stabile con il Centro Risorse Nazionale per l'Orientamento della rete Euroguidance, attraverso una forma di convenzione ad hoc che definisca obiettivi

ed impegni reciproci e favorisca la realizzazione di alcuni (almeno due) workshop su base annuale da cui tratta un report di sintesi delle tematiche affrontate da mettere a disposizione della comunità dei decisori politici e degli operatori. L'organizzazione degli workshop potrà essere curata dal Centro Risorse Nazionale per l'Orientamento ed i partecipanti sono costituiti da una rappresentanza di figure politiche e tecniche per ciascuna regione (o livello territoriale corrispondente).

Un **secondo obiettivo** connesso alla funzione di assistenza tecnica può essere quello di *sostenere la visibilità dei servizi e di promuoverne l'utilizzo presso i cittadini* dei diversi paesi. Come prima attività GIRC potrebbe promuovere la realizzazione di una mappatura dei servizi attivi a livello territoriale da cui ricavare due output operativi:

- un prodotto informativo rivolto ai destinatari finali (in versione on line ma anche cartacea da mettere in distribuzione presso tutti i punti di accoglienza delle diverse strutture) che sia in grado di illustrare con linguaggio semplice e comunicativo le tipologie di servizi si trovano nelle diverse strutture del territorio
- un prodotto informativo rivolto agli operatori che contiene, oltre all'illustrazione del tipo di servizi offerti dalle diverse strutture, i riferimenti essenziali ai livelli organizzativi delle diverse strutture mappate e l'indicazione delle figure di riferimento.

Sono attori e, al tempo stesso, beneficiari della mappatura dei servizi le principali tipologie di strutture che operano sul territorio:

- agenzie educative e formative,
- centri di orientamento universitari e degli enti per il diritto allo studio,
- centri per l'impiego,
- centri di orientamento dedicati,
- agenzie di formazione professionale accreditate,
- sportelli territoriali di informazione, orientamento, lavoro.

Una seconda attività finalizzata a sostenere la visibilità dei servizi e a promuoverne l'utilizzo può fare riferimento all'organizzazione di iniziative di animazione a livello locale. GIRC infatti potrebbe facilitare la messa a punto di un piano di animazione sul territorio che porti l'informazione sui servizi di orientamento nei luoghi di aggregazione naturale e/o culturale della cittadinanza e preveda modalità informative diverse (per esempio, attraverso bus itineranti, conferenze presso biblioteche, interventi presso scuole o centri di aggregazione giovanile, etc.) con un'attenzione particolare ai territori geograficamente più decentrati. Beneficiari dell'intervento sono tutti i cittadini, mentre la regia di questa attività è trasversale ai servizi che operano in un determinato contesto. Le singole iniziative verranno invece gestite dagli operatori di diversi servizi secondo il piano elaborato

e condiviso insieme.

Una terza attività di questo obiettivo è legata all'organizzazione di campagne promozionali rivolte a specifici gruppi bersaglio, in condizione di vulnerabilità sociale, al fine di promuovere l'utilizzo dei servizi e favorire la veicolazione di alcuni messaggi chiave di tipo preventivo e culturale in relazione a tematiche/fenomeni ritenuti prioritari nel sistema (ad es. abbandono scolastico, formazione continua dei lavoratori, scarsa affluenza a determinati tipi di servizi, ecc.).

L'attività di promozione può prevedere fra l'altro spot su radio e televisioni locali; diffusione di manifesti e depliant di immediata lettura.

L'organizzazione del piano di comunicazione dovrebbe essere sviluppata con il supporto dei mass media locali. I beneficiari dell'intervento sono specifici gruppi di cittadini.

Una quarta attività può essere connessa alla promozione dell'utilizzo delle TIC attraverso iniziative di incentivazione della consultazione di strumenti e prodotti dedicati.

Tenendo conto del livello di diffusione delle TIC nei diversi Paesi partner, attraverso GIRC si potrebbe promuovere anche un'indagine di monitoraggio dell'uso delle nuove tecnologie nel campo dell'orientamento e di valutazione dell'efficacia percepita dai diversi target di utenti.

Beneficiari dei risultati di questa indagine sono tutti gli operatori dei servizi.

I soggetti che possono gestire la ricerca vanno identificati fra gli attori del sistema che presentano una vocazione specifica per questo obiettivo (ad esempio, Università e/o organismi di ricerca).

Un **terzo obiettivo** connesso alla funzione di assistenza tecnica può essere quello di *sostenere il reperimento di fondi dedicati per l'orientamento*.

Una prima attività ha a che fare con l'erogazione di un servizio di assistenza tecnica alla rete territoriale nell'individuazione di canali di finanziamento per le attività di orientamento.

A tale scopo si potrebbe immaginare sia la redazione di un bollettino on-line contenente bandi ed altre opportunità di finanziamento sia la realizzazione di incontri seminariali concernenti le strategie di reperimento e le modalità di accesso ai finanziamenti.

Sono beneficiari di questa attività, che potrebbe essere gestita da figure tecniche che lavorano per GIRC, tutti i servizi della rete territoriale

Una seconda attività finalizzata a facilitare l'accesso ai fondi da parte dei servizi potrebbe riguardare l'organizzazione di stage di formazione per il management dei progetti (con particolare riferimento ai finanziamenti europei).

Tale attività è rivolta principalmente ai responsabili o ai coordinatori delle strutture che erogano servizi sul territorio e va nella direzione sia di contenere gli sprechi e/o gli er-

rori di gestione dei progetti finanziati sia di migliorare la qualità e l'efficacia dei servizi erogati.

Un **quarto obiettivo** connesso alla funzione di assistenza tecnica può essere quello di costruire (nei paesi che ne sono privi) o migliorare (nelle realtà in cui è presente) un quadro legislativo di settore.

Una prima attività di cui GIRC potrebbe farsi carico riguarda:

- la costituzione di un gruppo tecnico a livello locale finalizzato alla redazione di proposte a carattere normativo (articoli sull'orientamento all'interno di leggi sul lavoro/formazione o proposte di leggi regionali di settore) da sottoporre agli organismi competenti;
- la creazione di occasioni di confronto a livello nazionale per dibattere proposte maturate a livello locale e/o sovra-regionale.

Partecipano al dibattito decisori politici, dirigenti e referenti dei servizi, esperti del settore e rappresentanti delle associazioni professionali.

In entrambi i casi sono da prevedere la produzione di documenti scritti che facilitino il passaggio delle informazioni all'interno del sistema

Per alcuni Paesi l'attività funzionale al raggiungimento di questo obiettivo può essere direttamente connessa alla promozione di una legge di riferimento sull'orientamento e/o alla costituzione di un albo di accreditamento dei consulenti di orientamento.

Un **quinto obiettivo**, connesso alla funzione di assistenza tecnica e strettamente legato al problema della definizione di una normativa di settore, può essere quello di *accompagnare la regolamentazione della professione* per le figure che operano nel settore dell'orientamento. È stato rilevato, infatti, che nei diversi paesi europei è presente un proliferare di figure diverse (e non sempre adeguatamente qualificate) che erogano servizi orientativi all'interno di diversi sistemi (formazione, lavoro, servizi sociali) con il rischio di una dequalificazione dell'intervento.

Una prima attività che potrebbe essere promossa da GIRC rimanda alla costituzione di un gruppo di lavoro finalizzato alla stesura di un codice etico della professione e alla definizione delle sue modalità di monitoraggio. Tale impegno è strettamente connesso con la necessità di promuovere una definizione condivisa dei profili professionali del settore e deve coinvolgere in modo attivo i rappresentanti delle diverse Associazioni professionali, con la consapevolezza del diverso peso che tali soggetti svolgono nei vari paesi analizzati.

L'esito di questi gruppi di lavoro dovrebbe portare all'organizzazione di dibattiti allargati nei quali devono essere coinvolti operatori ed esperti del settore, rappresentanti delle Associazioni professionali, ricercatori universitari e di altri organismi di ricerca, operatori ed esperti del settore e concretizzarsi nell'elaborazione di proposte scritte da portare

nelle sedi competenti.

Un **sesto** ed ultimo **obiettivo**, connesso alla funzione di assistenza tecnica, è finalizzato a *sostenere le istituzioni che si occupano di mobilità europea*.

Una prima attività che può facilitare il raggiungimento di questo obiettivo ha a che fare con la raccolta nei diversi contesti di dati relativi alla mobilità agita dai diversi gruppi sociali con riferimento sia agli studenti che ai lavoratori.

I risultati di tale monitoraggio dovrebbe portare all'elaborazione di un report annuale in grado di fotografare i diversi trend di sviluppo della mobilità e suggerire strategie differenziate in rapporto alla specificità dei singoli gruppi sociali.

Un ruolo particolarmente attivo in questa attività dovrebbe essere assegnato ai soggetti del territorio che risultano promotori di progetti relativi alla mobilità europea. Una seconda attività riguarda invece l'organizzazione di campagne di promozione della mobilità in Europa, da indirizzare in particolare a territori che hanno bisogno di essere sostenuti nel raggiungimento di questo obiettivo rispetto ad alcune peculiarità (difficoltà e/o vincoli) del contesto. Queste campagne promozionali possono essere realizzate, per esempio, attraverso sessioni informative rivolte a gruppi di utenti definiti come i docenti e gli studenti del sistema scolastico e universitario. Sono comunque beneficiari di questa attività tutti i potenziali gruppi di utenti dell'orientamento.

La funzione di supporto alla formazione degli operatori di orientamento

La *finalità generale* di questa funzione è quella di *incrementare le competenze professionali degli operatori di orientamento*. Come è già stato anticipato, il problema di definire i profili professionali di settore e di qualificare le risorse del sistema costituisce un obiettivo importante per tutti i Paesi partner. Negli ultimi decenni anche nel settore dell'orientamento si è avviato, infatti, quel processo di individuazione professionale e differenziazione sociale che è conosciuto col termine di "professionalizzazione". Alcune spinte alla promozione di questo processo sono venute da soggetti istituzionali con una finalità di regolamentazione di un potenziale *sistema*, altre da gruppi professionali (con livelli diversi di formalizzazione) con una finalità di tutela e riconoscimento della *professione*.

Il **primo obiettivo**, connesso alla funzione di supporto alla formazione degli operatori, è quello finalizzato al *monitoraggio dei fabbisogni formativi* delle diverse figure professionali.

Per raggiungere questo obiettivo, il dispositivo GIRC dovrebbe promuovere innanzitutto un'attività di analisi dei cambiamenti intervenuti nei settori che rappresentano un punto di riferimento per le politiche di orientamento (e cioè, istruzione, formazione, lavoro) e di valorizzazione dei risultati di ricerca nelle discipline scientifiche di competenza per la professione (conoscenze socio-psico-pedagogiche).

Tale analisi può essere condotta attraverso focus group con testimoni significativi e dovrebbe produrre dei report di analisi da diffondere e discutere attraverso seminari aperti a tutta la comunità degli operatori.

Promotori di questa iniziativa possono essere soggetti diversi come l'Università, le Istituzioni locali o le Pari sociali. Dagli esiti di questo monitoraggio possono uscire indicazioni utili a ridefinire le competenze che caratterizzano il lavoro degli operatori nei diversi contesti e le eventuali necessità di aggiornamento. È ipotizzabile che GIRC possa promuovere la realizzazione di un check annuale sui fabbisogni formativi degli operatori da diffondere attraverso un report di ricerca in cui sono coinvolti tutti gli attori del sistema. Possono gestire l'attività di rilevazione dei fabbisogni alcune risorse tecniche del dispositivo GIRC (a livello nazionale e/o locale).

Il **secondo obiettivo**, connesso alla funzione di supporto alla formazione degli operatori, è quello di *promuovere la qualità della formazione* attraverso un'attività di definizione di standard dei percorsi formativi (aree tematiche, tempistica, metodologia).

Questa attività può dare origine alla stesura di una guida metodologica che definisce gli indicatori di qualità dei percorsi formativi riferiti alla figura dell'orientatore o dei percorsi finalizzati a sviluppare conoscenze e competenze per la gestione di alcune funzioni connesse al processo di orientamento che possono differenziarsi in rapporto ai contesti in cui operano le varie risorse umane (ad esempio, scuola, servizi per il lavoro, etc.).

L'elaborazione di questi indicatori richiede un percorso di condivisione che coinvolge contributi diversi (esperti universitari, dirigenti/referenti dei servizi, professionisti del settore e rappresentanti delle associazioni professionali) e deve concretizzarsi in un insieme di linee guida su cui si fonda la progettazione ed il riconoscimento di qualsiasi attività di formazione delle figure del settore.

Strettamente legato al raggiungimento di questo obiettivo, si colloca il problema della definizione di standard relativi alle caratteristiche (competenze, etc.) dei formatori che erogano percorsi di qualificazione degli operatori. GIRC, inoltre, può fornire un contributo anche rispetto al tema dell'accreditamento delle strutture che erogano percorsi di formazione (prima qualificazione, aggiornamento e formazione permanente) attraverso la elaborazione di proposte da discutere con la comunità degli operatori e da portare all'attenzione delle sedi istituzionali di riferimento. Anche rispetto a questa attività, il prodotto a cui tendere è quello della costruzione di una guida metodologica da offrire come riferimento nei processi decisionali di programmazione formativa.

L'obiettivo di definizione di standard dei percorsi formativi e di indicatori di qualità dei profili che gestiscono interventi di formazione porta con sé la necessità di affrontare un terzo nodo che è quello della valutazione delle azioni formative. Anche in questo caso le risorse del sistema che possono fornire un contributo al raggiungimento di questo obiettivo appartengono al mondo dell'Università, dei servizi territoriali e delle associazioni professionali.

Pur considerando in modo separato i diversi aspetti della formazione degli operatori (riconoscimento delle strutture di erogazione, standard di percorso, qualità dei profili professionali e criteri di valutazione delle azioni formative), il problema va affrontato in modo globale e con indicazioni metodologiche coerenti fra i diversi aspetti. Se in termini di prodotti si può pensare ad una serie di guide metodologiche specifiche per i diversi

aspetti del problema, è opportuno che GIRC mantenga una funzione di monitoraggio sulla coerenza metodologica complessiva delle diverse proposte soprattutto se sono frutto di contributi che vengono da gruppi di lavoro diversi.

Il **terzo obiettivo**, connesso alla funzione di supporto alla formazione degli operatori, è quello di *sostenere lo sviluppo della formazione iniziale* delle figure che entrano nel settore dell'orientamento.

Una prima attività promossa da GIRC potrebbe riguardare la realizzazione di un censimento dei percorsi formativi di ingresso alla professione di orientatore. E' stata verificata infatti la presenza di un ventaglio ampio e differenziato di proposte formative rivolte a figure interessate ad erogare servizi di orientamento in diversi contesti. Le caratteristiche delle diverse proposte (universitarie e non) si differenziano sia per durata sia per contenuti formativi e rischiano di mettere sul mercato profili disomogenei e con ruoli e qualificazioni diverse. Il censimento potrebbe dare origine ad un report di mappatura delle proposte formative utile sia ai potenziali destinatari per identificarne le diverse peculiarità sia per i responsabili della programmazione e dell'attivazione di nuovi percorsi per evitare sovrapposizioni e dispersioni di risorse (umane ed economiche).

Possono gestire quest'attività, risorse tecniche del dispositivo GIRC a livello nazionale e/o locale.

Un'ulteriore attività ha a che fare con un obiettivo di sensibilizzazione dei soggetti preposti alla progettazione ed erogazione di percorsi di formazione iniziale ed è finalizzata a favorire il collegamento fra le proposte di qualificazione in ingresso e gli standard della professione condivisi dal sistema.

A tal fine è ipotizzabile la realizzazione di seminari di confronto e di coordinamento fra soggetti formativi istituzionali e rappresentanti della professione / dei servizi (Università, organismi di formazione, servizi territoriali e associazioni professionali).

Un aspetto qualificante dei corsi formativi di ingresso alla professione riguarda la promozione e l'organizzazione di tirocini finalizzati a sviluppare expertise lavorativa sul campo. Attraverso GIRC si potrebbe promuovere la costruzione di una banca-dati sulle opportunità di tirocinio nei servizi territoriali da mettere a disposizione delle strutture che si occupano della formazione iniziale, garantendo in questo modo la qualità delle esperienze di apprendimento ed il monitoraggio dei percorsi di socializzazione alla professione.

Beneficiari e, al tempo stesso, promotori delle esperienze di tirocinio risultano essere tutti gli operatori del sistema di orientamento.

Il **quarto obiettivo** in cui viene articolata la funzione di supporto alla formazione degli operatori ha a che fare con la promozione di *iniziative di formazione continua* per lo sviluppo della professionalità degli operatori che lavorano già nelle strutture di orientamento.

Una possibile attività riguarda la costruzione di proposte di azioni formative specifiche di aggiornamento da rendere disponibili a tutti gli operatori del sistema attraverso la diffusione di un catalogo annuale di opportunità che tengono conto anche dei continui e complessi cambiamenti dei settori di riferimento dell'orientamento (assetto strutturale e modifiche del sistema formativo; innovazione del mercato del lavoro e trend occupa-

zionali, etc.).

Promotori di un potenziale catalogo di proposte di aggiornamento per gli operatori possono essere le Università, gli Enti Locali, le strutture formative e le Associazioni professionali.

Beneficiari di questa attività risultano essere tutti gli operatori del sistema di orientamento.

Per garantire il massimo accesso alle opportunità di aggiornamento è opportuno che venga promossa un'attività di diffusione delle iniziative formative presenti sul territorio attraverso un invio sistematico del catalogo a tutti i servizi e le istituzioni del settore e una campagna di pubblicizzazione sui mezzi di stampa. Un ulteriore canale di diffusione di queste informazioni può essere quello dei siti internet dedicati.

Gestori e beneficiari di queste attività possono essere tutti gli attori del sistema.

Il **quinto obiettivo**, connesso alla funzione di supporto alla formazione degli operatori, riguarda possibili azioni di sostegno allo *sviluppo di una dimensione europea nella formazione degli operatori*.

Una prima modalità operativa potrebbe prevedere interventi di promozione e organizzazione di scambi fra operatori di diversi paesi europei. Si tratta di facilitare le visite di studio e gli stage esperienziali nei diversi paesi europei e di organizzare seminari di conoscenza e di approfondimento delle diverse esperienze di lavoro in modo da allargare il panorama delle rappresentazioni sociali degli operatori e favorire lo scambio di metodologie e strumenti di lavoro.

Destinatari dell'attività sono professionisti, operatori e responsabili dei servizi di orientamento con particolare riferimento alle specificità di intervento nei diversi contesti istituzionali (scuola, servizi per l'occupazione, etc.) e ai bisogni orientativi dei singoli gruppi sociali (giovani / adulti, occupati / disoccupati, fasce deboli, etc.).

Possono gestire questa attività alcune risorse tecniche del dispositivo GIRC a livello nazionale e/o locale.

Sempre con l'obiettivo di promuovere la dimensione europea della formazione, GIRC potrebbe rappresentare uno stimolo per la partecipazione dei servizi (e degli operatori) ad esperienze di reti e partenariati europei. Per sostenere questa opportunità si potrebbe ipotizzare, in prima battuta, la gestione di un bollettino on-line a livello informativo (tipologie di reti, obiettivi prioritari, disponibilità a collaborazioni, etc.) che metterà tutte le risorse del sistema a conoscenza delle diverse opportunità e successivamente alla costruzione di occasioni di confronto e supporto alla partecipazione a specifiche iniziative.

Destinatari dell'attività, che può essere gestita da risorse tecniche del dispositivo GIRC (a livello nazionale e/o locale), sono tutti gli organismi del settore.

La funzione di promozione della qualità

La finalità generale di questa funzione è quella di *contribuire all'innalzamento della qualità dei servizi di orientamento*.

Il **primo obiettivo**, in cui viene articolata la funzione, è finalizzato a promuovere la *definizione di standard di servizi*. Il tema degli standard è avvertito con urgenza da tutti i partner del Progetto, sia pure con diversi livelli di esperienza pregressa da parte delle diverse realtà europee. Il proliferare di molteplici iniziative di orientamento ha fatto sì che negli ultimi anni vengano erogati servizi di orientamento che utilizzano etichette simili per prestazioni diverse e parallelamente vengono realizzate attività diverse utilizzando la stessa definizione di servizio.

Una prima attività al riguardo potrebbe prevedere l'elaborazione di una proposta di standard a partire dalle linee di indirizzo emanate dell'Unione Europea, finalizzata a definire in modo condiviso ma al tempo stesso prescrittivi alcuni parametri ed indicatori di riferimento per l'erogazione dei diversi servizi a tutela del destinatario finale.

Attraverso il contributo di GIRC, i paesi che hanno questa urgenza potrebbero arrivare alla stesura di un documento tecnico che vede il coinvolgimento di diversi soggetti nella fase di preparazione (Università, Enti locali, Parti sociali, Associazioni professionali) e la partecipazione di tutte le risorse del sistema nella fase di condivisione della proposta.

In particolare sono da prevedere alcuni tavoli tecnici con i decisori politici e con dirigenti/referenti dei servizi, esperti e professionisti del settore. Specifiche iniziative devono sostenere la diffusione degli standard a livello territoriale, anche attraverso la stesura di una carta dei servizi per l'utente finale, di una guida metodologica per gli operatori e di alcuni seminari di approfondimento riferiti alla specificità dei diversi sottosistemi (scuola, università, lavoro, politiche sociali).

Attraverso il dispositivo GIRC è possibile immaginare un'adeguata azione di accompagnamento all'applicazione degli standard di qualità dei servizi. Sono beneficiari di queste iniziative tutti gli operatori del sistema di orientamento.

Per mantenere elevato il livello di qualità del sistema, è necessario prevedere forme di aggiornamento in itinere degli standard con particolare riferimento alla declinazione degli stessi in rapporto dei bisogni peculiari dei diversi gruppi bersaglio.

Per i Paesi in cui il processo di definizione degli standard di servizio risulta più avanzato, questa attività di approfondimento rispetto alla specificità dei target potrebbe costituire una priorità iniziale.

L'attività di aggiornamento degli standard può essere realizzata attraverso lo strumento dei focus group e con la partecipazione di testimoni significativi che sono espressione di tutte le risorse del sistema. Esito di questa attività dovrà essere un documento di sintesi che può costituire parte integrante della proposta iniziale.

Il **secondo obiettivo** che concerne la funzione di *innalzamento della qualità dei servizi di orientamento* ha a che fare con il problema delle pratiche e degli strumenti professionali.

Una prima attività per migliorare la qualità dell'azione quotidiana degli operatori riguarda la creazione di *occasioni ricorrenti di scambio di esperienze pratiche*. Si tratta di creare le condizioni affinché i professionisti del settore possano conoscere e socializzare metodi e strumenti di lavoro che si dimostrano efficaci rispetto a specifici obiettivi e a singoli

target di utenti.

La sede per questo confronto e questo scambio può essere quella dei *laboratori territoriali*, da intendersi come momenti di formazione fra pari. Per non disperdere il patrimonio di esperienze che verrà prodotto in queste occasioni, diventa importante trovare modalità di diffusione della documentazione in rete ed avere la possibilità di rielaborare e diffondere indicazioni metodologiche relative ad alcune buone pratiche attraverso collane dedicate ad uso degli operatori.

Le risorse tecniche del dispositivo GIRC (a livello nazionale e/o locale) possono gestire la rielaborazione e la diffusione di questi materiali presso le strutture territoriali. Sono beneficiari di questi prodotti tutti gli operatori del sistema di orientamento.

Se da un lato la qualità viene beneficiata dalla messa in circolo di esperienze e strumenti significativi, dall'altro si deve prevedere l'introduzione nel sistema di idee e strumenti a carattere innovativo.

In prima battuta si può ipotizzare che un dispositivo come GIRC possa farsi carico della produzione di materiali informativi e/o banche dati da mettere a disposizione di tutti i servizi territoriali. I prodotti informativi possono riguardare le opportunità formative e lavorative, i profili professionali, etc. In seconda istanza è opportuno prefigurare anche l'opportunità di elaborare e diffondere anche altre tipologie di materiali orientativi che possano avere una ricaduta ampia sui servizi e prevedere il coinvolgimento attivo di alcune risorse del sistema nella loro realizzazione. Si può fare riferimento sia a percorsi metodologici sia a strumenti di attivazione dell'utenza con particolare riferimento alla fasce di utenza più marginali rispetto alle quali l'utilizzo di metodologie e proposte già disponibili si possono rivelare inadeguate e/o inefficaci. Sono beneficiari di questa attività tutti gli operatori del sistema di orientamento.

Il **terzo obiettivo** connesso alla funzione *qualità* riguarda la necessità di *monitorare e valutare l'efficacia e l'efficienza dei servizi di orientamento*.

Nel corso degli ultimi anni si assiste ad un processo di diffusione dei progetti di valutazione, malgrado ciò si tratta ancora di una pratica poco diffusa e poco conosciuta che quindi necessita di un inquadramento concettuale e terminologico delimitato, per ovviare agli ampi margini di ambiguità e sovrapposizione che emergono quando si parla di "valutazione". La valutazione rappresenta un'attività scientifica, caratterizzata dall'adozione di procedure e metodologie scientifiche ispirate dalle scienze sociali. Pertanto essa non deve essere confusa con la nozione di "monitoraggio" che definisce e riguarda la raccolta di informazioni e dati nel corso dello svolgimento del programma o del servizio, ma che può essere considerata solamente un aspetto del processo di valutazione il quale, a differenza del monitoraggio, implica l'interpretazione e il giudizio. I sistemi di monitoraggio devono cioè produrre informazioni senza emettere giudizi, mentre la ricerca valutativa è un'attività che si avvale *anche* dei dati di monitoraggio e che ha funzioni critiche di analisi, riflessione e interpretazione. Attraverso il contributo di GIRC, il sistema potrebbe:

- a) condividere la predisposizione di un dispositivo di monitoraggio – per esempio attraverso la costruzione e la gestione di un software dedicato – a cui aderiscono

volontariamente i singoli servizi, eventualmente con il vantaggio di un riconoscimento formale della loro partecipazione ad un'azione di monitoraggio della qualità del sistema;

- b)** attivare una ricerca sperimentale finalizzata alla costruzione di indicatori di efficacia delle diverse attività di orientamento con l'obiettivo che gli esiti di questa valutazione possono avere delle ricadute in termini di progettazione / ri-progettazione degli interventi.

Per quanto riguarda l'attività di monitoraggio si potrebbe prevedere una scadenza annuale di raccolta, analisi e diffusione dei dati.

Come risorse per entrambe le attività, ma in particolare per quella di valutazione, all'interno delle risorse GIRC sono da privilegiare le Università e gli organismi di ricerca. Sono coinvolti come attori e come beneficiari di questa attività tutti i servizi territoriali.

Il quarto obiettivo relativo alla funzione *qualità* è quello di *valutare il livello di utilizzo e di soddisfazione dei clienti dei servizi di orientamento*.

Al riguardo devono essere promosse analisi periodiche di customer satisfaction che danno origine all'elaborazione di report di ricerca da diffondere e discutere in alcuni seminari rivolti sia agli operatori che agli stakeholders del sistema.

Anche in questo caso GIRC potrà privilegiare il contributo delle risorse universitarie e degli organismi di ricerca (a livello nazionale e/o locale).

Il quinto ed ultimo obiettivo finalizzato a sostenere il processo di qualificazione del settore riguarda la volontà di *promuovere l'integrazione fra i servizi di orientamento dei diversi sottosistemi*.

Una prima attività funzionale al raggiungimento di questo obiettivo potrebbe riguardare la *sperimentazione di forme di rinvio condivise fra i diversi servizi di base*. GIRC potrebbe farsi promotore di un'azione di raccordo fra i servizi territoriale per elaborare e condividere un protocollo di prima accoglienza e di rinvio da un servizio ad un altro (sulla base dei bisogni dei diversi target di utenza). Questa sperimentazione potrebbe contribuire ad innalzare il livello di soddisfazione dei clienti (a causa della riduzione del fenomeno della dispersione e dell'inefficienza percepita) ed il livello di efficacia dell'intervento (a causa della riduzione del numero di interventi *generici* e della maggiore specificazione rispetto alle caratteristiche del target).

Il raggiungimento di questo obiettivo passa, oltre che attraverso la definizione di un protocollo di intervento condiviso, anche attraverso un'attività di formazione congiunta fra gli operatori dei diversi servizi. Destinatari di questa attività sono i servizi territoriali, mentre promotori dell'intervento potrebbero essere le istituzioni locali.

Un'ulteriore attività per il raggiungimento dell'obiettivo *integrazione fra servizi* potrebbe riguardare la promozione di forme di coordinamento delle reti naturali di operatori che spesso si vengono a determinare sul territorio in funzione della risoluzione di emergenze o criticità specifiche.

A tale proposito GIRC potrebbe farsi promotore del coordinamento di un tavolo tecnico finalizzato alla definizione di un piano di priorità a livello territoriale a cui i diversi soggetti

del sistema possono contribuire in rapporto alla propria vocazione e alla propria mission istituzionale e/o sociale. Sono chiamati a partecipare al tavolo tecnico i rappresentanti di tutti i soggetti che operano sul territorio.

La funzione di ricerca e sviluppo

La finalità generale è quella di *introdurre innovazioni nel sistema di orientamento e contribuire alla sua evoluzione*. Se da un lato, il settore dell'orientamento ha bisogno di qualificazione delle professionalità e dei servizi e di socializzazione di buone pratiche e strumenti di intervento, dall'altro necessità di prefigurare strategie di crescita e prospettive di sviluppo che non siano condizionate dall'emergenza.

Il **primo obiettivo** connesso a questa funzione riguarda l'opportunità per GIRC di proporsi come *osservatorio permanente* dei fenomeni attinenti l'orientamento. Attraverso la ricerca, infatti, si sviluppa conoscenza e attraverso la conoscenza si promuove l'analisi e la risoluzione dei problemi concreti.

Una prima attività *dell'osservatorio* potrebbe riguardare l'analisi dei bisogni orientativi dei diversi gruppi bersaglio. Si tratta infatti di declinare in modo più specifico le variabili che intervengono nel processo di auto-orientamento di diverse tipologie di cittadini (giovani ed adulti) per progettare azioni più mirate ed efficaci.

Questa attività di analisi potrebbe produrre come esito delle monografie specifiche per target, utili come punto di riferimento per gli operatori che operano nei diversi servizi. Trattandosi prevalentemente di un'attività di ricerca, l'Università e gli organismi di ricerca possono costituire gli interlocutori privilegiati per questa azione.

Una prima attività *dell'osservatorio* potrebbe prendere in esame le caratteristiche ed il progressivo modificarsi nel tempo della *domanda sociale* di orientamento, intendendo in questo caso non tanto la richiesta espressa dai diversi gruppi sociali di utenza ma la domanda espressa dal contesto sociale. Da parte della scuola, per esempio, sta venendo avanti sempre più una domanda di orientamento finalizzata a contrastare i fenomeni di dispersione e di abbandono, mentre dal mondo del lavoro cresce una richiesta di orientamento nei confronti dei giovani lavoratori atipici e/o degli adulti over 45 espulsi dal mercato per processi di delocalizzazione o per gravi crisi aziendali. Per raccogliere il modificarsi di queste domande potrebbe essere utile promuovere alcuni focus group con testimoni significativi (università, istituzioni locali, parti sociali, servizi, associazioni professionali ed elaborare dei documenti di sintesi da mettere a disposizione degli operatori del sistema. Dagli esiti delle due attività precedenti (fabbisogni orientativi dei diversi target e domanda sociale di orientamento) si potrebbe promuovere l'elaborazione di alcune linee guida per l'individuazione di nuove piste di intervento che prefigurino delle interconnessioni fra i bisogni della persona e le caratterizzazioni del contesto socio-economico di riferimento. Attori e beneficiari di questa azione sono tutti gli attori del sistema di orientamento.

Il **secondo obiettivo** connesso alla ricerca e all'innovazione riguarda infatti la proposta di *nuovi modelli di intervento* nel settore dell'orientamento. L'attività da promuovere attraverso GIRC potrebbe riguardare la realizzazione sperimentale e la valutazione di alcune linee innovative di servizio, al termine delle quali – se gli esiti verranno giudicati significativi – costruire delle guide metodologiche per l'implementazione e la diffusione delle esperienze. Costituiscono un prodotto di questa attività sia il report di valutazione dei risultati delle sperimentazioni sia le guide metodologiche per la disseminazione degli interventi. Destinatari dell'attività sono tutti gli attori del sistema di orientamento. Oltre alla promozione di alcune esperienze di *innovazione di processo*, si possono prevedere iniziative connesse alla realizzazione di nuovi strumenti a supporto dell'attività degli operatori (*innovazione di prodotto*). Attraverso GIRC infatti si potrebbe facilitare la costruzione e l'applicazione di strumenti operativi utili alla gestione quotidiana delle attività nei servizi territoriali.

A tale riguardo sarebbe utile promuovere anche degli adattamenti di buone pratiche e di strumenti innovativi realizzati in altri paesi europei attraverso la traduzione e l'adattamento dei materiali più significativi e attivazione di seminari di conoscenza e socializzazione dei diversi prodotti.

Destinatari di questi prodotti sono tutti gli attori del sistema, mentre nella loro realizzazione possono essere coinvolti rappresentanti dell'Università, di organismi di ricerca, di strutture di formazione e dei servizi territoriali.

Il **terzo** ed ultimo **obiettivo** finalizzato alla ricerca e all'innovazione riguarda la necessità di sostenere all'interno del settore la progettazione a diversi livelli (europeo, nazionale e locale).

GIRC potrebbe innanzitutto farsi carico della diffusione dell'informazione sulle opportunità progettuali e costruire una guida ai bandi del settore.

Non è da escludere la possibilità di arrivare anche all'offerta di veri e propri servizi di consulenza alla progettazione, soprattutto nei confronti delle realtà socio-geografiche più decentrate e/o dei servizi più deboli.

Un'ipotesi potrebbe essere quella di dar vita ad uno sportello consulenza da realizzarsi in forma virtuale e/o reale e di attivare dei veri e propri laboratori di sostegno alla progettazione con particolare riferimento all'integrazione di risorse / servizi.

Destinatari di queste attività sono tutti gli attori del sistema di orientamento.

Possono gestire queste iniziative alcune risorse tecniche del dispositivo GIRC sia a livello nazionale che locale.

Un ulteriore canale di scambio e di formazione per gli operatori, sia per gli aspetti specifici della progettazione sia più in generale per le attività di servizio potrebbe essere costituito dalla realizzazione di una rivista on-line rivolta agli operatori della rete di orientamento con la finalità di diffondere i risultati di ricerca e valorizzare i progetti gestiti dagli stessi operatori.

Per la complessità di gestione che comporta tale iniziativa è necessario identificare all'interno di GIRC una risorsa dedicata del sistema o un nucleo di professionalità tecniche (qualora GIRC rappresenti una struttura fisica) che possano dedicarsi in modo mirato alla realizzazione di questo strumento.



La valutazione
del progetto GIRC

03

3.1 Introduzione alla valutazione interna

La pianificazione di qualsiasi progetto richiede che si tenga in considerazione, come parte fondamentale dello stesso, la valutazione interna.

Evidenziamo brevemente i vantaggi della valutazione interna:

- consente una maggiore conoscenza e comprensione del progetto che si valuta, facendone risaltare gli aspetti contestuali;
- facilita un maggior potenziale di utilizzo dei risultati/prodotti ottenuti nel corso del progetto.

E' necessario, tuttavia, considerare anche alcuni degli inconvenienti principali insiti in questo tipo di valutazione, al fine di tentare di ridurli e, se possibile, di evitarli.

Tra questi limiti possono esserci un basso livello di obiettività e imparzialità, un certo grado di dipendenza amministrativa o finanziaria o la tendenza a concentrarsi su dettagli irrilevanti del progetto a scapito di altri più significativi.

La valutazione interna si prefigge essenzialmente l'obiettivo di incidere sui risultati per migliorare il progetto. Il fatto che venga svolta dagli stessi professionisti che pianificano ed eseguono il progetto, rende più semplice lo sviluppo dei meccanismi e delle strategie necessari per l'introduzione dei cambiamenti in grado di ottimizzare l'oggetto della valutazione.

Le principali caratteristiche della valutazione interna sono le seguenti:

- l'approccio della valutazione interna è fondamentalmente formativo giacchè ha la finalità di perfezionare ed adeguare il contesto;
- è centrata sui processi ed è, per questa ragione, continua durante tutto lo sviluppo del progetto, comprendendone tutte le fasi;
- la sua utilità principale è quella di servire da strumento di cambiamento;
- il suo valore è quello di facilitare i suggerimenti per il miglioramento del progetto.

3.2 La valutazione interna del progetto GIRC: procedimento e fasi di sviluppo

La valutazione è stata integrata attivamente in tutte le fasi del progetto GIRC, con un investimento importante in termini di risorse umane e di tempo.

Il procedimento di lavoro stabilito dalla valutazione interna del progetto è stato il seguente:

- raccolta di informazioni per mezzo delle tecniche e degli strumenti pertinenti in ogni momento del processo;
- analisi dei dati ottenuti;
- elaborazione di un rapporto di valutazione per ogni fase;
- esposizione e discussione del rapporto tra i partner del progetto GIRC;
- proposta e accordo sui suggerimenti e le raccomandazioni per il miglioramento delle fasi successive (valutazione interattiva).

Nell'organizzazione e gestione del Progetto GIRC, come in tutti i progetti, si è seguito un ciclo composto da diverse tappe, che si integrano in un contesto (politico, sociale, culturale, economico) influente da vari punti di vista sullo stesso ciclo e al quale si associano diversi tipi di valutazione.

In questo ciclo si distinguono quattro tappe: analisi dei bisogni, analisi degli obiettivi e del progetto, analisi dell'implementazione e della valutazione del processo, valutazione dei risultati raccolti nella pianificazione del GIRC.

- **1ª tappa:** incentrata sull'analisi dei bisogni esistenti nell'ambito dell'orientamento in un contesto sovraterritoriale (per esempio a livello regionale) rispetto a temi di mobilità europea per motivi di studio e lavoro. Si tratta di un aspetto base nella pianificazione di un progetto che ha come obiettivo l'integrazione della valutazione del contesto e delle necessità rilevate.

Lo studio preliminare della situazione del contesto o dello strumento di intervento (in questo caso) è uno dei fattori determinanti nell'elaborazione di un progetto e nella sua applicazione pratica, della sua immagine e del suo successo finale, in quanto gli obiettivi e le finalità del progetto dipendono dalle necessità imposte dall'analisi preventiva. La valutazione di questa prima tappa parte dalla conoscenza più esaustiva possibile del progetto (caratteristiche, strutture, popolazione destinataria, necessità e opportunità...) per elaborare uno schema di valutazione pertinente con il progetto. Si tratta di una valutazione iniziale a carattere diagnostico. Il criterio principale che dobbiamo considerare nella valorizzazione di questa prima tappa è quello della pertinenza, concepita come riflessione su come si giustifica un progetto in rapporto alle priorità di sviluppo regionali, nazionali ed europee.

Le fasi 1 e 2 (Analisi e Indagine) si integrano in questa prima tappa dato che con esse si affronta precisamente l'analisi dei contesti e delle necessità o questioni che si presentano con riferimento alle consulenze in un orientamento incentrate sulla mobilità.

- **2ª tappa:** una volta studiato il contesto da ricercare si formuleranno gli obiettivi (direttamente relazionati con le necessità rilevate) e si pianificheranno le attività, le risorse, gli spazi, ecc. che permetteranno l'inizio e lo sviluppo del

progetto con una garanzia di risultato sufficiente.

In questa tappa si realizza dunque l'analisi degli obiettivi e del progetto in generale. La valutazione si concentra sulla pianificazione del progetto, che segue criteri come la coerenza tra le sue componenti distinte, l'adeguatezza o la sufficienza e ha come obiettivi la conoscenza dello sviluppo del Progetto e l'analisi dei cambiamenti introdotti nello stesso.

La fase 3 del Progetto GIRC (Modellizzazione) corrisponde a questa seconda tappa.

- **3ª tappa:** riferita alla valorizzazione dell'applicazione o avvio del progetto, prende in considerazione i diversi aspetti pianificati nelle tappe precedenti. L'analisi dell'implementazione e la valutazione del processo sono le questioni di cui si occuperà la valutazione interna in questa tappa, d'accordo con criteri come il progresso, il perfezionamento o la soddisfazione.

Le fasi 4 e 5 del Progetto GIRC (Sperimentazione e Valutazione della sperimentazione e messa a punto definitiva del modello) verranno analizzate specificamente in questa fase.

- **4ª tappa:** prevede la valutazione dei risultati e degli obiettivi raggiunti con il progetto. Questa fase permetterà di capire quale livello di successo è stato raggiunto con il progetto partendo dagli obiettivi formulati al suo inizio. In questa fase sono implicati diversi criteri di valutazione, per esempio: il criterio di effettività, di efficacia o di efficienza. La fase di Valorizzazione del Progetto GIRC corrisponderà a questa ultima tappa del ciclo.

3.3 Attività sviluppate dalla valutazione interna del progetto GIRC

Nella valutazione interna del Progetto GIRC sono state programmate un insieme di attività da realizzare in ognuna delle tappe stabilite.

Nella **1ª tappa** "Valutazione del contesto e delle necessità" si è proposta l'elaborazione e la somministrazione di un questionario (C1) ai partner del Progetto con la finalità di raccogliere informazioni sullo sviluppo delle fasi 1 e 2 (Analisi e Indagine).

Il C1 è costituito da due parti:

- parte generale composta da 16 item scalari e 1 domanda aperta per raccogliere suggerimenti e commenti distribuiti in 2 sottosezioni (pianificazione del Progetto e metodologia del Progetto);
- parte specifica relativa alla 1ª tappa con 8 item scalari e 1 domanda aperta per raccogliere suggerimenti e commenti.

La scala di valutazione del C1 è composta da 5 valori:

- 1) Per niente (Per niente d'accordo)
- 2) Poco (In disaccordo)
- 3) Abbastanza (Parzialmente d'accordo)
- 4) Molto (D'accordo)
- 5) Moltissimo (Molto d'accordo)

Al C1 hanno risposto 6 partner (un appartenente ad ogni paese partecipante al Progetto GIRC). Tutti gli item scalari hanno ottenuto un valore medio superiore a 3, che indica come i partner fossero d'accordo sugli aspetti più importanti relativi alla pianificazione e alla metodologia del Progetto. Le due voci che hanno ottenuto un valore medio più basso sono relative al contesto di applicazione del Progetto GIRC come realista (3, 6) e all'adeguatezza della durata temporale di ciascuna tappa per la realizzazione globale del Progetto (3, 8).

Le osservazioni svolte hanno indicato la necessità di aumentare la frequenza dei contatti tra i membri del Progetto GIRC e di garantire le date termine stabilite per ciascuna tappa.

La proposta di valutazione della **2ª tappa** "Analisi degli obiettivi e del Progetto", corrispondente alla fase 3 del Progetto GIRC (Modellizzazione) è iniziata dalla raccolta di informazioni tramite la realizzazione di un questionario a tutti i partner (C2), una intervista semistrutturata alle responsabili del Progetto GIRC e l'analisi documentale comparata tra la pianificazione iniziale del Progetto (fasi e elementi) e la sua effettiva realizzazione.

La struttura del C2 è simile a quella del C1, con due parti distinte:

- Parte generale composta da 11 item scalari e 1 domanda aperta per raccogliere suggerimenti e commenti distribuiti in 2 sottosezioni (cambiamenti introdotti nella pianificazione del Progetto GIRC e metodologia del Progetto)
- Parte specifica relativa alla 1ª tappa con 8 item scalari e 1 domanda aperta per raccogliere suggerimenti e commenti.

La scala di valutazione del C2 presenta valori identici alla scala presentata nel C1. Al C2 hanno risposto 10 partner, attribuendo a tutti gli item scalari un valore medio superiore a 3. Le domande che hanno ottenuto un valore minore (< 4) si riferivano alla disponibilità di risorse necessarie (risorse umane, materiali, economiche...) per lo sviluppo della tappa di Modellizzazione (3,3); l'adegua-

mento della tempistica di questa tappa per il raggiungimento degli obiettivi (3,7); l'adeguamento del livello di implicazione/partecipazione dei partner (3,8) e la modificazione degli obiettivi realizzata in funzione dei cambiamenti nei contenuti (3,9).

L'intervista semistrutturata comprende 8 domande presentate in forma aperta. La loro finalità è la raccolta d'informazioni qualitative su alcuni dei temi di maggior interesse per questa tappa con un maggior grado di approfondimento rispetto a quello dei questionari. I temi affrontati nell'intervista sono:

- 1) Importanza del Progetto GIRC
- 2) Necessità/ricieste che soddisfa il Progetto
- 3) Obiettivi generali previsti
- 4) Livello di innovazione del Progetto GIRC rispetto ad altri progetti di Orientamento
- 5) Cambiamenti nei principali elementi del Progetto GIRC. Giustificazione dei medesimi
 - 5.1. Obiettivi
 - 5.2. Struttura e organizzazione: fasi
 - 5.3. Attività da sviluppare (specificando la fase a cui appartengono)
 - 5.4. Metodologia
 - 5.5. Risorse
 - 5.6. Sequenza temporale
- 6) Difficoltà incontrate nel processo di lavoro
- 7) Motivi per cui sono apparse le difficoltà
- 8) Soluzioni a queste difficoltà

L'intervista semistrutturata è stata realizzata dai referenti delle strutture che nel partneriato avevano responsabilità di coordinamento tecnico (ASTER) e scientifico (Ce.Trans) del Progetto GIRC, che hanno risposto per scritto.

L'analisi delle risposte permette di capire, da un lato, il punto di partenza del Progetto, ovvero le aspettative e le sfide incontrate durante l'implementazione del GIRC, le necessità e le richieste che si propone di soddisfare nell'ambito dell'orientamento, gli obiettivi previsti e gli aspetti innovativi di questo Progetto in rapporto ad altri progetti di orientamento simili; e, dall'altro lato, ha consentito di capire lo sviluppo stesso del Progetto e le sue implicazioni in termini di esame dei cambiamenti compresi nei suoi elementi principali, giustificandoli in funzione degli adattamenti necessari e delle difficoltà presentatesi nel processo di lavoro, così come le strategie proposte per porvi rimedio.

Nella tabella 1 vengono presentate le informazioni più importanti raccolte con l'intervista semistruutturata.

MOMENTO	DOMANDA	RISPOSTA
I. Punto di partenza del progetto GIRC	I.1. Importanza	<ul style="list-style-type: none"> • Progetto strategico per la creazione di strutture/dispositivi di collegamento nel settore dell'orientamento che favoriranno lo sviluppo e la qualità dei servizi di base e l'integrazione di sottosistemi • Prefigurazione di modalità di funzionamento desiderabili per affrontare le sfide in cui lo sviluppo socioeconomico pone gli interventi orientativi a livello nazionale, regionale e locale
	I.2. Necessità/ richieste	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione di servizi per ottimizzare le risorse e migliorare la loro qualità • Razionalizzazione dell'offerta di orientamento per evitare duplicazioni in alcune aree e la mancanza di intervento in altre • Introduzione di innovazione nel sistema di orientamento e contributo al suo sviluppo
	I.3. Obiettivi generali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuare, in una fase di analisi, le funzioni essenziali di un dispositivo/centro di orientamento a livello sovra territoriale che favorisca lo sviluppo di servizi che facilitino la mobilità per motivi di studio e lavoro e l'accesso ai sistemi di formazione, educazione, lavoro in una prospettiva "lifelong" • Esplorare attraverso una ricerca qualitativa transnazionale la problematica e i punti forti delle distinte funzioni • Modellizzare a livello organizzativo e funzionale il nuovo dispositivo/centro GIRC che raccolga le buone pratiche analizzate con la ricerca • Sperimentare il modello in una o più regioni • Valorizzare i risultati del progetto e diffondere il modello attraverso la diffusione di un documento tecnico che permetta la messa in pratica in contesti diversi
	I.4. Aspetti innovativi	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio di prospettiva nella considerazione dell'orientamento (OCDE): orientamento come supporto essenziale nello sviluppo delle strategie di politica pubblica, aiutando i servizi di base a pensare obiettivi più ampi e di impatto sociale • Indicazioni per la sperimentazione di nuove forme di cooperazione tra i servizi di base regolati e coordinati da dispositivi a livello regionale

MOMENTO	DOMANDA	RISPOSTA
II. Sviluppo del Progetto GIRC	II.1. Cambiamenti	<ul style="list-style-type: none"> • Non ci sono cambiamenti in elementi come obiettivi, struttura e organizzazione, metodologia e risorse • C'è un cambiamento in un'attività secondaria della 3^a fase che riguarda la realizzazione di un prodotto relativo al tema della mobilità europea: • La sequenza temporale nelle fasi 3^a e 4^a del Progetto subisce qualche ritardo dovuto al cambiamento dell'attività citata, che ha implicato un lavoro di traduzione più ampio
	II.2. Difficoltà	<ul style="list-style-type: none"> • Complessità nel modellizzare un dispositivo di un servizio/centro di orientamento di 2° livello condiviso da tutto il partneriato
	II.3. Motivi per il sorgere delle difficoltà	<ul style="list-style-type: none"> • Esistenza di differenze nelle caratteristiche dei servizi di orientamento dei paesi partner
	II.4. Strategie di soluzione delle difficoltà	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborazione nella fase di modellizzazione di un documento con le principali funzioni di un servizio di orientamento come il GIRC, nelle quali si integrano aspetti condivisi da tutti i partnersi e aspetti che mantengono il loro carattere di specificità nazionale

Tabella 1: Elementi principali dell'intervista semistrutturata

L'analisi documentale ha avuto lo scopo di mettere in relazione la pianificazione iniziale realizzata dal Progetto GIRC, con le modifiche introdotte durante il suo processo di esecuzione. Ovvero, stimare le somiglianze e le differenze tra la fase di pianificazione di un progetto e la fase di avviamento dello stesso.

Un rappresentante di ogni paese partecipante al Progetto ha partecipato all'analisi della documentazione adottando una valutazione scalare a cinque gradi (in cui 1 è il valore minimo e 5 il valore massimo) degli elementi pianificati (fasi, obiettivi, attività e prodotti/risultati) secondo quattro criteri:

Criterio 1: Analisi comparativa tra la pianificazione del Progetto GIRC e il suo livello di realizzazione

Criterio 2: Livello di difficoltà nel monitoraggio del Progetto GIRC rispetto alla sua pianificazione

Criterio 3: Livello di cambiamento introdotto nel Progetto GIRC rispetto alla sua pianificazione

Criterio 4: Grado di innovazione nel Progetto GIRC

Per ognuno dei quattro criteri esiste una sezione in cui è possibile indicare qualsiasi tipo di osservazione.

Il punteggio assegnato ai criteri 1, 3 e 4 dai diversi partner ha un alto livello di corrispondenza, mentre per il criterio 4 si produce una maggiore diversità nelle risposte.

Criterio 1: Il livello di successo nella realizzazione di prodotti/risultati rispetto a quello che era stato programmato nel Progetto è percepito come il più basso degli elementi proposti, con una media di 3,6. Mentre il livello di conseguimento delle fasi è percepito con il grado più alto, con una media nelle valutazioni di 4,6.

Criterio 2: Riguardo al livello di difficoltà nel monitoraggio del Progetto rispetto alla sua pianificazione, i partner valorizzano la realizzazione di attività con il livello più basso (media: 2,4) e sia lo sviluppo delle fasi che la realizzazione degli obiettivi con il grado più alto (media: 3)

Criterio 3: Il livello dei cambiamenti introdotti nel Progetto rispetto alla sua pianificazione è stata valutato in tutti gli elementi con un livello medio (2,4 per le fasi e gli obiettivi e 2,8 per attività e prodotti/risultati). La modificazione più importante realizzata nel Progetto è stata una attività secondaria della 3^a fase, che è stata apprezzata come una buona idea. La proposta di realizzazione di una banca dati dei flussi di mobilità è stata sostituita dallo studio di fattibilità per la realizzazione di un osservatorio sulla mobilità europea.

Criterio 4: Il grado di innovazione del Progetto è stato il criterio che ha ottenuto la valutazione più elevata, in tutti i suoi punti, tra i quattro proposti nell'analisi documentale, oscillando tra 3,8 (fasi e attività) e 4,5 (obiettivi). L'elaborazione e strutturazione delle funzioni di un centro servizi di orientamento GIRC si è rivelata l'idea più innovativa del Progetto; sebbene venga anche sottolineato che la creazione dei centri GIRC a livello regionale comporterebbe la necessità di contare su fondi supplementari (che potrebbero essere ottenuti a partire da un futuro Progetto Leonardo da Vinci, per esempio).

Dall'esame delle risposte fornite dai rappresentanti dei partner all'analisi documentale, si possono trarre le seguenti conclusioni:

- Il livello di completezza nello sviluppo di tutti gli elementi pianificati all'inizio del Progetto GIRC (fasi, obiettivi, attività, prodotti/risultati) è stato percepito con una valutazione alta-molto alta (3,6-4,6).
- Il livello di difficoltà nel processo di lavoro del Progetto GIRC è stato stimato come medio (2,4-3).

- Il livello dei cambiamenti introdotti durante lo sviluppo del Progetto GIRC, prendendo come punto di partenza la pianificazione iniziale, è stato medio-alto (2,4-2,8).
- Il grado di innovazione del Progetto GIRC è stato valutato dai partner partecipanti alto-molto alto (3, 8-4).

In conclusione, i valutatori interni hanno considerato il Progetto GIRC un progetto innovativo nell'ambito dell'Orientamento, con un livello abbastanza soddisfacente di compiutezza nel suo processo di attuazione e un livello medio di difficoltà e di cambiamenti, questi ultimi giustificati necessari per l'adattamento alle condizioni in cui si è sviluppato il Progetto.

La 3ª e 4ª tappe della valutazione interna sono incentrate sull'analisi dell'implementazione e la valutazione del processo e dei risultati. La raccolta dei dati si porterà a termine alla conclusione del Progetto, poichè si tenterà di sapere in che modo si è sviluppata la sperimentazione del Progetto GIRC e come è stata valutata la sua messa in opera, oltre ai risultati raggiunti.

Per la raccolta dei dati verrà utilizzato un questionario finale (C3) che sarà composto da dieci item e che verrà compilato da tutti i partner.

Il C3 conserverà la struttura dei due questionari usati in questa valutazione interna.

04

Suggerimenti per
l'attivazione di un dispositivo
di secondo livello
per l'orientamento

Il modello GIRC proposto nel capitolo 2 costituisce il punto di arrivo di un percorso di analisi e sperimentazione realizzato attraverso un programma comunitario che ha visto il coinvolgimento di una pluralità di partners di differenti paesi europei.

Come tale non può che collocarsi su un livello di astrazione e generalità che permette di accogliere le differenze di contesto senza snaturarne gli obiettivi di fondo. Il modello è stato poi studiato nelle sue possibilità applicative in alcuni dei paesi partner e di questo si rende conto nel CD ROM allegato alla pubblicazione.

Cosa accade, tuttavia, quando questo modello deve essere assunto in contesti terzi? In altre parole, in che modo il risultato del progetto GIRC può diventare uno strumento concreto per i decisori istituzionali interessati a promuovere una politica di qualità nell'orientamento? Quali processi possono essere attivati nei diversi contesti territoriali e/o istituzionali (regioni, province, ecc.) potenzialmente interessati all'applicazione, anche parziale, del modello GIRC?

Per rispondere a queste domande, si cercherà in queste pagine di fornire alcune indicazioni su possibili percorsi e strumenti di supporto per l'attivazione di processi di innovazione e razionalizzazione dell'offerta dei servizi orientativi.

Nell'approccio che si intende proporre le strutture che intervengono, con competenze e ruoli diversi, nel campo dell'orientamento, sono chiamate a fornire un loro contributo nell'ipotesi che solo un coinvolgimento delle diverse articolazioni del sistema può garantire un successo reale allo sforzo intrapreso per l'adozione di un modello del tipo di quello proposto da GIRC.

4.1 Una check list di autovalutazione per i decisori istituzionali

Fra gli strumenti che possono essere di aiuto nella fase iniziale viene proposta una check list che consente un'individuazione di alcuni aspetti chiave dell'organizzazione del sistema di orientamento. La check list prende in considerazione, in specifico, gli obiettivi operativi che possono essere considerati significativi ai fini della corrispondenza al modello GIRC.

La check list è uno strumento pensato per i decisori istituzionali di un contesto territoriale dato (ad esempio, regionale o provinciale). Nel caso in cui le competenze siano divise nel contesto di riferimento fra più istituzioni la check list andrebbe compilata da tutti i decisori coinvolti.

La compilazione della check list presuppone la conoscenza del modello GIRC.

Dalle quattro macro-funzioni che caratterizzano il modello (assistenza tecnica, supporto alla formazione degli operatori di orientamento, promozione della qualità, ricerca e sviluppo) sono stati selezionati gli obiettivi operativi che possono mettere in evidenza quanto il contesto territoriale di riferimento è in linea con il modello stesso e a che livello si colloca l'eventuale gap. La realizzazione degli obiettivi viene considerata la dimensione sulla quale analizzare il gap, a prescindere dalle attività indicate nel modello presentato nel cap. 2. In altri termini il gap non va misurato sulle attività che costituiscono solo una proposta di operazionalizzazione degli obiettivi proposti (in quanto se ne potrebbero individuare altre).

Lo strumento propone una riflessione sui livelli di condivisione e implementazione degli obiettivi modellizzati e fa riferimento a una scala di valutazione da 1 a 5 da utilizzarsi in riferimento ai seguenti parametri:

1= allo stato attuale questo obiettivo non viene ritenuto importante

2= allo stato attuale questo obiettivo non è stato preso in considerazione e pertanto non è stata fatta una valutazione sulla sua importanza

3= allo stato attuale questo obiettivo è stato ritenuto importante ma non sono state attivate iniziative specifiche per realizzarlo

4= allo stato attuale sono state attivate alcune iniziative per raggiungere questo obiettivo ma hanno carattere di sporadicità e/o occasionalità

5= allo stato attuale sono state attivate iniziative per raggiungere questo obiettivo con carattere di continuità e/o stabilità.

CHECK LIST DI AUTOVALUTAZIONE					
Funzione di assistenza tecnica					
Favorire la comunicazione fra soggetti socio-istituzionali competenti	1	2	3	4	5
Sostenere la visibilità dei servizi e promuoverne l'utilizzo	1	2	3	4	5
Sostenere il reperimento di fondi dedicati	1	2	3	4	5
Sollecitare la costruzione di un quadro legislativo di settore	1	2	3	4	5
Accompagnare la regolamentazione della professione	1	2	3	4	5
Sostenere le istituzioni che si occupano di mobilità europea	1	2	3	4	5

Funzione di supporto alla formazione degli operatori di orientamento					
Monitorare i fabbisogni formativi degli operatori di orientamento	1	2	3	4	5
Promuovere la qualità della formazione	1	2	3	4	5
Favorire lo sviluppo della formazione iniziale	1	2	3	4	5
Promuovere iniziative di formazione continua	1	2	3	4	5
Favorire lo sviluppo di una dimensione europea nella formazione degli operatori	1	2	3	4	5
Funzione di promozione della qualità					
Promuovere la definizione di standard di servizi	1	2	3	4	5
Qualificare pratiche e strumenti professionali	1	2	3	4	5
Monitorare e valutare l'efficacia e l'efficienza dei servizi di orientamento	1	2	3	4	5
Valutare il livello di utilizzo e di soddisfazione dei clienti dei servizi di orientamento	1	2	3	4	5
Promuovere l'integrazione fra i servizi di orientamento dei diversi sottosistemi	1	2	3	4	5
Funzione di ricerca e sviluppo					
Proporsi come osservatorio permanente dei fenomeni attinenti l'orientamento	1	2	3	4	5
Proporre nuovi modelli di intervento	1	2	3	4	5
Sostenere la progettazione a livello europeo, nazionale e locale	1	2	3	4	5

La check list è uno strumento agevole che può facilitare l'evidenziazione di alcune prime discriminanti per il processo di adattamento e trasferimento del modello GIRC.

Gli obiettivi che ottengono punteggio 1 o 5 evidenziano, per ragioni diametralmente opposte, le direzioni verso le quali è poco utile investire in termini di progettualità.

Nel primo caso (punteggio 1) vengono evidenziati obiettivi che, per motivazioni differenti (non esclusa la mancanza di competenza a intervenire nel merito), non sono comunque ritenuti prioritari nel sistema. Nel secondo caso (punteggio 5) vengono evidenziati obiettivi su cui il sistema ha raggiunto un buon livello di maturità e che quindi richiede solo attività che potremmo definire di "manutenzione".

Gli obiettivi che ottengono punteggio 2, 3 o 4 permettono di procedere nell'analisi di ulteriori discriminanti.

Gli obiettivi che ottengono punteggio 2 potrebbero essere discussi all'interno di *riunioni di lavoro*, interne o esterne all'organizzazione di appartenenza, specificamente dedicate ad una valutazione del livello di importanza accordata all'interno del sistema. Potrebbero in pratica prefigurare obiettivi di lungo periodo - sui quali può essere iniziato un processo di analisi e condivisione con altri interlocutori istituzionali, interni o esterni all'organizzazione - o al contrario confluire all'interno di quelli che hanno ottenuto punteggio 1 (obiettivo poco importante).

Gli obiettivi che ottengono punteggio 3 potrebbero richiedere una *progettazione esecutiva* (la stesura di un documento tecnico di sviluppo sulle azioni da intraprendere, ad esempio) per analizzarne la fattibilità e la sostenibilità.

Gli obiettivi che ottengono un punteggio 4 evidenziano una condizione che potremmo definire di *"lavori in corso"*, in cui le iniziative per la loro operazionalizzazione sono state solo parzialmente realizzate. La consapevolezza di questo "posizionamento" è importante per procedere nell'analisi del processo che si intende attivare. E' utile cioè capire se si è in presenza di un processo che si sta avviando con i tempi e i modi previsti dalla progettazione esecutiva che probabilmente l'ha preceduto o se, al contrario, si siano verificate situazioni di "stallo" non previste. In altri termini questo posizionamento potrebbe evidenziare anche alcune criticità nel percorso di qualità che comunque un punteggio 4 mostra chiaramente come intrapreso.

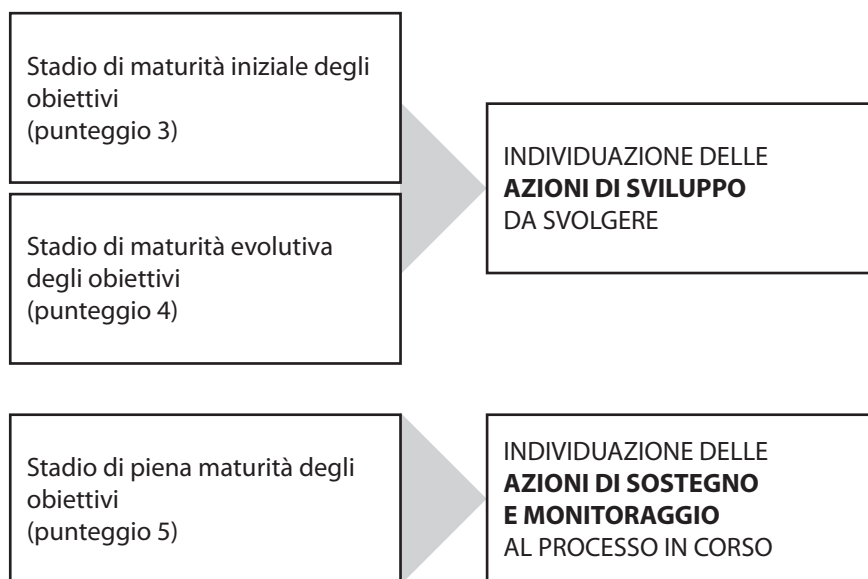
Dalle indicazioni fin qui riportate si può intuire come un uso attento della check list fornisca un primo aiuto concreto per iniziare a ridisegnare il modello GIRC adattandolo al contesto di riferimento. Il punteggio assegnato agli obiettivi facilita, infatti, un'attribuzione del "livello di maturità" raggiunto nel contesto di riferimento dalle diverse funzioni in rapporto allo sviluppo degli obiettivi.

4.2 Individuazione delle azioni da svolgere per lo sviluppo del sistema

Il passaggio successivo può essere quello della determinazione delle attività da realizzare in rapporto alle informazioni raccolte attraverso la check list.

Nel grafico seguente viene rappresentata una possibile interpretazione semplificata dei risultati che si possono ottenere dalla somministrazione della check-list costruita sugli indicatori del modello GIRC ed una diversificata valutazione delle azioni prioritarie da intraprendere in rapporto al grado di maturità del sistema:

- azioni di *sviluppo* in presenza di un sistema che si trova ad uno stadio costituente;
- azioni di *monitoraggio* in presenza di un sistema che si trova ad uno stato di consolidamento.



Il modello delle funzioni elaborato nel progetto GIRC e presentato nelle pagine precedenti prefigura un'articolazione per ciascun obiettivo, interno alle quattro funzioni, in specifiche attività.

Le attività proposte, come già anticipato, costituiscono il risultato di un complesso lavoro di analisi che ha tenuto conto dell'expertise di numerosi soggetti coinvolti a diverso titolo nel progetto². Tali attività, tuttavia, non hanno carattere prescrittivo ma solo indicativo e di riferimento e sarà compito dei decisori determinare le azioni che all'interno di un contesto dato possono essere più adeguate per sostenere lo sviluppo di qualità del sistema di orientamento.

Il suggerimento è dunque quello di "ridisegnare" la mappa delle funzioni con le sue articolazioni utilizzando uno schema

² La messa a punto del modello ha presupposto un lavoro di indagine preliminare che ha coinvolto numerosi esperti e figure chiave nel campo dell'orientamento in ciascun paese partner, il confronto fra gli esperti che compongono la partnership del progetto, la condivisione del modello con alcuni referenti istituzionali in vista della sua validazione

MAPPA FUNZIONI				
FUNZIONI	OBIETTIVI (Obiettivi specifici in cui si articola la finalità generale della funzione)	ATTIVITA' (Azioni attraverso le quali si intende raggiungere gli obiettivi)	PRODOTTI (Output del processo attivato)	SOGGETTI COINVOLTI (Promotori, destinatari, attori/gestori)
ASSISTENZA TECNICA	1			
	2			
	3			
	Ecc.			
SUPPORTO ALLA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DI ORIENTAMENTO	1			
	2			
	3			
	Ecc.			
PROMOZIONE DELLA QUALITA'	1			
	2			
	3			
	Ecc.			
RICERCA E SVILUPPO	1			
	2			
	3			
	Ecc.			

4.3 La condivisione del modello

Dal punto di vista dei percorsi da attivare per il coinvolgimento dei referenti dei servizi e della comunità degli operatori di orientamento che con diversa titolarità e competenza intervengono nel territorio di riferimento, una possibile via è quella dell'organizzazione di due tipi di focus group:

- uno con i responsabili dei servizi di orientamento;
- uno con una rappresentanza degli operatori dei servizi stessi.

L'obiettivo del focus group con i responsabili dei servizi è quello di mettere a fuoco il livello di condivisione della proposta ma anche di individuare il contributo che le diverse articolazioni operative del sistema possono portare in termini di leadership e di gestione dei processi di innovazione in riferimento ad una più funzioni (o a livello micro, ad uno o più obiettivi) del modello.

In questa prospettiva nell'ambito del focus group potrebbe essere posto l'accento su:

- livello di condivisione del modello (in che misura la necessità di un dispositivo di supporto ai servizi di base è avvertita come necessaria per lo sviluppo del sistema? Gli obiettivi e le attività previste sono reputate utili e sostenibili?);
- collocazione istituzionale delle funzioni (in che modo le funzioni potrebbero essere implementate: distribuendo le funzioni o parti di esse presso strutture già esistenti oppure creando una struttura indipendente?);
- attribuzione di competenza (esistono sul territorio risorse/figure professionali che potrebbero assumere una funzione di leadership nella gestione dei processi connessi alle diverse funzioni o a parti di esse a prescindere dalla collocazione istituzionale?).

L'obiettivo del focus group con la rappresentanza di operatori è quello del coinvolgimento nella fase di avvio portando in un contesto di attenzione al destinatario finale dei servizi di base che rappresenta il cliente ultimo del processo che si intende attivare.

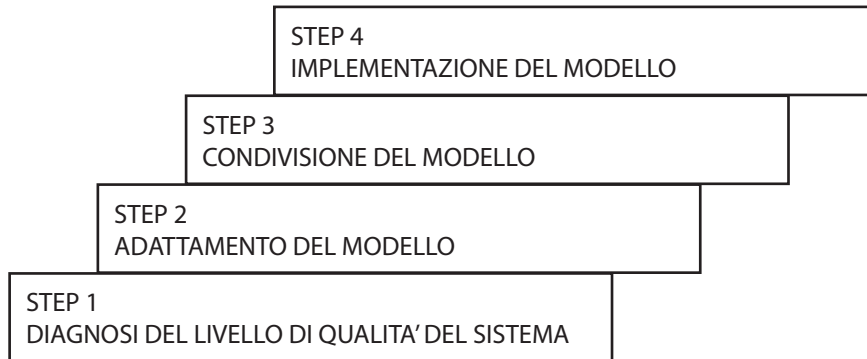
In questa prospettiva nell'ambito del focus group potrebbe essere posto l'accento su:

- livello di condivisione del modello (a quali condizioni un dispositivo di supporto ai servizi di base può generare un valore aggiunto per i destinatari delle azioni orientative messe in atto dai servizi stessi?);
- livello di preparazione per recepire l'innovazione (in che misura si è disposti ad essere coinvolti personalmente nel processo di innovazione insito nel modello?);
- livello di supporto atteso (quali iniziative di sensibilizzazione/formazione dovrebbero essere attuate per garantire il coinvolgimento della comunità degli operatori?).

La sintesi dei risultati dei focus group può essere assunta dal decisore per mettere a punto il modello apportando eventuali modifiche in funzione degli stimoli emersi.

4.4 Note conclusive

Le indicazioni proposte prefigurano un percorso che individua alcuni step considerati funzionali per l'implementazione del modello proposto attraverso il progetto GIRC. Il percorso può essere sintetizzato graficamente dallo schema che segue.

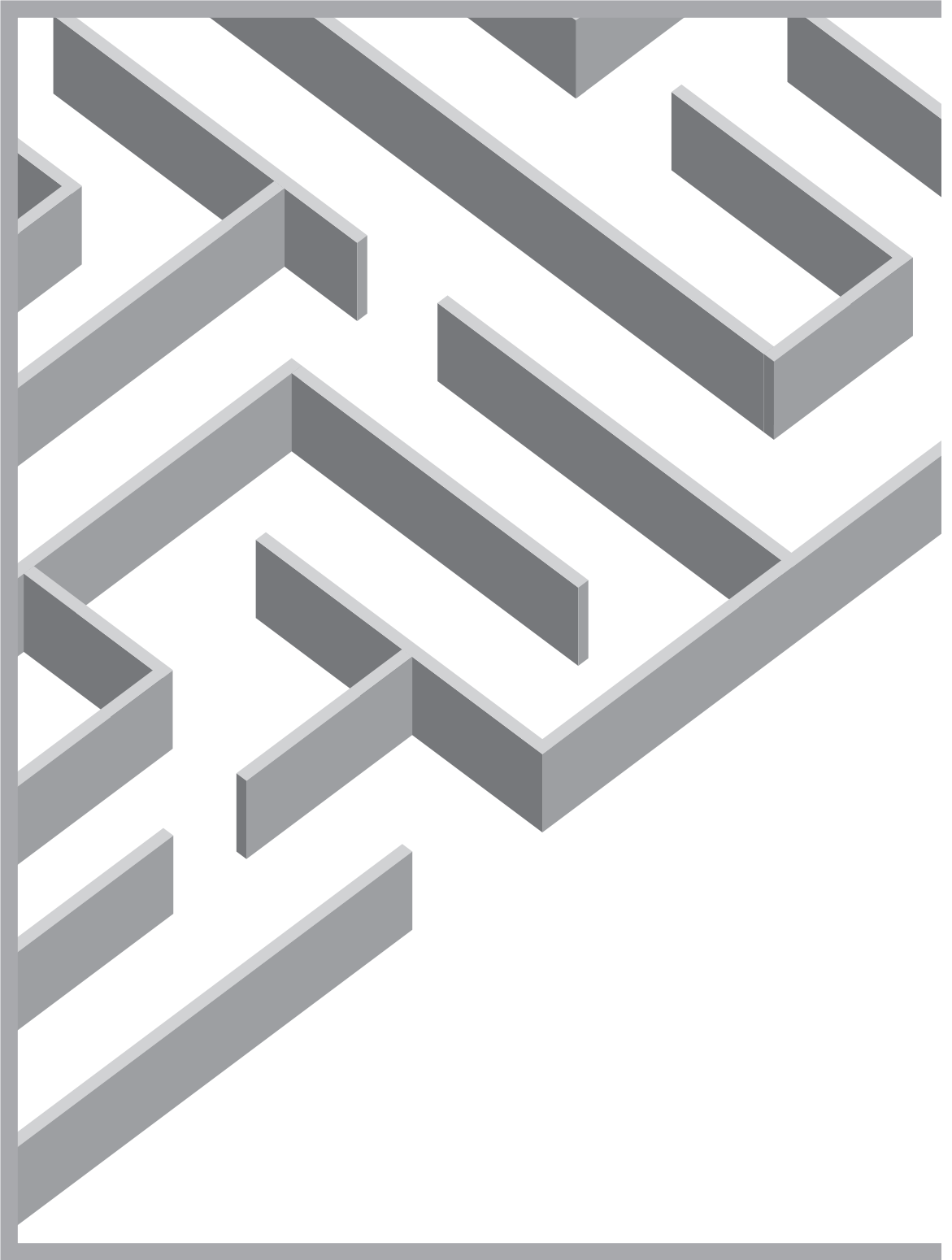


Al primo step si colloca la fase di analisi dell'eventuale gap esistente fra il modello proposto dal progetto GIRC e il sistema di riferimento del decisore. Lo strumento di supporto per questa fase è la *Check list di autovalutazione*.

Al secondo step si colloca l'adattamento del modello al livello di innovazione sostenibile dal sistema, in termini di ridefinizione mirata di obiettivi prioritari e di (ri)progettazione di attività finalizzate a rendere operazionalizzabili gli obiettivi. Lo strumento di supporto per questa fase è la *Mappa delle funzioni*. Il modello di riferimento è quello proposto nel capitolo 2 (da utilizzarsi in senso non prescrittivo).

Al terzo step si colloca il processo di condivisione del modello adattato attraverso il coinvolgimento dei repsonsabili e degli operatori dei servizi di base. Lo strumento di supporto per questa fase è il *Focus group*.

Al quarto step si colloca, infine, il vero e proprio avvio delle attività necessarie all'implementazione del modello che a questo punto può giovare di un percorso di progressivo avvicinamento e preparazione della comunità professionale e delle articolazioni organizzative del sistema.





GIRC Manual ←

**The process towards
quality career guidance**



The GIRC project

01

1.1 Aims and Objectives

The Guidance Innovation Relays Centres (GIRC) project, financed by the European Commission within the framework of the Leonardo Da Vinci programme (Second Phase, 2000-2006), originated with the aim of promoting quality and innovation of Career Guidance through the integration and connection between services.

In the past years in fact the Career Guidance sector has witnessed a strong development in structural resources, human and financial, which has produced a wealth of experiences but also criticism with respect to coordination as well as charting of the various competences in the field. From a legal perspective, competences are controlled by institutional policies both at a national level (mainly Ministries for Education, Training and Employment) as well as at a local level (mainly Regions, Departments, Provinces, Municipalities, Local Councils). The various institutional stakeholders act within their own domains (the formative school system versus the services for employment), favouring a different target audience (students and youth versus adults and workers), but the boundaries of the competencies are not always clear neither for the client who makes use of these services nor for the professionals who manage them.

The development of Career Guidance in various countries demonstrates positive signs but is also subject to a level of criticism in terms of possible overlaps in interventions, in defining the professionals that operate in the sector, in defining the quality standards, in evaluating efficiency and effectiveness of the services etc.

The GIRC project aimed at tackling the problem of the origin (or the recognition thereof if in existence, if it already existed) of second level structures able to carry out the function of providing technical support with respect to basic services (first level) that operate in the area of Career Guidance within schools and to interact with National Resource Centres (third level) of the Euroguidance Network (third level).

In reality it is not easy to define the level (definitely the second level, but in certain circumstances even third level) at which to place GIRC because such a valuation depends on:

- a) the positioning of the instrument (national level, local or inter-regional);
- b) the exclusive presence within the territory of basic or first level services or of the presence of specialized or dedicated services (usually defined by second level)

It is also possible that, depending on the contextualization, a mechanism such as GIRC could at the same time absorb in it some second and third level com-

ponents. What the project intends to develop further is the function of GIRC as a final interface with the two main objectives of:

- developing and simplifying strategies, operative practices, methodologies and instruments developed at a European level and placed in the national circuit through the National Resource Centres;
- transmitting information on local Career Guidance services to the National Resource Centres so that these can be in a position to relate at a European level the needs and circumstances of the services which citizens are mostly in contact with.

More specifically the project sets as its objective the identification and *modelling of service instruments/Career Guidance centres* able to undertake, at an international level, the function of coordination, support and innovation to help basic services work towards achieving the new objectives of qualitative development, coherent with the scenarios identified by the Lisbon European Council. Within this perspective it is preferable to speak of GIRC as an “instrument” rather than “centres” in the sense of fixed locations and organizations as it is possible that in a particular territory the identified functions may be distributed amongst a number of structures but, vice versa, in another territorial context these may be already encompassed within a singular structure created *ad hoc* or already in existence.

From the set of aims and objectives described so far, it is evident that the beneficiaries of the project, and to whom this publication is addressed, are the social and institutional actors that could, from this, obtain information and/or operational indicators for the planning of the innovative instruments and the subsequent improvement in Career Guidance, with particular attention to the European dimension.

From these, in particular, one can mention:

- the institutional administrators who are responsible for policy, planning and for the governance of the horizontal system of Career Guidance;
- those responsible for structures supplying Career Guidance services, job-matching and supply and demand in the labour market, training and development;
- the operators in these structures responsible for supply;
- the partners of these supply organisations.

1.2 The Work Plan

The project has been described in a series of work components at which point it becomes worthwhile to summarise, albeit in a synthetic manner, in order to reconstruct the process by which the project results have been arrived at and which are presented in this document.

- First phase - Analysis
- Second phase - Investigation
- Third phase - Modelling
- Fourth phase - Testing
- Fifth phase - Evaluation of testing and refining of model
- Sixth phase - Valorisation
- Seventh phase - Transnational coordination and project monitoring.

Before entering into the merits of the activities that have characterised the various phases it may be useful to include a brief presentation of the transnational partnership which managed the project, and whose competences were complementary and integrated amongst themselves with respect to the overall articulation of the project workplan. The partnership has, in fact, seen the cooperation between various structures with a qualified experience in matter related to technical assistance, scientific consultancy, training and research in the field of Career Guidance - and which have provided an important contribution especially in the analytical, investigation and modelling phases - and a few National Resource Centres of the Euroguidance network - who provided their specific competencies especially in the testing and refining of the results. More specifically, the entities who managed the project were:

- ASTER - Italy (Promoter)
- CE.TRANS - Italy
- University of Santiago de Compostela - Spain
- University of Malta - Malta
- Institutul de Stiinte ale Educatiei - Romania
- Careers Europe - United Kingdom

Given the characteristics of the partnership, which was made up in the main of persons who within their national context have a recognised scientific experience and/or consultancy status in matters related to Career Guidance, the activities of the First phase were dedicated to an internal brainstorming amongst the experts of the partnership itself, with the end result being the formulation of a series of hypotheses of the functions of the GIRC instrument.

These initial hypotheses were, in the course of the Second phase, presented and discussed with a significant sample of key experts and stakeholders from within the partner countries. A qualitative survey was carried out which involved 50 individuals from the partner countries who were interviewed and which resulted in the identification of the functions to be modelled, integrating, expanding and supporting through detailed analysis the outcomes of the first phase. In particular, the research confirmed the potential articulation of the GIRC instrument into 4 functional macro areas of a diverse nature but still strictly interconnected amongst them.

The results of the research formed the basis for the commencement of the complex modelling work which characterised the third phase of the project. By the term modelling one refers to, in this context, the articulation of each functional area into the following:

- **Aim:** the general scope that the function aims to achieve;
- **Objectives:** the specific objectives in which the general aims are articulated;
- **Activities:** the actions through which one can reach the objectives;
- **Products:** the process outputs achieved through the activities; and
- **Stakeholders:** promoters, beneficiaries, related actors, managers.

The complexity of this phase was tied to, other than the intrinsic characteristics of the task, the diversity of the various institutional contexts and at the same time the willingness to develop a product that, in its very essence, is shared in the essential content but having at the same time its own specific value within the individual countries forming the partnership. In order to reach this objective the refined model was developed from a strongly shared conviction of the final aims and objectives to be achieved and from which the other aspects of the model were subsequently developed and which have taken in consideration, in some cases, specific characteristics of the countries forming the partnership. The refined model in this phase was discussed with some institutions in the various partner countries before being actually finalised¹.

In the fourth phase, dedicated to testing, the further development of the model

¹ Always in this phase, as an activity correlated to the principal actions presented in this document, a product related to the European mobility theme was developed.

was carried out in three countries (Italy, Romania and the United Kingdom) taking into account certain realities of those institutions who were interested in its application and implementation.

The fifth phase was dedicated to refining the final version of the model of the GIRC instrument, taking into consideration the results that emerged from the preceding phase.

Finally, in conclusion, a reference to the phases that had a horizontal context and ran throughout the project and which related to:

- on the one hand those activities intended for the promotion and dissemination of the project in all appropriate contexts and through various media: conferences, websites, printed articles on thematic journals etc (Sixth phase)
- on the other hand, the trans-national co-ordination and monitoring of activities which also included the formulation of a plan for a detailed evaluation and which was present in the project in the various activities that were carried out (Seventh phase).

This publication was developed to offer, in a practical manner, to the reader the main results and the products that were developed as a result of the project.

In the printed version, which has been translated into all the languages of the partner countries, the results which are of a transnational worthiness are presented together with the joint model which has been refined as a result of the previous three phases. In addition the internal evaluation of the project is also being presented as it can offer the reader an added stimulus for the acquisition of additional elements in the context of the project. In the final section, proposals are put forward for the operational options that may be charted for those who may be interested in the adoption and implementation of the GIRC model.

In the CD ROM which forms part of this publication, all documents that are deemed to have the major value with respect to the individual realities of the partner countries involved are incorporated in the partner country languages. Reference is made in particular to the national surveys that preceded the modelling phase, to the specificities of the GIRC model within the context of the various participating countries and, for the countries that were involved in the fourth phase (Italy, Romania and the United Kingdom), to the results of the testing phase. In addition two technical papers are also incorporated, both in the English language, and which contain on one hand a more detailed version of the evaluation documentation and on the other hand, a bibliography that acknowledges all the references that were made in developing the various functions of the model.



The GIRC model

02

2.1 Identification of Functions Based on a Trans-national Survey

One of the tasks that formed part of the project plan was that of carrying out a survey across each partner country with the aim of capturing attitudes and opinions in respect to the GIRC instrument with a view to assessing the degree of agreement to the proposed project.

Amongst the aims of the survey was also the investigation into whether there were any structures within the partner countries which could fulfil the role similar to that being contemplated by the GIRC instrument and moreover to ascertain, through the participation of key players, the attitude towards its utility and feasibility with respect to the different local contexts.

The survey was to be carried out through fifty interviews with key players within the various partner countries; it involved institutional representatives from the education and employment policy authorities, university lecturers, sector experts and persons responsible for the provision of the service. The interview schedule tackled the following points:

- 1) Evaluation of the degree of utility of a **coordination RESOURCE, promotion and support to the development** of the Career Guidance services/activities that are already existent in the individual countries and to establish the **motives in favour of or against the GIRC instrument**;
- 2) Identification of the **level** (national, regional, local) at which one should, or could, allocate a second level **resource** such as **GIRC**;
- 3) The assessment of the **presence of one or more individuals** who could fulfil this role in the prevailing diverse realities and the verification of the availability of **others** who operate in the field of Career Guidance to **recognise this role** (of coordination and support to the sector) in respect of the eventual designated person;
- 4) Identification of the collective ability of possible partners, from whom the promotion and management of the **GIRC RESOURCE** would have to originate, should it not be possible to identify an existing individual but have to instead develop from an agreement between all the interested parties;
- 5) Articulation of the **GIRC RESOURCE** in terms of structure and/or **functions** it can undertake;
- 6) Evaluation of the major **obstacles** to the creation of a **second level RESOURCE** in the individual project partner countries.

In general, from the results obtained, it emerges that the aims of an instrument

such as GIRC has been positively assessed by those who were interviewed in all countries.

In the United Kingdom however, it emerged that there already exist centres which are responsible for certain activities that are similar to those proposed by GIRC. It is therefore important to note that it was not considered opportune to create another resource level for Career Guidance. The British interviewees stated that they were preoccupied by the fact that the same budget would have had to be divided amongst a larger amount of centres or that the financial resources available would be insufficient as the existing centres would refuse a reduction in their own budget. It seemed improbable that government would find additional funding for new second level centres. There was however a general consensus towards the hypothesis that some of the functions of the GIRC instrument could be allocated to existing bodies.

Even in Spain, a high level of interest was registered in the GIRC instrument. The interviewees see a multitude of possibilities for the use of the instrument especially at a coordination level with a view to reducing the various overlaps between the services currently offered. The specifications which were suggested by the interviewees for an efficient launch of GIRC refer to, fundamentally, institutional aspects, coordination, clear definition of objectives, dependency and location of the service and the availability of basic resources for its proper functioning.

The survey carried out in Romania brought to light the advantages of the future structures of GIRC. The potential functions of GIRC make reference to technical assistance, clients' needs analysis, the continuous professional development of operators and to the quality control of Career Guidance and consultancy services. In the context of Romania's accession to the European Union, the interviewees demonstrate a growing interest in coherent national strategies and quality assurance criteria which in turn ensure effectiveness and efficiency in the provision of services.

Even for Malta, which is undergoing a period of significant change in the careers guidance sector and which necessitates a common work plan between the different resources in order to fulfil the European objectives and to increase its competitiveness, the evaluation of the potential of the GIRC instrument is positive. However one must not underestimate a series of ideological difficulties identified that may hinder the achievement of this objective.

From the interviews carried out with the Italian persons it is clear that in Italy the culture of Career Guidance is not yet well established as a composition of different resources; there is still the idea of a centralised system (education vs employment or vice versa) or of an institutionalised matter with respect to others (Ministry versus Regions or vice versa). According to some of the inter-

viewees, Career Guidance manifests itself as a social function on a par with education/training, a citizenship right that cannot be delivered only in proportion to the availability of resources. For others, the problems related to Career Guidance are not detached from others of a different nature: social, economic, supporting, of an individual nature. This idea of Career Guidance places persons at risk at the very core of its actions, and for whom a “good” Career Guidance is not enough but needs to be tied to other services in order to synchronise it with the needs and identity of the client. An opposite view holds that Career Guidance has to embrace all that which relates to the professional transitions.

Taking all the surveys from the various partner countries together, it is evident that the development of Career Guidance in the various realities presents aspects that are specific to the local context (in terms of dissemination, institutional responsibility, operational structures etc.), but also demonstrate common difficulties. The main points of convergence resulted in the following:

- a) the fragmentation in the legal competences stipulated for the various institutions (first and foremost Ministries for Education/Training and Ministries for Employment);
- b) the difficulty in achieving coordination between national and local policies;
- c) the increasing number of structures (institutional and non institutional) which provide services/interventions related to Career Guidance within the territory;
- d) the lack of standards with reference to the delivery of such services and the lack of quality assurance mechanisms with respect to the client;
- e) the range of qualifications of those persons who carry out Career Guidance activities within different contexts (schools and universities, employment agencies, specialised centres for Career Guidance etc.);
- f) the problem of formative training of providers and, in certain cases, the recognition of qualifications of those who provide Career Guidance services;
- g) the proliferation of a variety of information available from various diverse sources and the lack of control on the reliability of such information;
- h) the difficulty in responding in an effective manner to certain needs for Career Guidance as required by certain social sectors;
- i) the absence of a culture of evaluation of Career Guidance services.

The main problems manifest themselves in different magnitudes in the partner countries but were still identified as critical stumbling blocks for the future development of the Career Guidance sector because they are derived from certain general issues of a political-cultural nature.

The **historical dimension of the contexts** within which the process of personal development develops constrains Career Guidance to put together the need for proper **planning** (of one’s studies and career) and to mitigate against the unpredictability or uncertainty of the socio-economic and political-administrative bal-

ances. These relationships are crucial for Career Guidance in a globalised society.

The management of uncertainty in the labour market and the complexities in the paths towards professional development demand new personal skills (in terms of knowledge and abilities) and other social resources (appropriate information systems, and systems for assisting those persons who are in a position to intervene prematurely) to guarantee the citizen the possibility to recognise, choose and follow opportunities when they arise and in the circumstances that they may present themselves.

The crux of the problem has a direct bearing on the policy for Career Guidance (meaning the Career Guidance system as a means of social protection), both in terms of the professional techniques used to help individuals as it requires the development of new definite approaches and methodologies as well as to make accountable the person providing the advice.

It is useful to reason in terms of **diversified competencies** of the systems and of the service providers in order to guarantee a specific Career Guidance service throughout the whole life-long process and the differentiation of actions in response to the needs of the different social groups and the role of systems (schools, universities, employment agencies). But in order to do this it is necessary to pre-determine a form of **governance for the Career Guidance system** through possibly memoranda of understanding/coordination at various organisational levels (national, inter-regional, regional) and professional-technical resources to facilitate the achievement of this objective.

After having evaluated the specific contribution that the different systems bring to Career Guidance in conformity with the institutional objectives and having highlighted the urgent need for monitoring the professional development for this sector, it is opportune to enquire what measures are necessary to coordinate the whole of these actions within the context of the development of a system of Career Guidance.

An explanation needs to be given in respect of the correct use of the term **system** from the moment that it is not intended to create a **new system for its own sake** (structured in an organisational manner) but more likely to find **a mode of coordination between systems** which have different and diverse competencies and aims related to Career Guidance and to favour linking and integrating resources at a national level, eventually through the contribution of specialised services both in terms of a response to the needs of the citizens (for example centres for specialised performance) as well as in terms of the support to the activity of single systems (for example local resource centres). In this sense it seems more appropriate to make reference to the hypothesis of a **functional meta-system for Career Guidance**, governed in a collaborative manner by different structures. GIRC could represent a concrete support in taking **responsi-**

bility for a series of functions that are necessary for the development of the sector.

From a governance perspective (or system), therefore, the management framework should cover different levels:

- on the one hand, there is the **level of political/policy choice and the strategic direction**; from the moment that the principal actors having an institutional and social responsibility aimed at the development of a “system for Career Guidance” are different and represent specific characteristics which have to be integrated in a shared programme proposal (national and/or local) it would be useful to predetermine a coordinating instrument (parallel to the systems) to allow space for the development and sharing of certain lines of action aimed at the sector. One should dispel from the very beginning any attempt for one system to prevail over another and in order to safeguard against this risk it is important to identify at the earliest possible stage an instrument that permits appropriate governance that is shared by all involved. The level of involvement in the governance and coordination of the system needs not only to guarantee the representation of the various systems involved, but also to forecast the contribution of other local organisations to express the different training and employment needs.
- on the other hand, there is the **management and coordination level** of resources (especially on a local level). The mechanisms for promotion and development of networks have a predominantly technical-working nature and have the duty to support the various structures of the Career Guidance system in achieving the objectives defined at the outset; the national networks in fact are fluid, they are not structured and are enacted in response to concrete objectives with a view to seek consensus amongst the widest possible audience. To this effect it is opportune to reflect on the necessity of predicting which support instruments are necessary for local networks with respect to both functions of **technical assistance** as well as the development of **services for services** (with particular reference to the problem of finding information and developing databases for such purposes).

These considerations confirm the validity of such an instrument as that contemplated in the Project GIRC, at least as seen by the majority of the key players interviewed.

It is more difficult however to identify in a concrete manner who (and how) could *champion* this *positive idea* in an operational context. There are at least 4 critical elements which have been identified in this respect, namely:

- a) the fear of redundancy of the role by those currently providing the service (this is not the same situation in the partner countries) - even though such

service be may partial and fragmented - which originates from the mandate and functions identified specifically to fall under GIRC;

- b) the varying perception that may be attributed to the role that the University can play in this process; in certain cases it has been identified as the main reference (and the only one entitled to carry out this mandate *super partes*) and in other cases it was considered as **one of the many channels of the service** and hence as a **hub of the network**;
- c) the presence of European resource centres and their role with respect to GIRC; one crucial aspect to develop further is the articulation of the levels at which the different components of the instrument will be placed. Reference was made, during the interviews, to at least three levels, but whilst the first level seems to be well defined (basic services for Career Guidance), there is no such clarity between the second and third levels. In certain cases GIRC is placed at the second level (with a view that the first two levels are of a technical-professional nature whilst the third is of a policy-institutional one) and in other cases at the third level (always technical-professional, within a logical argument that differentiates between structures that deliver services to individuals (first level), structures that deliver services to service providers (second level) and structures that conduct research, modelling, training and evaluation (third level). This debate merits more in depth analysis.
- d) the problem of the reduction of financial resources which on the one hand weighs consistently on the development of the entire *Career Guidance* system, whilst on the other hand raises conflict levels amongst the various stakeholders that already have a problem in sharing the finances between them and who would therefore view a new player with caution as it will be perceived to be *taking a portion of their finances from them*.

The research seems to have confirmed the potential of the **articulation of the GIRC instrument** in **functional areas** of a diverse nature but yet interconnected amongst themselves, in particular:

- a) a first area referring to the **function of technical assistance** to the management of the Career Guidance system (at different levels, from national to local), to be understood as technical assistance activities in the implementation of the main strategic objectives (which is the responsibility of the policy makers); the instrument is that of a **permanent observatory** based on the needs (intended as social and individual needs for Career Guidance) and the **monitoring of the interventions** (in terms of projects and services delivered);
- b) a second area refers to the **function of professional development** of service providers (recognition of professionals, analysis of training needs, promo-

tion of training needs etc.);

- c) a third area makes reference to **function of quality control** in terms of common standards for service delivery, production of materials, monitoring of interventions and/or evaluation of actions to determine their efficiency and effectiveness;
- d) a fourth area makes reference to the **function of research and development** in Career Guidance, in terms of analysis of processes, innovations in methods and instruments used, testing of new courses of action and evaluation of their impact.

In conclusion one can state that the study in the five partner countries has further delineated a specific **first hypothetical proposal/operational proposal** for each country. Hence during this phase some partners held further brainstorming sessions with key stakeholders with a view to developing further the following:

- 1) **definition of the levels** (first, second, third) that are present in each context in order to define the Career Guidance and the identification of individuals that are in place at the various levels; it is therefore a case of proceeding to construct a **representative map** in graphic form that outlines the potential of the **system** within each partner country;
- 2) evaluation of the feasibility of the two alternatives:
 - i. the **identification/proposal of an existing individual** who could assume the roles and functions of GIRC and the evaluation of the level of **social acceptance** of this candidature at a local level;
 - ii. the **setting up of a new GIRC structure** and the possible modes of operation (locus, finances, human resources etc);
- 3) Identifying those **concrete functions** that in **each country** could be carried out by GIRC within a variety of articulated functions that have already been identified as potential areas for the instrument's intervention; the range of potential functions will have to be **linked to the definition of the levels** (with particular reference to the distinction between second and third levels) and of the reconstruction of structures (mapped out) that are present in the five partner countries.

The outline of the specific situation of the various countries is captured in part in the document on the survey results and in part in the write up on the results of the testing; these can be found in the CR ROM attached to this document.

2.2 The Model as Shared at a Transnational Level

After the comparative analysis of the contributions given by the key stakeholders that were interviewed in the trans-national survey, the partners worked in order to progressively articulate the various functions that could be placed in action as part of the GIRC instrument. If in fact the results are largely present in the various realities of the Project the basic information and Career Guidance services (or first level), it is only in a few countries that specialised services may be found (those termed second level). The level of modelling of the GIRC instrument was therefore placed at a third level making reference to the definition of an entity that is able to provide the services to the service providers and to carry out an **interfacing role** between the realities of operators and the institutional planning setups and the strategic decisions to intervene and guarantee a **co-ordinated** operational and functional scenario amongst the various operators. One should not exclude that for certain Countries, the GIRC instrument could absorb within it certain dimensions of direct supply of specialised services (previously defined as second level) than proper functions of a third level nature. In the final reflections of the project it is not the organisational solution related to level that is of major interest (only third or in part second) but more the declining of the specific functions of a centre for technical assistance to the governance system and that of the coordination of the services to the citizen.

Progressively the entity designated GIRC (not necessarily a physical or organisational one) took form and has been based on four principal functions, these being:

- 1) **Technical assistance:** this is a function which is mainly addressed to support a harmonising process and to foster communication between the social-institutional actors and to favour a system of coordination amongst local service providers;
- 2) **Support to the training of service providers:** this is a function that aims at qualifying the professional level of the sector and to promote the normative and social recognition of those that provide the various Career Guidance services;
- 3) **Promotion of quality assurance:** this is a function that proposes to increase the levels of efficiency and effectiveness of the various services that are provided and to safeguard especially the clients;
- 4) **Research and development:** this is a function destined to promote innovation through a scientific analysis of the problems related to the sector and through pilot testing programmes, instruments and materials that support the daily operations of service providers.

The four functions that identify the GIRC proposals have been recognised as

strategic by all the partners and an effort was made to elaborate each of them in detail in terms of:

- a) the general **objectives** that are achieved by the **specific functions**;
- b) the **specific objectives** that are identified within the **general aims** of a particular function;
- c) a series of **activities** through which it is possible to monitor the achievement of the individual **identified objectives**;
- d) some outputs of the activated process, that is the **few products** that are the tangible outcome of the **singular actions**;
- e) the number of **persons involved** in the various activities, these understood to include, on a case by case basis, both those promoting GIRC as well as the target groups of the specific activities.

In the CD ROM attached to the manual a synoptic table that describes the articulation of the four functions attributed to GIRC is included; in this chapter the content of the model is described following the same presentation format.

Function: Technical Assistance

The **general aims** of this function are to contribute to development of **governance** strategies of **Career Guidance**; it therefore seeks to offer policy makers and those responsible for the services, support actions and products which have the overall scope of facilitating the sharing of the programme's overall objectives through a strengthened relationship between the main social players.

The **first objective** that the model intends to pursue through this function is, in fact, that of **promoting communication between the competent socio-institutional players and/or those involved in Career Guidance at various levels** (European, national, local) in terms of how to address the issue, its planning and management of the sector.

One of the first of activities to fulfil at a **territorial level** (example regional) relates to the creation of two mechanisms that are horizontally linked to the systems (education, training, employment) through the enactment of:

- a) a policy-institutional working group that is responsible for deciding the direction to be given to the Career Guidance system;
- b) a technical working group that implements the course of action according to the priority objectives addressed by the policy-institutional working group.

At a policy level it is desired to formulate a shared document that addresses the objectives and priorities to follow at a national level. Participation at the political level should representatives of local institutions and who have an expertise in Career Guidance.

At a technical level, as an outcome of the working group one would expect the drafting of an action plan that contains the prioritised lines of action in order to satisfy the identified objectives and priorities at a policy level. In the technical working group the providers of the various national Career Guidance services should be involved both in the role of specialised structures as well as reference points for Career Guidance (education, employment, social policy).

As an outcome of the working groups (at a policy and technical level) GIRC could promote at a **national level** the creation of an annual FORUM in which to analyse the various lines of action taken at a national level and to anticipate modes of coordination and links across territories. The organisation of the FORUM could be delegated, on a rotational basis, to a Region (or another national organisation that reflects the specificity of the country) but participation should be open to all stakeholders within the system.

A code of reference principles in defining the implementation schedule at a national level could form the outcome of the national FORUM; whilst the wider communication within the sector could be assisted through the creation of a virtual community which would be frequented by all stakeholders. The use of a website could foster continuity in dialogue and exchanges between the various national stakeholders, creating specific and common sub-domains for problem characterisation at a policy as well as at an operational and management level for the technical players.

Finally, at a **European level**, one can anticipate that the GIRC instrument might promote the creation of a stable working relationship with the National Resource Centre for Career Guidance of the Euroguidance network, through a form of agreement *ad hoc* which will define the objectives and duties of each member and which will promote the organisation of a number of workshops (at least two) on an annual basis from which a summary report outlining the nature of the discussions is compiled and which would be subsequently made available to the policy makers and service providers. The organisation of the workshop could be taken care of by the National Resource Centre for Career Guidance and the participants should represent both policy and technical persons for every discipline (or corresponding national level).

A **second objective** linked to the function of technical assistance includes that of ***supporting the visibility of the services and promoting their use by citizens*** in the various countries. As a first activity GIRC could promote the mapping of services which are available and active at a local level and from which one can

achieve two operative outputs:

- an informative product aimed at the end users (both in hard copy and on-line to make available in all reception areas of the various institutions) which is able to illustrate in simple and understandable language the typologies of the different services that are available within each institution within the territory;
- an informative product aimed at service providers that also contains, over and above an outline of the various services that are offered by the different institutions, and the exact contact details of the organisational levels of the various structures and their details.

The principle typologies of the national structures which are in operation and are at the same time both actors and beneficiaries of the mapping of the services are:

- education and training centres;
- university Career Guidance centres and other educational institutions;
- employment centres;
- centres specialising in Career Guidance;
- information booths related to Career Guidance and employment.

A second activity aimed at supporting the visibility of the services and to promote their uptake refers to the organisation of initiatives that raise awareness at a local level. GIRC could in fact facilitate the design and implementation of an action plan aimed at raising awareness throughout the region and brings information related to Career Guidance in common catchment areas and/or cultures and takes into account the dissemination of different information (for example through roadshows, conferences within libraries, interventions at a school or youth centre level etc.) with particular attention to the most decentralised territories. The beneficiaries of the intervention are all citizens, whilst the direction of this activity is horizontal to the services that operate in a specific context. The singular initiatives will be managed by the operators of the various services according to a plan designed and agreed to jointly.

A third activity of this objective relates to the organisation of promotion campaigns addressed towards specific target groups, depending on their social vulnerability, with the aim of promoting the take up of these services and to promote the transmission of certain key messages that are preventative and cultural with respect to thematics/phenomena that are retained to be a priority for the system (for example school dropouts, continuous development of workers, lack of take-up of certain services etc).

The promotional activity could include, amongst other things, national television

and radio spots; distribution of fliers and brochures that convey a clear message. The organisation of the promotional campaign should be developed with the support of the local mass media. The beneficiaries of this action are specific citizen groups.

A fourth activity could be linked to the promotion and uptake of ICT through initiatives that require the use of specialised ICT based products and instruments. Taking into account the level of penetration of ICT in the various Partner countries, through GIRC it could be possible to promote a survey monitoring the degree of use of new technologies in the field of Career Guidance and to evaluate of their effectiveness as perceived by the target groups. The beneficiaries of the results of this survey will be all the service providers in the sector. The subjects that could manage the research should be identified from amongst the stakeholders involved in the system who show a particular disposition to undertake this (for example Universities or research organisations).

A **third objective** of the function of technical assistance may be that of *supporting the tapping of funds that are dedicated to Career Guidance*. A first activity is that of providing technical assistance to the territorial network in order to help identify avenues of financing for Career Guidance activities. In this respect it is possible to have an online newsletter with all the open calls as well as other opportunities, or else to organise seminars about strategies and modes of securing financing of activities. The beneficiaries of this activity, which could be managed by technical appointees working for GIRC, are all the services of the territorial network.

A second activity aimed at facilitating the access to finance for services could be by looking at the setting up of internships for project managers (in particular with respect to EU financing). Such activity is mainly aimed at those who are responsible or who are coordinating the structures that deliver services throughout the territory and aims both to mitigate against wastages and/or errors in management of projects that are financed as well as to improve upon the quality and effectiveness of the delivered services.

A **fourth objective** linked to the function of technical assistance could be that of building (in those countries that do not have) or improve (depending on the existing realities) a legislative framework for the sector.

A first activity that GIRC could take charge of relates to:

- the formation of a technical group at a local level mandated to edit proposals of a normative nature (articles on Career Guidance within employment legislation/education or proposals for regional legislation for the sector) to forward to the competent authorities;
- the creation of a debate at a national level to discuss proposals that have

matured at a local or regional level.

The participants of such debates should be policy decision makers, managers and representatives of the services and representatives of the professional associations. In both cases one should anticipate the production of written documents that facilitate the transmission of information through the system. For some Countries the functional activity to achieve this objective could be directly linked to the promotion of legislation related to Career Guidance and/or to the setting up of an accreditation register of Career Guidance consultants.

A **fifth objective** which is connected to the function of technical assistance is strictly linked to the problem of defining a regulatory framework for the sector, could be to ***bring about the regulation of the profession for*** those who operate in the Career Guidance sector. It was noticed that, in fact, in the different European countries there is a proliferation of various individuals (and not always appropriately qualified) and who deliver Career Guidance services within the different systems (education, employment, social services) with a risk of providing an inferior service.

A first activity that could be promoted by GIRC takes us back to the setting up of a working group with the aim of drafting a code of ethics for professionals and for defining its method of monitoring. This effort is strictly linked to the promotion of a shared definition of the professional profiles for the sector and has to actively involve the representatives of all professional associations, being aware of the different weight that these carry within the various countries surveyed.

The outcome of these working groups should lead to a wide debate in which operators and experts within the sector, professional association representatives, university researchers and other research institutions, operators and experts within the sector should be involved with a view to cement a final report that will be presented to the competent authorities.

A **sixth** and final **objective** linked to technical assistance, is that of ***supporting those institutions that are responsible for European mobility.***

A first activity that could facilitate achieving this objective relates to the collection, within the different contexts, of data regarding mobility of the different social groups with particular reference also to students and individual workers. A particular active role in this activity should be assigned to those who within the territory are responsible for promoting European mobility.

A second activity instead relates to the organisation of promotional campaigns on European mobility, with particular reference to territories that require assistance in achieving these objectives due to particular peculiarities that characterise their context (difficulties/bottlenecks). These promotional campaigns can

be undertaken for example, through information sessions aimed at particular target groups such as lecturers and students within the educational system and within university. However the beneficiaries remain all those groups who can avail themselves of Career Guidance services.

Function: Support to Career Guidance Operators

The **general aim** of this function is to **increase the professional competences of operators in Career Guidance**.

As has already been anticipated, the problem of defining professional profiles within the sector and qualifying the resources of the system constitutes an important objective for all Partner countries. In the last decades, even within the Career Guidance sector, there has been a process wherein it was important to identify professions and social differences of practitioners within the term “professionalisation”. Some championing of this process came from institutions with the aim of having regulation of a potential *system*, whilst some came from professional groups (with different levels of education) with the aim of safeguarding the recognition of the *profession*.

The **first objective** linked to the support of the training of operators, is that aimed at the **monitoring of the training needs** of the different professionals. In order to achieve this objective, the GIRC instrument should promote first and foremost an activity of analysis of the changes that have resulted in the sectors that represent a point of reference for Career Guidance policy (socio-psychopedagogical knowledge).

Such analysis could be carried out through focus group/s made up of appropriate and suitable individuals and should produce an analytical report to disseminate and be discussed through various seminars that are open to all the service provider community. The promoters of this activity could be different entities such as University, local institutions or other social equivalents.

From the results of this monitoring exercise, trends might be established which could be useful to redefine the competences that characterise the work of operators in the different contexts and the subsequent needs for updating. It is possible that GIRC promotes the realisation of an annual check on the training needs of operators to distribute via a research report and in which all stakeholders within the sector are involved. The needs analysis can be carried out by some technical resources of the GIRC instrument (at a national and/or local level).

The **second objective**, linked to the function of providing support to Career Guidance of operators is that of **improving the quality of education and training** through an activity that defines the standards of the various educational paths (thematic, scheduling, methodological).

This activity could give rise to the drafting of a methodological guidance document that defines the quality indicators of the educational pathways with respect to Career Guidance or the pathways destined to develop knowledge for the management of certain functions linked to the Career Guidance process and which may differ depending on the context in which the various human resources operate (for example schools, employment agencies etc).

The definition of these indicators requires an agreed methodology that involves all potential contributors (university experts, managers/representatives of service providers, sector professionals and representatives of professional associations) and has to cement itself into a guidance framework on which the planning and recognition of any activity related to the Career Guidance sector is based.

Very much linked to the achievement of this objective, one needs to place the problem of defining standards related to the characteristics (competences etc) of educators who deliver course leading to qualifications for operators. GIRC, could, in addition, put forward a contribution even with respect to the issue of accreditation of institutions that deliver educational pathways (first qualification, updating and professional development) through the development of proposals for discussion with the service provider community and to bring it to the attention of the competent authorities. Even in respect to this activity, the product aims to construct a methodological guidebook to be used as reference in decision making in educational planning.

The objective of defining standards for the various educational pathways and indicators of quality that manage educational interventions brings with it the need to deal with a third aspect related to the evaluation of the training actions. Even in this case the system resources that can provide a contribution to achieving this objective belong to the domains of the University, of the territorial services and the professional associations.

Although considering the various aspects of the education of operators (recognition of delivery structures, pathway standards, quality of professional profiles and evaluation criteria of training actions) separately, the problem needs to be tackled in a holistic manner and with methodological indicators which are coherent within the different aspects. If in terms of products, there is to be a series of methodological guidebooks for each of the specific problems, it would be opportune for GIRC to maintain an overall monitoring function of the various proposals especially if they are the result of contributions from different working groups.

The **third objective**, linked to the educational support to service providers, is that to **support the initial educational training** of those who enter into the Career Guidance sector.

A first activity promoted by GIRC could deal with undertaking a census of the various educational entry pathways to the Career Guidance profession. The presence of a wide and varied spectrum of training proposals has in fact been observed and aimed at those who are interested in delivering Career Guidance services in the various contexts. The characteristics of the different proposals (university and others) are different both in terms of their timeframe as well as in their content and hence risk to place on the market a non-homogeneous profile and with different roles and qualifications. The census could give rise to a report that maps out those realistic educational proposals, useful both for end users who can identify the different paths, as well as for those responsible for planning and running new courses in order to avoid overlap and duplication of resources (human and financial). This activity could be managed by the GIRC resources at a local/national level.

A further activity relates to raising awareness of those involved in the design and delivery of initial educational pathways and to foster the link between entry qualifications and professional standards within the system. To this effect it is possible to organise discussion seminars between the various educational stakeholders and representatives of the various related professions and service providers (University, education/training centres, territorial agencies and professional associations).

A qualifying aspect of the educational courses leading to entry of the profession relate to the promotion and organisation of traineeships aimed at developing work experience in the field. Through GIRC one could promote the development of a database on apprenticeship opportunities and to make it available within the structures that deal with primary education, in this way guaranteeing quality of the training experience as well as monitoring contact with the profession. The beneficiaries as well as promoters of apprenticeships include all the service providers of Career Guidance.

The **fourth objective** of the function of support for the education and training of operators relates also to initiatives of *continuous professional development nature* in order to develop the professional abilities of service providers already working in the field of Career Guidance.

A possible activity regarding the development of proposals for specific education and training actions of a continuous professional development nature and which can be made available to all service providers within the sector is the distribution of an *annual catalogue* of opportunities which take into account also the continuous and complex changes of the reference sectors of Career Guidance (structural layout and modification of the educational system, labour market innovation and employment trends etc).

The promoters of this potential catalogue of proposals for continuous profes-

sional development for service providers could be the University, local agencies, the educational structures or the professional associations. The beneficiaries of this activity are anticipated to be the service providers in the Career Guidance sector. In order to guarantee the maximum access to opportunities of professional development it is opportune to promote a publicity campaign of the available educational initiatives that are present within the territory through a systematic distribution and mailing of the catalogue to all service providers and institutions within the sector and a publicity campaign via the media. Another distribution channel could be through websites that are dedicated to this subject. The managers and beneficiaries of this initiative are intended to be all the stakeholders within the system.

The **fifth objective** that is linked to the support of the education and training of service providers relates to the possibility of supporting ***the development of a European dimension of education and training of service providers.***

A first operational course of action could contemplate promotional interventions and the organisation of exchanges between service providers from different European countries. It is a question of facilitating study visits and internships in the different European countries and to organise seminars that are intended to share and understand in greater detail the experiences derived from such initiatives and to widen the vision of the social performance of operators and to facilitate the exchange of methodologies, techniques and working instruments.

The recipients of this activity are anticipated to be the professionals, service providers and those responsible for Career Guidance services with particular reference to the specificities of the interventions that are required according to the different institutional contexts (school, employment services etc) and the guidance services of individual social groups (youths/adults, employed/unemployed etc).

This activity could be managed by some of the technical resources within the GIRC instrument at a local or national level.

Always with the objective of promoting the European dimension of education and training, GIRC could represent a stimulus for the participation of service providers (and operators) in networking experiences and European partnerships. In order to sustain this, one could think of, as a first step, the management of an on-line newsletter destined to be of an informative nature (network types, primary objectives, willingness to collaborate etc) and that will make all the resources of the system aware of the various opportunities and to successively hold brainstorming and support sessions to support the participation in specific initiatives.

The target of this activity, which could be managed by the technical resources of GIRC (at a national or local level) are all the sectoral organisations.

Function: The Promotion of Quality

The general aim of this function is that **of contributing to the setting of higher quality standards for Career Guidance services.**

The **first objective**, in which the function is defined, is aimed at promoting the *definition of service standards*. The subject of standards is perceived to be of an urgent nature by all partner countries, even though with different levels of experience that is characterised by the specific country context. The proliferation of multiple initiatives related to Career Guidance has led, in the past years, to the delivery of a number of services that are similarly branded but have different quality levels and the creation of parallel yet different initiatives albeit using the same service definitions.

A first activity could be aimed at elaborating a proposal for standards that are derived from the guidelines set by the European Union, aimed to define in an agreed yet prescriptive manner some reference parameters and indicators for the delivery of services to safeguard clients.

Through the contribution of GIRC, the countries who have this urgency could arrive at the drafting of a technical document that ensures the involvement of all stakeholders in its preparatory phase (University, local institutions, social partners, professional associations etc) and the involvement and participation of all resources within the system in the phase leading to the agreement of the content of the proposal.

Moreover it is also important to contemplate some technical working groups including policy makers and with managers/representatives of the service providers, experts and professionals within the sector, Specific initiatives have to support the permeation of standards at a territorial level, possibly through a service charter for recipients, a methodological guide to operators and in-depth seminars aimed at the specificities of the various sub systems (school, university, employment, social policy).

Through the GIRC instrument it is possible to visualise an adequate accompanying vehicle to the application of quality service standards.

The beneficiaries of this initiative are all the operators within the Career Guidance sector.

In order to maintain a high level of quality within the system, it is necessary to anticipate forms of ongoing standard updates with particular reference to the

declining of these same in relation to the needs of specific target groups. For those countries where the task of setting standards is at a more advanced stage, this in-depth activity in respect of targets could assume the initial priority.

The activities related to updating standards can be affected through the focus group instrument with the participation of key stakeholders that represent all the resources of the system. The outcome of this activity should be a summary document that could form an integral part of the initial proposal.

The **second objective** relating to the function of *improving the quality of Career Guidance services* deals with the problem of professional practice and instruments used.

A first activity to improve the quality of the daily service provided by operators relates to the creation of *recurring events of exchange of practical experiences*. It deals with the creation of conditions which enable professionals within the sector could to get to know and familiarise themselves with work methods and instruments that are demonstrated to possess the necessary effectiveness with respect of the specific objectives and specific target group of clients.

The seat for this brainstorming and exchange could be that of *territorial laboratories*, intended to act as peer review fora. In order not to lose the wealth of experiences that is likely to emanate from these events, it becomes important to seek ways of disseminating the documentation that captures such discussions within the network and to subsequently have the opportunity to elaborate and circulate the methodological pointers that relate to *best practice* through networks aimed for use by operators. The technical resources of the GIRC instrument (at a national or local level) could manage the reprocessing and dissemination of these materials through the territorial structures. The beneficiaries of these products are all the operators within the Career Guidance system. If on the one hand quality is improved through the circulation of significant experiences and instruments, on the other hand one also needs to take account of the possibility of introducing into the system innovative ideas and instruments.

In the first instance one can suppose that an instrument such as GIRC could take charge of the production of information material and/or databases which shall be made available to all the territorial service providers. The information media could relate to the educational and employment opportunities, professional profiles etc.

In the second instance, it is opportune to anticipate also the opportunity to elaborate and circulate other types of Career Guidance material that could have a positive knock on effect on the services and to foresee the active involvement of some system resources in their execution. One could make reference to methodological pathways as well as to instruments that activate the users

with particular reference to that stratum of users that are at marginal levels as it might be the case that the use of existing methodologies and proposals may be inadequate and/or insufficient. The beneficiaries of this activity are all the operators in the Career Guidance system.

The **third objective** linked to the function of **quality** relates to the need for **monitoring and evaluation of the effectiveness and efficiency of Career Guidance services**.

In the past years we have witnessed a process of spreading of evaluation projects - despite this it is still a practice which does not occur that often and is not well known and which therefore necessitates the setting up of a conceptual and nomenclature framework, to clarify the ample margins of ambiguity and overlap that manifest themselves when the term evaluation is used. Evaluation represents a scientific activity which is characterised by the adoption of scientific procedures and methodologies that are inspired from the social sciences. In this way it cannot be confused with the notion of "monitoring" which defines and relates to the collection of information and data during the course of the execution of a programme or service, but which can be considered only as one aspect of the process of evaluation which, in contrast to monitoring, implies interpretation and judgement. Monitoring systems should therefore produce information without making judgements, whilst evaluative research is an activity which makes *also* use of monitoring data and that has the function of critical analysis, reflection and interpretation.

Through the contribution of GIRC, the system could:

- a) share the predisposition of a monitoring instrument - for example through the design and management of dedicated software - to which the individual service would voluntarily adhere to, eventually having the advantage of a formal recognition of their participation in a monitoring action of the quality of the system;
- b) kick start experimental research aimed at building effectiveness indicators of the various Career Guidance activities with the objective that the outcomes of this evaluation could have knock on effects in terms of planning/ re-planning of interventions.

As regards the monitoring activity one could anticipate an annual timeframe for the collection, analysis and dissemination of the data. In terms of resources for both activities, but in particular for the evaluation, within the GIRC resources there are mainly the Universities and the research organisations. Involved as actors and beneficiaries in this activity are all the territorial services.

The **fourth objective** related to the function of **quality** is that of **evaluating the**

level of use and satisfaction of the clients of the Career Guidance services.

In this respect one has to promote periodic customer satisfaction analysis, which leads to the preparation of research reports to be disseminated and discussed in seminars that are aimed at operators and system stakeholders. Even in this case GIRC could favour the contribution of university resources and research organisations (at a local or national level).

The **fifth** and **final** objective aimed at sustaining the qualification process for the sector relates to the will to ***promote the integration amongst Career Guidance services and the different subsystems.***

A first functional activity to reach this objective could include the ***experimentation of forms of cross-reference shared between the basic services.*** GIRC could act as a promoter for a joint action amongst territorial services to elaborate and share a protocol of first acceptance and then deferral from one service to another (on the basis of the needs of the various target audiences). This experimentation could contribute to increase the level of satisfaction of clients (due to the reduction of the phenomenon of fragmentation and the inefficiency perceived) and the level of effectiveness of the intervention (as a result of the reduction of the number of *generic* events and of the increased specifications with respect to the characteristics of the target).

The achievement of this objective goes through, apart from across the definition of a protocol for shared intervention, even across an action of joint training between the operators of the different services. The recipients of this activity are the territorial services, whilst the promoters of the intervention could be the local institutions.

An additional activity to reach this objective of ***integration between*** services could relate to the promotion of forms of coordination of networks of operators that are often established within the territory as a result of actions in response to emergencies or specific critical factors. To this effect GIRC could be made the promoter of the coordination of a technical working group aimed at the definition of a plan of priorities at a territorial level to which the various stakeholders of the system could contribute in relation to their institutional and/or social vocation and mission. The representatives of all stakeholders that operate in the territory are called upon to participate in the technical working group.

Function: Research and Development

The general aim is that of ***introducing innovation in the Career Guidance system and to contribute towards its evolution.*** If on the one hand, the Career Guidance sector needs the recognition of professionals' qualifications and services and to share best practices and instruments by which to intervene, it is

on the other hand necessary to anticipate growth and development strategies that are not solely a response to an emergency situations.

The **first objective** linked to this function relates to the opportunity for GIRC to put itself forward as a **permanent observatory** of phenomena pertaining to Career Guidance. Through research, in fact, one develops an understanding and through this understanding one promotes the analysis and resolution of concrete problems.

A first activity of the **observatory** could be the analysis of the educational needs of the different target groups. It indeed relates to identifying in a specific manner the variables that intervene in the process of self-guidance of different citizen typologies (youths and adults) to put forward more effective and targeted actions. This analytical activity could produce as deliverable specific monographs for the targets, which would be useful as a point of reference for operators operating in the various services. Since this is primarily a research activity, the Universities and the research organisations could act as spokespersons for this action.

A first activity of the observatory could possibly examine the characteristics and the changing nature of the **social demand/pattern** for Career Guidance, meaning in this case not much the specific request from the various social groups but the demand within a social context. On the part of schools, for example, a phenomenon is emerging in terms of a demand for Career Guidance aimed at combating dispersion and abandonment, whilst in the labour market there is an increase in guidance for atypical younger workers and /or for adults over 45 that have dropped out of the labour market due to shifting of businesses or crises within the business.

In order to gather the change in the demand it could be useful to promote a number of focus groups made up of key stakeholders (universities, local institutions, social partners, services, professional associations) to elaborate summary documents and to make these available to the operators of the system. From the outcomes of the two preceding activities (educational needs of the various target groups and the social demand for Career Guidance) one could promote the elaboration of some guidelines for the identification of new lines of action that factor in the interconnection between the needs of a person and the characterisation of the socio-economic scenario. The actors and beneficiaries of this action are all the actors within the Career Guidance system.

The **second activity** linked to research and innovation relates in fact to the proposal **for new models for intervention** in the Career Guidance sector. The activity to promote through GIRC relates to the bringing to fruition the piloting and evaluation of some innovative courses of action for the service, at the end of which - if the outcomes are deemed to be significant - one could develop methodological guidelines for the implementation and dissemination of the experiences.

As a deliverable of this activity are the evaluation reports of the experimental results and the methodological guidance for the dissemination of the interventions. The end recipients of this activity are all the actors of the Career Guidance system.

Over and above the promotion of some experiences of the **process innovation**, one can also foresee initiatives that are connected to the development of new instruments to support the activities by operators (**product innovation**). Through GIRC in fact one could possibly facilitate the development and application of operative instruments that are useful for the daily management of the territorial service activities.

In this respect it is useful to promote even certain modifications to best practices and innovative instruments in other European countries through the translation and adaptation of the most significant resources and the organisation of seminars that bring together the various actors to share their experiences and their different products. The recipients of this activity are all the players within the system, whilst in their fulfilment one could also include university representatives, research organisations and educational institutions and territorial services.

The **third** and last objective aimed at research and innovation relates to the necessity to internally support the planning that is required at the different levels of the sector (European, national, local). GIRC could first and foremost take responsibility for the dissemination of information on the planning opportunities and to develop a guide to the calls/tenders within the sector. One should not exclude the possibility of also offering true and real consultancy services to the design, especially in response to the socio-geographic realities in a virtual and/or real form and to activate true and proper support laboratories for planning and design purpose with particular reference to resources/services. The beneficiaries of this activity should be all the players in the Career Guidance system. These initiatives can be managed through some technical resources from the GIRC instrument both at a local as well as at a national level. Another channel of exchange and development for operators, both for the specific aspects of planning as well as for more general service activities could be formed from the realisation of an online publication destined towards the network of operators in the Career Guidance sector with the aim of disseminating the research findings and the evaluate the projects managed by the same operators.

For the complexity of management that is required by this initiative it is necessary to identify from within GIRC a dedicated resource to the system or a nucleus of technical professionals (in such case that GIRC represent a physical structure) who could dedicate themselves in a focused manner to the fulfilment of this instrument.



Evaluation of the
GIRC project

03

3.1 Introduction to Internal Evaluation

The planning of a project involves taking into consideration, as a fundamental aspect, internal evaluation. In summary, the advantages of internal evaluation are considered to include:

- It allows a better knowledge and understanding of the project, highlighting its important aspects;
- It facilitates and promotes a greater use of the results and products developed during the project lifetime.

It is also necessary, none the less, to consider some of the principal shortcomings of internal evaluation, such that they can be minimised or if possible avoided. Among such shortcomings, one finds: a low level of objectivity and impartiality and a degree of focus on administrative and financial aspects or on irrelevant details within the project at the expense of other more relevant aspects.

The aim of internal evaluation is essentially that of influencing results to improve the project. The fact that it is administered by the same professional people who plan and execute the project, makes it simpler to develop mechanisms and strategies necessary to introduce changes in order to optimise the objectives of the evaluation.

The principal characteristics of internal evaluation are the following:

- The approach of the evaluation has to be fundamentally formative in that it aims to fine tune and adapt the working context;
- Is based on processes, and for this reason, is continuous during the (whole project) cycle, including all the phases of work.
- Its principal use is that of an instrument promoting change;
- Its value is that of facilitating the integration of suggestions put forward to improve the project

3.2 Internal Evaluation of the Project GIRC: Methodology and phases of development

The evaluation has been actively integrated in all the phases of the project, with a significant investment both in terms of human resources and time.

The method of internal evaluation incorporated within the project was the following:

- Data collected through methods and techniques designed specifically for each phase of the project;
- Analysis of the data collected;
- A report drawn up for the evaluation of each phase;
- Sharing and discussing the report among the GIRC partners;
- Proposals and suggestions put forward agreed on in order to improve the work in the following phases (interactive evaluation).

The organisation and management of GIRC, as in all projects, involved a cycle of different steps, which are integrated within a context (political, social, cultural, economic) influenced by different types of evaluation which are applied.

-1st step: was based on the needs analysis within the area of Career Guidance in the context of different territorial levels (for example at regional level) in terms of mobility of students and workers at European level. It is based on planning a project which has the objective of promoting integration within this context and the needs arising.

The preliminary study of the context and the instrument to be used (in this case) is one of the determining factors in the development of a project and its implementation in practice, its image and its success. Achieving the aims and objectives of the project depend on the necessity of preventive analysis.

The evaluation of the first phase is built on an exhaustive knowledge of the project (characterising structures, target population, needs and opportunities...) in order to develop an evaluation scheme tailored to the project. It involves a diagnostic evaluation. The principal criterion which needs to be considered in this first step is that of relevance, taken to mean the justification of the project with reference to regional, national and European development.

Phases 1 and 2 (analysis and research) are integrated in the first step since they both target specifically the analysis of contexts and needs, or issues relating to Career Guidance with respect to mobility.

-2nd Step: Once that the context has been researched, the objectives (rationalised according to the perceived needs) and the activities, resources, space etc. decided, the project can be started and developed with guaranteed success.

This step thus involves an analysis of the general aims and objectives of the project. The evaluation focuses on the project plan which is based on coherent and distinct criteria and their adequacy with the aim of understanding the development of the project, and an analysis of any changes introduced.

Phase 3 of the project GIRC (Modelling) makes up this second step.

-3rd Step: refers to the valorisation of the application and use of the project, considering the different aspects included in the previous steps. The analysis of the implementation and the evaluation of the processes made up part of the internal evaluation in this step, in accordance with criteria such as progress, perfection or satisfaction with the project.

Phases 4 and 5 of the GIRC project (experimentation and evaluation of the piloting of the model) are analysed in this step.

-4th Step: includes the evaluation of the results and the project objectives reached. This phase provides an understanding of the level of success of the project with respect to the initial objectives set. There are different types of evaluation in this phase, for example, the last step considers the criterion impact, effectiveness or efficiency. This measures the valorisation of the GIRC project.

3.3 Activity developed as part of the internal evaluation of the GIRC project

A programme of activities was planned for each of the steps established as part of the internal evaluation exercise of the GIRC project.

The first step 'Evaluation of the context and needs', involved the development and administration of a questionnaire (C1) to the project partners with the aim of gathering information on the development of Phases 1 and 2 (Analysis and research).

Questionnaire C1 consisted of 2 sections:

- A general part 16 (likert scale) items and one open-ended question to gather suggestions and comments subdivided into parts (planning of project and methodology of the project);
- A part focusing specifically on the first step having 8 likert scaled items and one open-ended question to gather suggestions and comments.

The likert scale used in the evaluation questionnaire C1 had five levels as follows:

1 - Not at all (do not agree at all)

2 - Little (in disagreement)

3 - Enough (partially in agreement)

4 - A lot (in agreement)

5 - Very much (very much in agreement)

6 partners have filled in the questionnaire C1 (one member for each partner country in the GIRC project). All the likert-scaled items have been given a rating above 3, which indicates that all the partners agreed on the most important aspects of the work-plan and methodology of the project. The two statements which obtained the lowest average ratings referred to the realistic implementation of the project (3.6) and to the adequate time frame given to each step within the whole project (3.8).

The observations made highlighted the need to increase the frequency of contact with and between partners within the project to ensure that the deadlines for each step are respected.

The evaluation of the 2nd step 'analysis of the project objectives' correspond to phase 3 of the GIRC project (modelling). It started with gathering of information through the use of a questionnaire with all the partners (C2), and a semi-structured interview with the project co-ordination and a comparative analysis between the initial project work-plan (phases and elements) and their actual realisation.

The structure of the Questionnaire (C2) was similar to that of (C1), with two separate sections:

- A general section made up of 11 likert-scaled items and one open-ended item to collect suggestions and comments under two categories (changes introduced while planning the GIRC project and the methodology of the project);
- A section focusing specifically on the 1st step with 8 likert-scaled items and one open ended question to collect suggestions and comments.

The scale for evaluation in C2 is the same as that used for C1. 10 partners answered C2 giving an average of more than 3 to all the likert-scaled items (<4) referred to the availability of resources necessary (human resources, materials, economy...) for the development of the step involving the modelling, the adaptation of timing of this step to reach participation of the partners (3.8), and the modifications to the project objectives as a result of the changes in the project content (3.9).

The semi-structured interview consisted of 8 open-ended items. Their aim was to obtain quantitative data on a number of aspects relevant to this step in

greater detail than that obtained in the interviews.

The themes covered in the interview include:

- 1) the importance of the GIRC project;
- 2) the requirements of the project;
- 3) the general objectives foreseen;
- 4) the degree of innovation of the GIRC project compared to other projects in Career Guidance;
- 5) Changes made to the principal aspects of the GIRC project with respect to:
 - 5.1 The objectives
 - 5.2 The structure and objectives of the phases;
 - 5.3 Activities developed (specifying the phases to which they belong)
 - 5.4 Methodology
 - 5.5 Time sequence
- 6) Difficulties encountered in the process;
- 7) The reasons for the difficulties encountered; and
- 8) How these difficulties were resolved.

The semi-structured interview was carried out with those who were responsible for the technical co-ordination (Aster) and scientific co-ordination (Ce-Trans) in the partnership within GIRC. These partners provided responses in writing.

An analysis of responses allow, on the one-hand to understand what were the aims and needs to be reached within Career Guidance. The expected objectives and the innovative aspects of this project on the other hand, provided insight into how the project evolved, its implications in view of the changes made to the problems arising during the work process, as well the strategies used to solve these problems.

Table 1 represents the main findings obtained in the semi-structured interview.

PHASE	QUESTION	RESPONSE
I. Beginning of the Project	I.1. Importance	<ul style="list-style-type: none"> • the project is strategic for the creation of the structures/methods of networking in the area of Career Guidance that promote the development and quality of basic services and the integration of subsystems; • To predict the desirable method of working to force the challenges that socioeconomic development to impinge on Career Guidance at national, regional and local level.
	I.2. Needs/ Requests	<ul style="list-style-type: none"> • Integration of services to optimise resources and improve their quality; • Rationalise the service of Career Guidance to avoid duplication in some areas and missing gaps in others; • Introduce innovation in the system of Career Guidance provision and contribution to development.
	I.3. General Objectives	<ul style="list-style-type: none"> • To identify, in the analysis phase, the essential functions of a system/centre of Career Guidance at sub-regional level that promotes the development of services that facilitate mobility for study and work purposes, as well as access to information education, and work within a 'lifelong learning' perspective; • Model at organisational and functional level the new system/GIRC centre which gathers examples of good practice analysed through research; • To pilot the model in one or more regions; • To valorise the project results and disseminate the model through project results and disseminate the model through a technical document which allows its implementation in different contexts.
	I.4. Innovative Aspects	<ul style="list-style-type: none"> • A change approach when considering Career Guidance (OCDE): Career Guidance as that essential support in the development of strategies in public policy, enabling basic services to reach wider objectives and have greater social impact; • Provide indicators for the piloting of new forms of co-operation between basic services regulated and co-ordinated by structures at regional level.

PHASE	QUESTION	RESPONSE
II. Development of the GIRC project	II.1. Changes	<ul style="list-style-type: none"> • there are no changes in elements such as objectives, structures and organisation, methodology and resources; • there is a change in secondary activity with the 3rd phase and which concerns the realisation of a product with respect to the theme of European mobility; • the time sequence in the 3rd phase of the project has experienced a delay due to the change mentioned, which has implied a greater translation job.
	II.2. Difficulties	<ul style="list-style-type: none"> • the complexity in designing a system of a service/centre of Career Guidance of secondary level shared by all the partners.
	II.3. Causes of problems arising	<ul style="list-style-type: none"> • the existence of different types of Career Guidance services in the partner countries.
	II.4. Strategies to resolve problems	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration of a document with the principal functions of a Career Guidance service such as GIRC during the design stage, and in which common aspects shared by all the partners are shared but maintain their particular national characteristics.

Table 1: Principal aspects of semi-structured interview

The aim of the documental analysis was to compare the initial planning of the GIRC project with the changes introduced during the project's execution. That is, estimate the similarity and difference between the planned and actual phases of the project.

One representative from each partner in the project participated in the documentation analysis using an evaluation approach of scale 1-5 (in which 1 was the least value and 5 the maximum) for the planned elements (phases, objectives, activities and products/results) according to specific criteria listed below:

Criterion 1: Comparative analysis between the project plan and how it was implemented;

Criterion 2: The degree of difficulty encountered in the GIRC project compared to the original plan;

Criterion 3: The amount of changes that were introduced in the GIRC project compared to the original plan

Criterion 4: The degree of innovation in the GIRC project.

For each of these criteria there is a section where it is possible to point out any type of comment. The values assigned to the criteria 1, 3 and 4 by the different partners were high, while criterion 4 obtained a greater range of responses.

Criterion 1: The degree of success in reaching the products/results compared to what was planned in the project was perceived as the lowest aspect, with an average of 3.6. The degree to which the phases were followed is perceived to be the highest level, with an average evaluation of 4.6.

Criterion 2: with respect to the difficulty in the monitoring of the project compared to the work-plan, the partners evaluated the activities implemented with the lowest rating (average 2.4) as well as the development of phases that achieve the objectives set with the highest value (average 3).

Criterion 3: The amount of changes introduced in the project compared to the original work-plan was evaluated in all the aspects with an average value of 2.4 for the phases and objectives, and 2.8 for activities and products/results. The most important change introduced in the project was a secondary activity within the third phase and which was considered as a good idea. The proposal to have a database of the rates of mobility was substituted by the proposal to have a European observatory on mobility.

Criterion 4: The degree of innovation in the project was the criterion which obtained the highest value in all its aspects, its 4 item analysis, ranging between 3.8 (phases and activities) and 4.5 (activities). The most innovative aspect of the project was considered to be the activity involving the elaboration of the structure and function of a centre for Career Guidance. It must be highlighted that the creation of GIRC centres at a regional level would require the need for supplementary funds (which can be obtained through a Leonardo da Vinci Project, for example).

On analysing the responses given by the partners with respect to the documentation analysis, the following conclusions can be made:

- The degree of execution in the development of all the planned aspects at the beginning of the GIRC project (phases, objectives, activities, products/results) has been perceived to be between high -very high (3.6 - 4.6)
- The degree of difficulty in working of the GIRC project was considered to be average (2.4 - 3);
- The degree of changes introduced during the GIRC project cycle, starting from the initial planning, was average - high (2.4 - 2.8)

- The degree of innovation within the GIRC project was considered by the participating partners to be high - very high (3.8 - 4)

In conclusion, the internal evaluators have considered the GIRC project as an innovative project in the area of Career Guidance, with a high enough level of satisfaction in the process of actualisation and a medium level of difficulty and changes, the last two justified by the adaptation to the conditions within which the project was developed.

The third and fourth steps of the evaluators focused on the analysis of the implementation and valorisation of the results. The collection of data will take place at the end of the project, after which the evaluation will attempt to know in what way the piloting of the GIRC projects is developed and how it is implemented, in addition to other results.

A final Questionnaire (C3) will be used to collect data, and will consist of 10 items. It will be filled in by all the partners.

C3 will keep the same structures as the other two questionnaires used for internal evaluation.

04

Suggestions for the
activation of a secondary
level system
in Career Guidance

The GIRC model proposed in chapter 2 is the result of a process of analysis and experimentation realised through the support of a European Community programme which involved a plurality of partners from different European countries.

Consequently it cannot but be placed on a level of abstraction and generality which takes into consideration all the different contexts without altering the project's main objectives. The model has been studied more with respect to its potential of being applied in some of the partner countries and this can be noted in the CD ROM provided with this publication. What happens when this model has to be used in other contexts? In other words in what way can the GIRC project results become a concrete instrument for the decision makers who are interested in promoting a policy of quality in Career Guidance? Which processes can be activated in the different contexts and/or institutions (regional, provinces, etc.) who are potentially interested in the implementation, even partial, of the GIRC model?

4.1 A self-evaluation checklist for institutional decision makers

A checklist is being proposed as an instrument which may help in identifying some aspects related to key organisational issues in the system of Career Guidance in the initial phase. The checklist takes into consideration, specifically, the operational objectives that can be considered significant with respect to the GIRC model.

The checklist is an instrument designed specifically for the institutional decision-makers at different territorial levels (e.g. regional or provincial). In the case where responsibilities are divided into a number of support institutions, the checklist is to be filled in by all the decision makers involved.

The compilation of the checklist assumes knowledge of the GIRC model.

From the four macro-functions which characterise the model (technical assistance, initial training of Career Guidance professionals, promotion of quality, research and development) have been selected as the operational objectives which can indicate to what extent the territorial context is in line with the model and to what degree does a gap exist. The realisation of the objectives is considered as the dimension on which to analyse gaps, depending on the activities indicated in the model presented in chapter 2. In other words, the gap is not measured by those activities which constitute the operational objectives proposed (in that others can be identified).

The instrument proposes a reflection on the level of subdivision and implementation of the objectives modelled with reference to a likert scale of evaluation

from 1 to 5 with respect to the following parameters.

- 1: at present this objective is not considered as important;
- 2: at present this objective has not been taken into consideration and consequently no evaluation of its importance has been made;
- 3: at present this objective is considered important but there are no specific initiatives in place;
- 4: at present there are some initiatives aimed at this objective but they are sporadic;
- 5: At present there are initiatives in place to reach this objective and which are continuous and/or established.

SELF- EVALUATION CHECK LIST					
Function: technical assistance					
To promote networking among key social Institutional players	1	2	3	4	5
Support the visibility of services and to promote their use	1	2	3	4	5
To support the sustainability of the allocated funding	1	2	3	4	5
To encourage the development of a legal framework for the sector	1	2	3	4	5
To enhance the regulation of the profession	1	2	3	4	5
To support those existing institutions involved in European mobilit	1	2	3	4	5
Function: supporting professional development of Career Guidance professionals					
To monitor the training needs of career Guidance professionals	1	2	3	4	5
To promote quality in training	1	2	3	4	5
To encourage initiatives in the area of initial training	1	2	3	4	5
To promote initiatives in professional development	1	2	3	4	5
To encourage the development of a European dimension in the professional development of operators	1	2	3	4	5
Function: promotion of quality					
To promote the setting of standards for services	1	2	3	4	5
To qualify professional practices and instruments	1	2	3	4	5
To monitor and evaluate the effectiveness and efficiency of Career Guidance services	1	2	3	4	5
To evaluate the degree of use and the level of satisfaction by clients of Career Guidance services	1	2	3	4	5
To promote the integration of the different subsections of Career Guidance services	1	2	3	4	5

Function: research and development					
To promote itself as a permanent observatory of changing trends related to Career Guidance	1	2	3	4	5
To propose new methods of intervention	1	2	3	4	5
To sustain planning at European, national and Local level	1	2	3	4	5

Table 2: Checklist of Self-evaluation

The checklist is a flexible instrument which facilitates the identification of some of the initial distinct aspects identified for the process of adaptation and implementation of the GIRC model.

The objectives that obtain a value of 1 or 5, even if for opposite reasons, are not considered worth investing in.

In the first case (rated 1), one finds objectives, which for different reasons (also not excluding the possible lack of competences needed for intervention) are not considered as priority within the system. In the second case (rated 5) one finds objectives for which the existing system has already made significant achievements, and which has activities that only require to be maintained, defined as '**maintenance**' activities.

Objectives that are given a rating of 2, 3 or 4 lead to the analysis of further indicators. The objectives that are given a rating of 2, 3 or 4 can be discussed during work seminars within or outside the organisation, which focus specifically on the evaluation of the level of importance given to the particular objectives within the system. It may be possible to develop long-term objectives - for which it would be possible to initiate a process of analysis and sharing with other related institutional players, within or outside the organisation. Or conversely, include the objective with those that had obtained a scale rating of 1 (objective is not that important).

The objectives that are given a rating of 3 may require executive planning (drawing up of a technical development plan, for example) to analyse the extent to which it can be implemented and be sustainable.

Those objectives that obtain a rating of 4 reflect a situation which can be defined as 'works in progress where initiatives for their operationalisation have already been partially achieved. Knowledge of this 'state of affairs' is important to be able to proceed to the analysis of the process that is to be activated. It is thus useful to understand if it is a case of a process that is developing according to the executive plan which was already in place, or if on the contrary, there is a situation of unforeseen 'stalling'. In other words, this rating can also indicate some criticisms with respect to quality that even a rating of 4 may portray.

From the indicators reported up to this point, it is possible to get a feeling on

how the appropriate use of the checklist provides a first concrete help to initiate the redesigning of the GIRC model in adapting it to the context considered. The rating assigned to the objectives facilitates, in fact, the measurement of the 'level of maturity' achieved in the different functions with respect to the development of objectives.

4.2 Identifying actions to carry out in developing the system

The next step involves determining which activities to carry out based on the information gathered through the checklist.

The figure which follows illustrates a simplified version of the results which can be obtained through administering the checklist built on the indicators within the project GIRC as well as a diversified evaluation of the priority actions to undertake with respect to the development of the system:

- A *developmental* action within a developed system;
- A monitoring action within a system that is being consolidated.

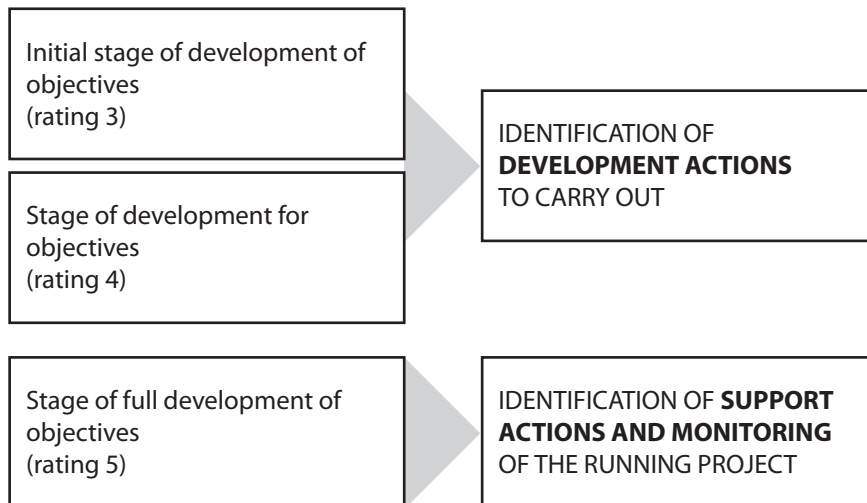


Figure 1: Results obtained on administering the Checklist.

The model of the functions developed in the GIRC project and described in section 2 includes a description of specific activities for each objective under each of the four functions. The activities proposed, as already has been anticipated, are the result of a complex analysis which has taken into consideration the expertise of many players involved at different levels within the project. Such activities,

however, are not prescriptive but are only indicative and for reference². It is up to the decision makers to determine which actions in their particular context would provide the best support for improving the system of career guidance.

The suggestion, thus, is that of 'redesigning' the function template with its descriptors using a scheme.

FUNCTIONS TEMPLATE				
FUNCTIONS	OBJECTIVES (Specific objectives describe the general aim of the functions)	ACTIVITIES (Actions through which objectives are to be achieved)	PRODUCTS (Output of process)	KEY PLAYERS (Promoters, target group, implementation group)
TECHNICAL ASSISTANCE	1			
	2			
	3			
	Etc.			
SUPPORT TO THE TRAINING OF CAREER GUIDANCE PROFESSIONALS	1			
	2			
	3			
	Etc.			
PROMOTION OF QUALITY	1			
	2			
	3			
	Etc.			
RESEARCH AND DEVELOPMENT	1			
	2			
	3			
	Etc.			

Table 3: Functions Template

² The structure of the project included a preliminary study which involved numerous experts and key players in Career Guidance in each partner country, a discussion among the experts within the partnership, and sharing the model developed by some feedback groups for its validation.

4.3 Sharing the model

A possible way of working in order to be able to decide which activities to plan and activate for the involvement of service providers, as well as the community of Career Guidance providers with their different roles and competences, is to organise two types of focus group discussions:

- One with those responsible for Career Guidance services;
- With a representative group of operators of the service.

The aim of the focus group with those responsible for the service is to decide how to subdivide the responsibilities within the proposal as well as identify what contribution the different operations within the system can provide in terms of leadership and management and the process of innovation in one or more of the functions (at micro level and for one or more objectives)

In this respect, the focus group discussion can tackle the following aspects:

- **The degree of subdivision of the model:** To what degree are the support services considered to be necessary for the development of the system? Are the objectives and activities identified considered useful and sustainable?
- **The allocation of functions to the institutions involved:** In what way can the functions be implemented: by distributing the functions or parts of them within already existing institutions or by setting up an independent infrastructure?
- **The distribution of existing competences:** Are there within the area resources and/or professionals who can take on the leadership role with respect to the different functions or for parts of them depending on how these functions are allocated within the different institutions?

The objective of the focus group with representatives of operators is to involve from the very beginning the final target group for which the activities are intended for. With this in mind, the discussion of the focus group can focus on the following aspects:

- **The degree of subdivision of the model:** In what way can support for these basic services generate an added value through the guidance services being implemented to the target group?
- **The degree of preparation needed to implement innovation:** To what extent are the players personally involved in the innovation process within the model?

- **Level of Support provided:** What awareness/training initiatives need to be taken to ensure the involvement of the community of operators/service providers?

The summary of the focus groups can be taken on by the decision makers in order to review the model and to make modifications as a result of the issues that emerge.

4.4 Concluding note

The guidelines being proposed reflect the practical steps that are considered necessary for the implementation of the model proposed by the GIRC project. The path can be illustrated as shown in the figure below:

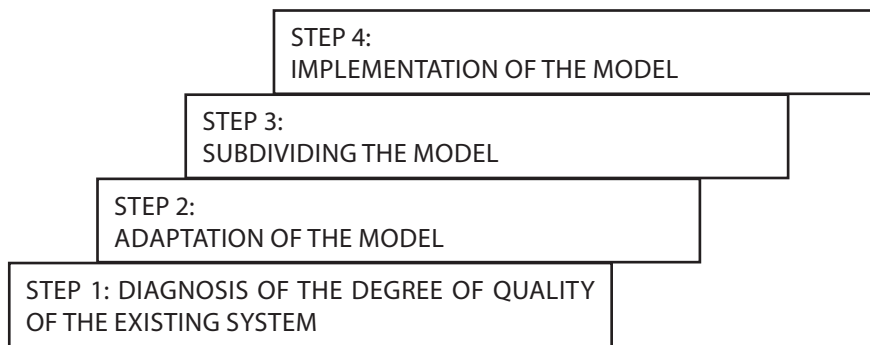


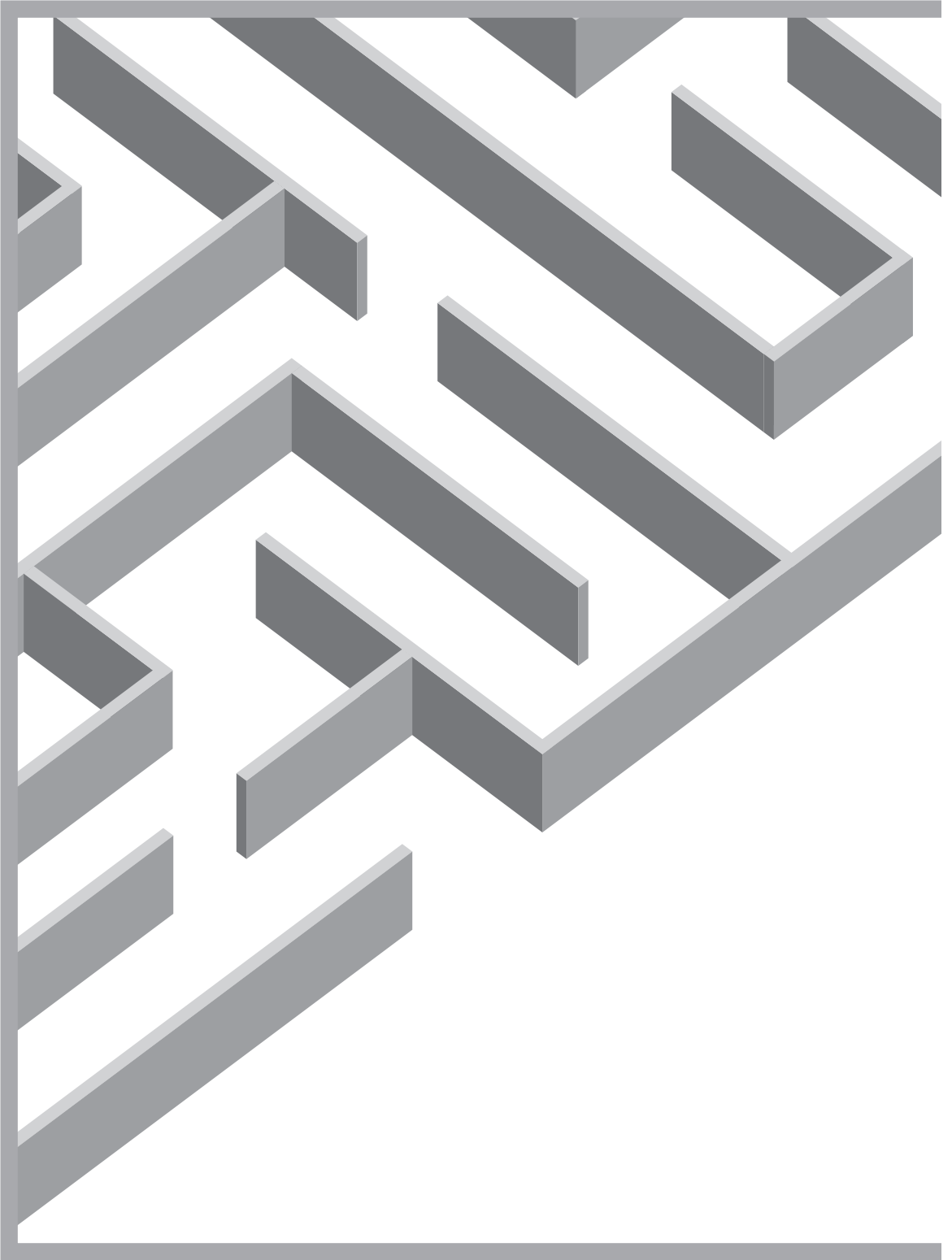
Figure 2: Steps involved in the process of implementation of GIRC.

The first step refers to the analysis phase which identifies the resulting gaps between the existing structure and the model proposed by the GIRC project. The supporting instrument for this phase is the '**checklist of evaluation**'.

The second step refers to the adaptation of the model at a sustainable and innovative level, by redefining the prioritised objectives and redesigning the activities to reach these objectives. The support instruments in this phase are the '**functions templates**'. Their reference model used is that proposed in chapter 2 (not to be used in a prescriptive way).

The third step refers to the process of subdividing the model among the key players and service providers involved. The support instrument in this phase is the focus group.

The fourth step finally refers to the activation of the activities to be implemented within the GIRC model which can also serve to bring together the community of professionals and organisational structures within the system.





Manual GIRC ←
**Procesos para
una orientación
de calidad**



El Proyecto GIRC

01

1.1.Finalidad y objetivos

El proyecto GIRC (Guidance Innovation Relays Centres) financiado por la Comisión Europea en el marco del proyecto Leonardo da Vinci (segunda fase 2000-2006), nació con la finalidad de favorecer la innovación y la calidad en el ámbito de la orientación a través de la integración y conexión entre sus servicios.

En los últimos años el sector de la orientación vivió una fuerte potenciación de los recursos estructurales, humanos y económicos que produjo un desarrollo en el ámbito de la experiencia pero también algunas críticas respecto al grado de coordinación y especificación de las diferentes competencias en este campo. En el plano legislativo éstas se hallan reguladas por instituciones en el ámbito nacional (principalmente Ministerios de Educación y Trabajo) y en el escenario territorial (principalmente por organizaciones regionales, provinciales y locales). Los diversos agentes institucionales intervienen en ámbitos propios (sistema escolar/formativo versus servicios para el empleo), priorizando objetivos de interlocutores diferentes (estudiantes y jóvenes versus adultos y trabajadores), pero las delimitaciones de las competencias no resultan siempre así ni por parte de los destinatarios que disfrutan de estos servicios ni de los recursos profesionales que gestionan.

El desarrollo del sistema de orientación en los diferentes países muestra señales positivas pero también algunos puntos críticos en el ámbito de posibles solapamientos en las intervenciones, de la cualificación de los puestos profesionales que existen en el sector, definición de estándares de calidad de las actividades, evaluación de la eficacia/eficiencia de los servicios, etc.

Con el proyecto GIRC se quiso afrontar el problema del nacimiento (o del reconocimiento si ya estaba presente) de estructuras de segundo nivel capaces de dar soporte técnico frente a los servicios básicos (de primer nivel) que operan en el sector de la orientación educativa y del asesoramiento de la carrera y de interaccionar con los centros Nacionales de Recursos (tercer nivel) y de la red "Euroguidance" (tercer nivel).

En realidad no es fácil definir el nivel (seguramente segundo, aunque en algún caso resulta el tercero) en el que situar el Proyecto GIRC en cuanto tal valoración depende de:

- a) La posición del dispositivo (nivel nacional, local, o supraterritorial, por ejemplo interregional).
- b) La presencia exclusiva en el territorio de servicios de base o de primer nivel o de la presencia también de servicios especializados (normalmente definidos de segundo nivel).

Es posible también que, según la contextualización, un dispositivo como GIRC integre en sí simultáneamente algunos componentes de segundo y tercer nivel. Lo que el proyecto intenta profundizar es en la función del GIRC referida a lo que tiene que ver con la respuesta a este doble objetivo:

- Desarrollar y multiplicar estrategias, prácticas operativas, metodologías e instrumentos de estudio en el ámbito europeo e inmersión en el circuito nacional a través de los Centros Nacionales de Recursos.
- Transmitir información sobre servicios de orientación local a los Centros Nacionales de Recursos hasta que estos puedan incidir en el ámbito europeo sobre necesidades y exigencias de los servicios especialmente en contacto con los ciudadanos.

Más específicamente el proyecto posee como objetivo identificar y *modelar las funciones de los dispositivos/centros y servicios de orientación* capaces de desarrollar en el ámbito supraterritorial, las funciones de coordinación, apoyo e innovación para acompañar a los servicios de base con objeto de llegar a los objetivos de desarrollo cualitativo, de acuerdo con el escenario identificado por el *Consejo Europeo de Lisboa*. En esta perspectiva es preferible mencionar a los GIRC como “dispositivos” más propiamente que “centros” en cuanto es posible que en un determinado territorio las funciones individualizadas puedan distribuirse en una pluralidad de estructuras mientras que en otro contexto territorial puedan estar integradas en una única estructura creada “ad hoc” o ya existente.

Desde el ámbito de la finalidad y de los objetivos descritos hasta aquí, se evidencia que los destinatarios del proyecto, a los que se dirige esta publicación, son todos los agentes sociales e institucionales que puedan obtener información y/o indicaciones operativas para la proyección de dispositivos innovadores y para mejorar las prestaciones en el sector de la orientación, con particular atención a la dimensión europea.

Entre estos aspectos se puede mencionar especialmente:

- Las instituciones que tienen la función de dirigir, programar y gobernar el sistema “transversal” de orientación.
- Los responsables de las estructuras de organización de los servicios de orientación sobre la relación demanda-oferta de trabajo, instrucción y formación.
- Los gestores de las estructuras de organización.
- Los socios del ámbito de las estructuras organizativas.

1.2 Las fases del trabajo

El proyecto está articulado en una pluralidad de fases con actividades que son necesarias para seguir el proceso a través del cual llegamos a los resultados que se presentan en esta publicación:

1ª.- Análisis.

2ª.- Investigación.

3ª.- Modelización.

4ª.- Experimentación.

5ª.- Evaluación de la experimentación y puesta a punto definitiva del modelo.

6ª.- Valorización.

7ª.- Coordinación transnacional y monitorización del proyecto.

En primer lugar es necesario hacer una breve descripción de los socios transnacionales que gestionaron el proyecto y cuyas competencias se han demostrado complementarias respecto a la articulación completa del proceso.

El partenariado ha evidenciado en relación con las funciones analizadas un alto grado en el ámbito de la asistencia técnica, consulta científica, formación e investigación en el contexto de la orientación, que representaron una contribución elevada en las fases de análisis, investigación y modelización. Los Centros Nacionales de Recursos de la red europea "Euroguidance" aportaron competencia específica especialmente en las fases de experimentación y valorización de los resultados. Específicamente las instituciones que gestionaron el proyecto fueron:

- ASTER - Italia (Promotor).
- CE.TRANS - Italia.
- Universidad de Santiago de Compostela - España.
- University of Malta - Malta.
- Institutul de Stiinte ale Educatiei- Rumania.
- Careers Europe - Reino Unido.

Dadas las características de los socios, compuestos en buena parte por personas que en sus propios países poseen una reconocida experiencia científica

y/o de consulta en el ámbito de la orientación, las actividades de la *primera fase* se dedicaron a la comparación interna entre los expertos del partenariado, finalizando con la formulación de una primera hipótesis de las funciones del dispositivo GIRC.

Estas hipótesis, en el curso de la segunda fase, se presentaron y discutieron con una representación significativa de expertos y profesionales relevantes de los diversos países que configuran el partenariado.

De un modo operativo se realizó en una segunda fase una investigación cualitativa que implicó a cincuenta personas entrevistadas en los diversos países europeos implicados en el proyecto y se llevó a cabo la identificación de las funciones de modelización, ampliando y profundizando en los resultados de la primera fase del análisis.

Especialmente la investigación confirmó la potencial articulación del dispositivo GIRC en cuatro grandes áreas funcionales de naturaleza diferente pero estrechamente interconectadas entre ellas.

Los resultados del estudio han constituido la base de partida para el complejo trabajo de *modelización* que caracterizó la tercera fase del proyecto.

Con el término modelización se hace referencia en este contexto a la articulación de cada área funcional en:

- Finalidad: el objetivo general que la función quiere lograr.
- Objetivos: las metas específicas en las que se articula la finalidad general.
- Actividades: las acciones a través de las que se pueden lograr los objetivos.
- Productos: los resultados del proceso desarrollado a través de las actividades.
- Sujetos implicados: promotores del proceso, destinatarios, agentes/gestores.

La complejidad de esta fase está ligada a las características intrínsecas del trabajo, a la diversidad de los diferentes contextos institucionales de referencia y a la voluntad de realizar un proceso que fuera compartido por ellos.

Para alcanzar este objetivo el modelo consta de una fuerte coparticipación de finalidades y metas que están en la base de las articulaciones del modelo mismo teniendo en cuenta las diferencias de los países participantes.

El modelo de esta fase fue discutido entre algunos referentes institucionales, en cada uno de los países implicados, antes de llegar a su formulación definitiva.¹

La *cuarta fase* dedicada a la *experimentación*, se realizó en tres países (Italia, Rumania y Reino Unido) con una profundización del modelo elaborado en algunas instituciones interesadas en su aplicación y desarrollo.

La *quinta fase* se dedicó a la elaboración definitiva del modelo del dispositivo GIRC, utilizando los resultados de las etapas anteriores.

Las fases con un desarrollo transversal de todo el proyecto fueron:

- Por una parte, la realización de actividades destinadas a la promoción del proyecto en todos las sedes correspondientes con una gran amplitud de medios: congresos, sitios web, artículos de prensa, etc., (*sexta fase*).
- Por otra el desarrollo de la actividad es de coordinación trasnacional y monitorización de las acciones para realizar un modelo de evaluación complejo vertebrado y acompañado de diversas tareas efectuadas (*séptima fase*).

La presente publicación ofrece a los lectores los resultados principales obtenidos a través del proyecto.

En la publicación traducida a todas las lenguas de los participantes implicados en el proyecto, se presentan los resultados en el ámbito trasnacional de la fase de investigación y el modelo compartido realizado en el curso de las siguientes tres fases. Además se expone el plan de evaluación del proyecto, que puede ofrecer aportaciones útiles al lector para adquirir más información sobre el mismo. En la última parte se proponen posibles vías operativas para el que esté interesado en la transferencia y puesta en marcha del modelo GIRC.

En el CD-ROM adjunto a esta publicación se presentan, en las diferentes lenguas de los países socios, todos los documentos que tienen un elevado interés para cada una de las realidades nacionales. Nos referimos particularmente a las específicas investigaciones que se realizaron en los distintos países previamente a la modelización; a las peculiaridades del modelo GIRC en cada uno de los países; a los implicados en las actividades de la cuarta fase (Italia, Rumania y Reino Unido) y a los resultados de la experimentación. Existen también dos anexos técnicos realizados en inglés que contienen por un lado una versión más en profundidad de los documentos de evaluación y, por otro lado una bibliografía internacional de referencia relacionada con las diferentes funciones de modelización del proyecto.

¹ Siempre esta fase fue realizada como una actividad ligada a las acciones principales presentadas en esta publicación, un producto referente a los temas de la movilidad europea.



El modelo de las
funciones del GIRC

02

2.1 La identificación de las funciones a partir de una investigación transnacional

En el marco del proyecto se integró la realización de una investigación en cada país socio para recoger opiniones referentes al dispositivo GIRC y evaluar el grado de participación en la propuesta del mismo. Entre las finalidades de la investigación se quiso poner de manifiesto su posible presencia en los distintos países que podrían satisfacer la propuesta del mismo y mediante la aportación de algunos testimonios significativos se quería comprobar la percepción de utilidad en la realización del dispositivo considerando la situación particular de los diferentes contextos territoriales. La investigación se realizó a través de cincuenta entrevistas a personas significativas de los diferentes países. Cooperaron los representantes institucionales de las políticas educativas y laborales, profesores universitarios expertos en el sector y responsables de los servicios.

El esquema de la entrevista siguió los apartados siguientes:

- 1) Evaluación del grado de utilidad de un **recurso de coordinación, promoción y apoyo al desarrollo** de las actividades/servicios de orientación que existen normalmente en cada país y los **motivos a favor o en contra del dispositivo GIRC**.
- 2) Identificación del **nivel** (nacional, regional y local) en el que se podría situar un **recurso** de segundo nivel como el **GIRC**.
- 3) Reflexión sobre la **presencia de una o más entidades** que pueden asumir este rol en las distintas realidades nacionales para verificar la disponibilidad de otras instituciones que operan en el ámbito de la orientación y **reconocer este rol** (de coordinación y apoyo al sector) al eventual ente identificado.
- 4) Designación del **conjunto de los socios** que deberían **gestionar el recurso GIRC**, por si no se efectúa con uno ya existente de acuerdo con todos los interesados.
- 5) Articulación del **recurso GIRC** en términos de estructura y/o funciones que se podrían desarrollar.
- 6) Evaluación de los principales obstáculos surgidos en el nacimiento de una **entidad de segundo nivel** en los socios del proyecto.

En general, de los resultados se concluye que la finalidad del dispositivo GIRC fue evaluada positivamente por parte de los entrevistados de todos los países. En el Reino Unido se manifestó que ya existen centros que se ocupan de algunas actividades inherentes en el GIRC. Se destacó entonces que puede ser inoportuno o inútil crear otro tipo de recursos para la orientación. Los entrevistados británicos se expresaron preocupados por el hecho de que la misma cuota de

financiación debería ser distribuida entre un mayor número de centros o bien que los recursos económicos disponibles serían insuficientes, dado que en las instituciones ya existentes se pondrían a oponer a disminuir las propias partidas de financiación. Parece improbable que el gobierno pueda encontrar presupuestos complementarios para nuevas entidades de segundo nivel.

También en España se manifestó un elevado interés por la propuesta de GIRC. Los entrevistados percibieron muchas posibilidades de utilización del dispositivo, sobre todo en el ámbito de la coordinación y disminución de los solapamientos entre los servicios de orientación existentes actualmente. Para los entrevistados son necesarias una serie de condiciones para empezar de un modo eficaz y se refieren, fundamentalmente a los aspectos de integración institucional, coordinación, definición clara de los objetivos, dependencia y situación del servicio y la disponibilidad de recursos básicos para su funcionamiento.

La investigación realizada en Rumania puso de manifiesto las ventajas de las futuras estructuras del GIRC. Las funciones potenciales del GIRC se refieren a la asistencia técnica, al análisis de las necesidades de los destinatarios, a la formación continua de los agentes y al control de la calidad de los servicios de orientación y consulta. En el contexto del ingreso de Rumania en la Unión Europea los entrevistados constataron un interés creciente hacia estrategias nacionales coherentes y criterios de calidad que aseguren eficacia y eficiencia de los servicios.

También en Malta, que está atravesando una serie de profundos cambios en el sector de la orientación y que necesita de un trabajo común entre las diferentes instituciones para la realización de los objetivos europeos y para incrementar la propia competitividad, la evaluación del potencial del dispositivo GIRC resultó positiva, pero no se pueden subestimar una serie de dificultades objetivas que pueden obstaculizar el llegar a dicho objetivo.

De las entrevistas realizadas con entrevistados italianos resulta claramente que en el país aún no consolidó una cultura de la orientación entendida como un sistema integrado de un conjunto de recursos diferentes. Aún está presente una idea de centralización del sistema (Educación versus Trabajo o viceversa) o de una institución respecto a otras (Ministerio versus Departamento Regional o viceversa). Según algunos entrevistados la orientación se configura como una función social similar a la de la instrucción/formación, un derecho de la ciudadanía que no puede ser ofrecido sólo en función de los recursos disponibles. Por supuesto los problemas de la orientación no son distintos a los de otro ámbito: sociales, asistenciales, económicos y de identidad individual. Esta idea de orientación pone el centro de las propias acciones sobre todo en las personas con dificultades, para las que no basta "una buena orientación", sino que es necesario unirla a otros servicios, haciéndolos sincrónicos en el tiempo e identificable/consensuable por el cliente/usuario. Una perspectiva contraria sostiene la idea de que la Orientación debe abarcar todo lo que concierne a la transición profesional.

En conjunto, la investigación en los diversos países socios evidenció que el desarrollo de la orientación en las diferentes realidades posee seguramente aspectos específicos en el ámbito territorial (en términos de difusión, de responsabilidad institucional, estructura operativa, etc.), pero también de problemática común. Los principales puntos de convergencia fueron los siguientes:

- a) La fragmentación de las competencias legislativas en las diversas instituciones (Ministerios de Educación y Trabajo).
- b) Las dificultades de coordinación entre las políticas nacionales y locales.
- c) La presencia de un creciente número de entidades (institucionales o no) que ofrecen servicios/intervenciones de orientación en su ámbito.
- d) La carencia de estándares de referencia para ofrecer los servicios y la poca garantía de calidad para el cliente.
- e) La diversificación de los profesionales que realizan actividades de orientación en contextos diversos (escuela y universidad, servicios para el trabajo, centros especializados en orientación, etc.).
- f) El problema de la formación permanente de los agentes y en algunas situaciones también el del reconocimiento de la cualificación de algunos profesionales que ofrecen servicios de orientación.
- g) La difusión de muchas informaciones que vienen de fuentes diferentes y el escaso control en la fiabilidad de las mismas.
- h) La dificultad de responder de una manera eficaz a algunas necesidades de orientación expresadas por unos objetivos sociales específicos.
- i) La falta de una cultura de la evaluación de la orientación.

Las problemáticas singulares están presentes de forma diferente en los diversos países socios pero fueron identificadas por todos como elementos críticos para el desarrollo futuro del ámbito de la orientación porque surgen sobre todo de cuestiones más generales de carácter político-cultural.

La dimensión histórica de los escenarios dentro de los que el proceso personal se desarrolla, restringe la orientación en el modo de desarrollar exigencias de planificación (de los estudios y de la carrera) y situaciones de imprevisibilidad o incertidumbre referidas a los aspectos socioeconómicos y político-institucionales. Esto resulta ser el punto clave de toda la orientación en la sociedad de la globalización.

La gestión de la incertidumbre del mercado laboral y la complejidad del desarro-

llo profesional requieren nuevas condiciones personales en términos de conocimientos y habilidades y más recursos sociales para garantizar al ciudadano la posibilidad de reconocer, elegir y buscar las oportunidades en varios momentos y en las diferentes maneras en las que se presentan.

Este núcleo del problema influye directamente en las políticas de orientación (entendiendo el sistema de orientación como un sistema de tutela social) y sobre las técnicas profesionales de ayuda a los ciudadanos concretos en cuanto expresan la necesidad de desarrollar nuevas aportaciones y metodologías para responsabilizar a la persona más que para ofrecerle asesoramiento.

Razonar en términos de *competencias diversificadas* de los sistemas y de los agentes es útil para garantizar la especificidad de la orientación para toda la vida y la diferenciación de las respuestas en función de las necesidades de diversos objetivos sociales y de las distintas misiones de los sistemas (escuela, universidad, servicios para el empleo...). Pero para hacer esto es necesario configurar fórmulas diversas del *gobierno del sistema de orientación* a través de diferentes formas de coordinación de los distintos niveles organizativos (nacional, supraregional y regional) y recursos en el ámbito técnico profesional que puedan facilitar lograr esta meta.

Después de haber revalorizado la aportación específica que todos los sistemas diferentes contribuyen a la orientación coherentemente con las propias finalidades institucionales y haber evidenciado el problema urgente de monitorizar el desarrollo de la profesionalidad en este sector, es necesario preguntarse qué dispositivos son necesarios para coordinar el conjunto de estas instituciones en la perspectiva del desarrollo de un *sistema de orientación*.

Se necesita una concepción que tiene que ver con el término sistema porque la perspectiva no es crear uno nuevo para el mismo sino encontrar una modalidad de coordinación entre sistemas que tienen competencias y misiones diferentes en materia de orientación y favorecer la integración de los recursos en el ámbito territorial, provisionalmente con la contribución de servicios dedicados en términos de respuesta a las necesidades de los ciudadanos (por ejemplo, centros de prestaciones especializadas) o en función de apoyo a las actividades de los sistemas concretos (por ejemplo, centros de recursos locales). En este sentido resulta más correcto referirse a la hipótesis de *meta-sistema funcional de orientación*, gobernado de manera coparticipada por las diversas instituciones. GIRC puede representar un apoyo concreto **para una serie de funciones necesarias para el desarrollo del sector.**

En una óptica de *gobierno* del sector o sistema se debería gestionar en dos niveles diferentes:

- Por un lado, está el nivel *de la escena política y de la línea estratégica*. Desde el

momento en que los agentes con responsabilidad institucional y social que gestionan el desarrollo del sistema de orientación son diferentes y representan instancias específicas que deben integrarse en una propuesta comparada de programas (nacional y/o local) será útil configurar un dispositivo de coordinación institucional (transversal a los sistemas) como espacio de elaboración y coordinación de algunas líneas de encauzamiento del sector. Se necesita alejar desde el principio cualquier intento de liderazgo de un sistema respecto a otro y por eso es importante configurar un dispositivo que permita un gobierno coparticipado de los diversos agentes. El grado de participación del gobierno y de la coordinación del sistema no sólo tiene que garantizar la representatividad de los diferentes copartícipes del mismo sino también prever la contribución de los organismos de programación local para expresar las diferentes necesidades formativas y laborales (y también de orientación).

- Por otra parte existe *el ámbito de la gestión y coordinación* de los recursos (sobre todo en el ámbito local). Los dispositivos de promoción y de desarrollo de redes poseen un carácter técnico-operativo y tienen la misión de acompañar a los diferentes sujetos del “sistema de orientación” en la consecución de los objetivos definidos en el ámbito del cambio; las redes territoriales son fluidas, no estructuradas y se activan en función de objetivos concretos con la función de aumentar el consenso entre más interlocutores. Por esto es necesario reflexionar sobre la necesidad de configurar dispositivos de promoción de las redes locales respecto a las funciones de asistencia técnica y de producción de servicios a los centros (piénsese en el problema del requerimiento de información y de la construcción de la banda ancha con finalidad operativa).

Estas consideraciones llegan a confirmar la validez del dispositivo pensado como en el proyecto GIRC por la mayoría de los sujetos entrevistados.

Más difícil es identificar concretamente quién y cómo poner en marcha esta idea positiva. Se señalaron al menos cuatro elementos críticos:

- 1) El temor de que pueda faltar el rol de quien en las diversas realidades (no presente en todo el proceso de partenariado) que ya asumió esta cuestión de un modo parcial en las funciones identificadas como específicas del GIRC.
- 2) La valoración diversa que viene atribuida al rol que puede jugar la Universidad en esta situación, en algunos casos identificada como la principal institución de referencia (y puede ser la única designada para desarrollar esta función de intermediación) y también considerada como una de las instituciones que aportan servicios como núcleos de esa red.
- 3) La presencia de centros de recursos europeos y la situación respecto a GIRC. Uno de los núcleos de profundización es, por supuesto, la articulación de los niveles en los que se posicionan las diferentes instituciones del sistema de

orientación. En las entrevistas se habla de tres niveles, pero mientras las estructuras de primer nivel resultan claramente identificadas (servicios de base para la orientación), no resulta clara la distinción entre el segundo y el tercer nivel. En algunos casos GIRC está situado en el segundo nivel en la perspectiva técnico profesional y en otros en el tercero (siempre técnico-profesional), en una lógica de diferenciación entre estructuras que ofrecen servicios a las personas (primer nivel), las que aportan servicios a los centros (segundo nivel) y las que hacen funciones de investigación, modelización, formación y evaluación (tercer nivel). Este debate merece ser profundizado posteriormente.

- 4) El problema de la disminución de los recursos económicos que por un lado parece pesar mucho sobre el desarrollo de todo el sistema de orientación y por otro lado hace aumentar los niveles de conflictividad entre las diversas instituciones que ya tienen problemas de distribución de la financiación entre ellas y ven como peligroso un nuevo servicio que puede restar una parte de la misma.

La investigación parece confirmar la potencial articulación del dispositivo GIRC en áreas funcionales de naturaleza diferente entre ellas pero estrechamente interconectadas. En particular:

- a) Una primera área hace referencia a funciones de asistencia técnica a la dirección del sistema de orientación (a diferentes niveles posibles desde el nacional hasta el local), de entenderse como actividad de ayuda técnica en la fase de programación de las líneas directrices (responsabilidad de los que toman decisiones políticas); el instrumento es en este caso el *observatorio permanente* de las necesidades y *monitorizar "in itinere"* de las respuestas (entendidas como proyectos y servicios ofrecidos).
- b) Una segunda área se refiere a *funciones de formación permanente* de los agentes del sector (reconocimiento de esta figura profesional, análisis de las necesidades formativas, promoción de la formación, etc.).
- c) Una tercera área hace mención a *funciones de control de calidad* de los servicios en términos de compartir estándares de promoción, producción de material, control de las intervenciones y/o acciones de evaluación de eficacia/eficiencia.
- d) Una cuarta área considera las *funciones de investigación y desarrollo* de la orientación en términos de análisis de los procesos, innovación de los métodos e instrumentos, experimentación de nuevas líneas de intervención, y evaluación del impacto.

Para concluir se puede afirmar que la investigación en los cinco países socios diseñó el marco de los significados pero al mismo tiempo se es consciente de la

dificultad que tiene la modelización del dispositivo GIRC.

En la tercera fase de realización del proyecto se planificó una **primera propuesta de hipótesis/propuesta operativa** específica para cada país. En esta etapa algunos de los socios tienen que hacer frente a las posturas de los testimonios significativos de las propias realidades para profundizar en los siguientes aspectos:

- 1) **Articulación de los niveles** (primero, segundo y tercero) presentes en cada realidad para describir “el sistema de orientación” e identificación de los sujetos que se posicionan en los diferentes niveles. Se necesita construir un *mapa de representación* gráfica del sistema potencial dentro de cada país socio.
- 2) Evaluación de la **realización** respecto a dos alternativas:
 - i. **Identificación/propuesta de una institución ya activa** que puede asumir el rol y las funciones de GIRC y evaluación del grado de aceptación social de su candidatura en el ámbito local.
 - ii. **Activación “ex novo”** de una estructura GIRC y posibles modos de funcionamiento (espacios, financiaciones, personas, etc.).
- 3) Derivación de las **funciones concretas** que en el *país específico* podrían ser desarrolladas por el GIRC dentro de muchas funciones. Estas funciones potenciales serán necesariamente *emparejadas a la definición de los niveles* (particularmente referidas a la diferencia entre el segundo y el tercer nivel) y a la reconstrucción de las estructuras (*mapa*) presentes en los cinco países socios.

La presentación de la situación específica de los diversos países socios está contenida en el documento sobre los resultados de la investigación y en parte en la relación sobre los resultados de la experimentación. Estos materiales están incluidos en el CD-ROM adjunto al manual.

2.2 El modelo compartido en el ámbito transnacional

Después del análisis comparativo de las contribuciones aportadas de las diversas personas relevantes, entrevistadas en la investigación transnacional, el equipo de socios ha elaborado una articulación progresiva de las diferentes funciones que pueden activarse a través de un dispositivo como el GIRC. Si en efecto son resultados presentes en las diferentes realidades del proyecto los servicios de información y orientación considerados son de base (de primer nivel), y solo en algunos países existen también servicios especializados (de segundo nivel). El grado de modelización del dispositivo GIRC se situó en un tercer nivel de articulación haciendo referencia con esta definición a una entidad organizativa dispuesta a ofrecer *apoyo a los servicios existentes*, adoptando un *rol de intermediación* entre

el mundo de los agentes y las instituciones de programación y decisión de las estrategias de intervención para garantizar una *coordinación* operativa y funcional entre los diversos orientadores. No se puede descartar que en algunos países el dispositivo GIRC pueda integrar así algunas dimensiones de la oferta directa de servicios especializados (anteriormente definidos de segundo nivel), así como las funciones propias de centros de tercer nivel. En la reflexión final del proyecto, no interesa tanto la solución organizativa del nivel (solo tercero o también parte del segundo) sino sobre todo derivar funciones específicas de un centro de asistencia técnica en la dirección del sistema y de coordinación en la gestión de los servicios al ciudadano.

Progresivamente la entidad (no necesariamente física y organizativa) denominada GIRC se consolida y está orientada a cuatro funciones principales:

- 1) *Asistencia técnica*; se trata de una función orientada, prioritariamente destinada a apoyar un proceso de relación y comunicación entre los agentes socio-institucionales y favorecer una coordinación entre los servicios territoriales.
- 2) *Apoyo a la formación de los agentes de orientación*; radica en una función dirigida a calificar la profesionalidad del sector y a promover el reconocimiento normativo y social de las acciones institucionales que ofrecen los diferentes servicios orientadores.
- 3) *Promoción de la calidad*; es una función que propone incrementar el grado de eficacia y eficiencia de los diferentes servicios sobre todo para tutorizar a los destinatarios.
- 4) *Investigación y desarrollo*; Consiste en una función dirigida a promover la innovación a través de un análisis científico de la problemática del sector y mediante la experimentación piloto de acciones, instrumentos y material de apoyo para la actividad continua de los orientadores.

Las cuatro funciones que identifican la propuesta GIRC están reconocidas como estratégicas por parte de todos los socios y por cada uno de estos se intentó delimitarlas de forma más detallada:

1ª *La finalidad general se desarrolla en las funciones específicas.*

2ª *Los objetivos concretos ayudan a orientar la finalidad general de estas funciones.*

3ª *Una serie de actividades a través de las cuales es posible lograr la consecución de los objetivos identificados de un modo específico.*

4ª *Algunos resultados del proceso activado, es decir algunos logros que representan el éxito tangible de las acciones concretas.*

5ª *Los sujetos que participan* en las diferentes actividades son promotores o destinatarios de las actividades concretas.

El CD-ROM adjunto al manual contiene la tabla sinóptica que describe la articulación de las cuatro funciones atribuidas a GIRC; en este capítulo se comentan los contenidos del modelo siguiendo el esquema de la presentación.

La función de asistencia técnica

La *finalidad general* de esta función es la de contribuir a la definición de estrategias de *gestión de la orientación*; se trata, pues, de ofrecer a los políticos y a los responsables del servicio un apoyo de acciones y resultados que tiene la finalidad de facilitar el poder compartir objetivos programados y organizados a través de una potenciación de las relaciones entre los distintos agentes sociales.

El **primer objetivo** que el modelo pretende lograr con esta función es *favorecer la comunicación entre los sujetos socio-institucionales competentes y/o los referentes de la orientación en los distintos contextos* (europeo, nacional y local/territorial) en lo que se refiere a la dirección, programación y gestión de las intervenciones en el sector. Tal finalidad se puede alcanzar a través de una serie de acciones diversas.

Una primera actividad a realizar en el **marco territorial** (por ejemplo, regional) se refiere a la creación de dos dispositivos de desarrollo transversal a los sistemas (instrucción, formación, trabajo) mediante la activación de:

- a) Una mesa de coordinación político-institucional que actúe en el plano de las decisiones de la dirección del sistema de orientación local.
- b) Un grupo de coordinación técnica que actúe en el ámbito del acuerdo/integración de las directrices de la intervención según los objetivos prioritarios definidos por la dirección político-institucional.

En el sector político, se prevé la elaboración de un documento compartido de dirección referente a los objetivos y las prioridades a lograr en el contexto territorial. Participan en la mesa política los asesores que representan a las instituciones locales que tienen competencia en materia de orientación.

En el plano técnico, como resultado del grupo de coordinación, se debe esperar el establecimiento de una relación que contenga las líneas prioritarias de intervención para actuar en el territorio a fin de satisfacer los objetivos y prioridades identificados en el marco político. En el grupo técnico, están implicadas las distintas direcciones de los servicios territoriales que llevan a cabo actividades de orientación, ya sea como estructuras constituidas o como expresión de los sistemas de referencia de la orientación (instrucción, trabajo, políticas sociales).

Como resultado final del trabajo de las diferentes mesas (en el ámbito político y técnico), GIRC podría promover **en el contexto nacional** la realización de un FORUM anual en el que contrastar las distintas líneas de intervención llevadas a cabo en el sector territorial y establecer modalidades de consenso y coordinación supra-territorial. La organización del FORUM podría ser encomendada, rotatoriamente, a una Región (u otra dimensión territorial en relación a las características de cada país implicado), mientras la participación en el FORUM debería ser abierta a todos los agentes del sistema.

Un documento de los principios generales de referencia en la definición de las directrices de programación en el marco territorial podría constituir el resultado del FORUM nacional; mientras que la comunicación difundida dentro del sector podría ser favorecida por la creación y animación permanente de una comunidad virtual en la cual participen todos los agentes de orientación. El empleo de una página web específica podría garantizar la continuidad de los intercambios entre los diferentes referentes territoriales, configurando espacios comunes dedicados a las problemáticas del grado de responsabilidad política y del ámbito gestor y organizador del rol técnico.

En el **espacio europeo**, finalmente, se puede deducir una hipótesis en el que el dispositivo GIRC podría favorecer la creación de una relación estable con el Centro Nacional de Recursos para la Orientación de la red Euroguidance, por medio de un acuerdo *ad hoc* que defina objetivos y compromisos recíprocos y favorezca la realización de algunos (al menos dos) seminarios anuales con un informe resumen de las temáticas abordadas para ponerlas a disposición de la comunidad de políticos y de agentes de orientación. La organización de los seminarios podría ser supervisada por el Centro Nacional de Recursos para la Orientación y los participantes estarían constituidos por una representación de políticos y técnicos por cada región (o ámbito territorial correspondiente).

Un **segundo objetivo** relacionado con la función de asistencia técnica puede ser el de *apoyar la visibilidad de los servicios y de promover la utilización entre los ciudadanos* de diferentes países. Como primera actividad, el GIRC podría promover la realización de un mapa de servicios activos en el contexto territorial de los cuales podría recabar dos finalidades operativas:

- Un producto informativo dirigido a los destinatarios finales (en versión *on line* pero también impresa para distribuir en todos los puntos de acogida de las diferentes estructuras) que sea capaz de ilustrar con lenguaje sencillo y comunicativo las tipologías de servicios que se encuentren en las diferentes estructuras del territorio.
- Un producto informativo dirigido a los orientadores que contenga, además de la ilustración del tipo de servicios ofertados por las diversas estructuras, las referencias fundamentales al nivel organizativo de las distintas estructuras

señaladas y la indicación de las funciones de referencia.

Son agentes y, al mismo tiempo, beneficiarios del mapa de los servicios las principales tipologías de estructuras que actúan en el territorio:

- Agencias educativas y formativas.
- Centros de orientación universitaria y entes de atención al estudio.
- Servicios de empleo.
- Instituciones de orientación específicas.
- Agencias acreditadas de formación profesional.
- Portales en el ámbito territorial de información, orientación y trabajo.

Una segunda actividad con la finalidad de apoyar la visibilidad de los servicios y promover su utilización puede referirse a la organización de iniciativas de animación en el ámbito local. GIRC puede facilitar la puesta a punto de un plan de animación territorial que pueda transmitir informaciones sobre los servicios de orientación en lugares de desarrollo natural y/o cultural de la ciudadanía y con modalidades de información diferentes (por ejemplo, mediante autobuses itinerantes, conferencias en bibliotecas, intervenciones en escuelas o centros de asociación juvenil...) con atención particular a los territorios geográficamente más dispersos. Los beneficiarios de la intervención son todos los ciudadanos, mientras que la organización de esta actividad es transversal a través de servicios que operan en un determinado contexto. Las iniciativas concretas serán organizadas por orientadores de diversos servicios según un plan elaborado y desarrollado conjuntamente.

Una tercera actividad de este objetivo está relacionada con la organización de **campañas de promoción dirigidas a grupos específicos**, en situación de vulnerabilidad social, con el fin de promover la utilización de servicios y favorecer la vehiculación de mensajes clave de carácter preventivo y cultural, en relación a las temáticas/ aspectos considerados prioritarios en el sistema (ejemplo el abandono escolar, la formación continua de los trabajadores, la escasa afluencia a determinado tipo de servicios, etc.).

La actividad de promoción puede prever spots en radios, televisión local, difusión de manifiestos y comunicados de inmediata lectura.

La organización del plan de comunicación debería ser desarrollada con la ayuda de los medios de comunicación social locales. Los beneficiarios de la intervención son grupos específicos de ciudadanos.

Una cuarta actividad puede estar relacionada con la promoción de la utilización de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) a través de iniciativas de motivación de consulta de instrumentos y productos adecuados. Teniendo en cuenta el nivel de difusión de las TIC en los diferentes países socios,

a través de GIRC se podría promover también un estudio de la evaluación del uso de las nuevas tecnologías en el ámbito de la orientación y de la valoración de la eficacia entre los diferentes usuarios. Los beneficiarios de los resultados de esta investigación son todos los orientadores de los servicios. Las personas que pueden realizar esta encuesta son los agentes del sistema que poseen un interés específico por este objetivo (por ejemplo Universidad y/o organismos de investigación).

Un **tercer objetivo** conectado con la función de asistencia técnica puede ser el de apoyar *la búsqueda de financiación destinada a la orientación*.

Una primera actividad es favorecer y desarrollar un servicio de asistencia técnica en la red territorial para identificar canales de financiamiento con vistas a las actividades de orientación. Para lograr este objetivo, se puede pensar en la redacción de un boletín on-line que trate de las diferentes oportunidades de financiación y en la realización de encuentros como seminarios relativos a las estrategias de búsqueda y modalidades de acceso a los recursos económicos. Son beneficiarios de esta actividad, que podría ser gestionada por profesionales que trabajen para GIRC, todos los servicios de la red territorial.

Una segunda actividad orientada a facilitar el acceso a los fondos económicos por parte del servicio podría ser la organización de un curso de formación para directores de proyectos (con especial referencia a la financiación europea). Esta actividad se dirige sobre todo a los responsables y coordinadores de las estructuras que ofrecen servicios en el territorio y va orientada a prevenir los errores en la gestión de los proyectos financiados y también para mejorar la calidad y eficacia de los servicios ofrecidos.

Un **cuarto objetivo** está relacionado con la función de asistencia técnica y trata de constituir (en los países que no participan) y mejorar (en los lugares donde ya está presente) la legislación del sector.

Una primera actividad dirigida por el GIRC es:

- Crear un grupo técnico local con el fin de redactar las propuestas de carácter normativo (artículos sobre orientación de carácter interno, de legislación sobre trabajo/ formación o propuestas de normativas regionales del sector) a presentar a los organismos competentes.
- Crear **debates** en el marco nacional para discutir propuestas elaboradas en el ámbito local y/o suprarregional. Los participantes en el debate son políticos, dirigentes del servicio, expertos del sector y representantes de asociaciones nacionales.

En ambos casos, debe preverse la producción de documentos escritos para faci-

litar la comunicación de la información con carácter interno en el propio sistema. Para unos países la actividad funcional para alcanzar este objetivo está relacionada con la promoción de una ley referente a la orientación y la constitución de una nueva acreditación del profesional de la orientación.

Un **quinto objetivo** conectado con la función de asistencia técnica y estrechamente ligado al problema de la definición de una normativa del sector, es aquél que se refiere al *seguimiento de la reglamentación de la profesión* para los que trabajen en el sector de la orientación. En muchos países europeos existe una proliferación de figuras profesionales diversas (y no siempre adecuadamente cualificadas) que ofrecen servicios de orientación de carácter interno en diferentes sistemas (formación, trabajo, servicios sociales) con el riesgo de una no cualificación de la intervención.

Una primera actividad que podría desarrollar el GIRC podría ser la constitución de un grupo de trabajo orientado a la elaboración de un código ético de la profesión y definir las modalidades de su desarrollo. Este empeño está estrechamente conectado con la necesidad de promover una definición compartida del perfil profesional del sector y debe comprender de un modo activo la representación de diversas Asociaciones profesionales con la conciencia del peso diverso que tiene dicha institución en cada país analizado. El éxito de estos grupos de trabajo debería trasladarse a la organización de debates que abarquen a todos los orientadores y expertos del sector, representantes de Asociaciones profesionales, investigadores universitarios y de otros organismos de investigación, orientadores y concretar su función en la elaboración de propuestas escritas para trasladar a sus sedes respectivas.

Un **sexto** y último **objetivo**, conectado a la función de asistencia técnica, está orientado a *apoyar las instituciones que se ocupen de la movilidad europea*.

Una primera actividad que puede facilitar el cumplimiento de este objetivo tiene que ver con la recogida en los distintos contextos, de datos relativos a la movilidad realizada por los diferentes grupos sociales con referencia a los estudiantes y trabajadores. Los resultados de este estudio deberían conducir a la elaboración de un informe anual que represente las distintas tendencias de desarrollo de la movilidad y sugerir estrategias diferenciadas en relación a la especificidad de grupos sociales concretos.

Un rol particularmente activo en esta actividad debería ser asignado a las instituciones del territorio que sean promotoras de proyectos relativos a la movilidad europea.

Una segunda actividad implica la organización de campañas de promoción de la movilidad en Europa, de la dirección en un territorio concreto de un estudio de necesidades que precise de un soporte para el cumplimiento de este objeti-

vo con respecto a alguna peculiaridad (dificultad y/o vínculo) del contexto. Esta campaña de promoción puede realizarse, por ejemplo, a través de sesiones informativas dirigidas a grupos de usuarios definidos, como son los profesores y los estudiantes del sistema escolar y universitario. De todos modos, son beneficiarios de esta actividad todos los potenciales grupos de usuarios de la orientación.

La función de apoyo a la formación de los orientadores

La *finalidad general* de esta función es la de *incrementar las competencias profesionales de los orientadores*.

Como ya hemos anticipado, el problema de definir los perfiles profesionales del sector y de calificar los recursos del sistema constituye un objetivo importante para todos los países implicados. En la última década también en el sector de la orientación fue llevado a cabo este proceso de identificación profesional y diferenciación social que es conocido con el término de “profesionalización”. Unos estímulos a la promoción de este proceso vinieron por parte de las instituciones con una finalidad de reglamentación de un potencial *sistema* y otros por parte de grupos profesionales (con distintos niveles de formalización) con una finalidad de tutela y reconocimiento de la *profesión*.

El **primer objetivo**, ligado a la función de apoyo a la formación de los orientadores, está dirigido al control de las necesidades formativas de los distintos roles profesionales. Para alcanzar este objetivo, el dispositivo GIRC debería promover sobre todo una actividad de análisis de los cambios realizados en los sectores que representan un punto de referencia para la política de orientación (es decir, instrucción, formación, trabajo) y de valorización de los resultados de investigación en la disciplina científica de la competencia para la profesión (conocimientos socio-psico-pedagógicos). Este análisis puede ser canalizado a través de un grupo central con representantes significativos y debería producir unos informes de análisis para difundir y discutir diversas cuestiones a través de seminarios abiertos a toda la comunidad de orientadores. Promotores de esta iniciativa pueden ser distintas instituciones como la Universidad, organismos locales o los agentes sociales.

De los resultados de este estudio pueden salir indicaciones útiles para redefinir las competencias que caractericen el trabajo de los orientadores en los distintos contextos y las posibles necesidades de actualización. Es posible que GIRC pueda promover la realización de un control anual de las necesidades formativas de los orientadores y difundirlo a través de un informe de investigación en el que estén implicados todos los agentes del sistema. Pueden gestionar la actividad de identificación de las necesidades algunos recursos técnicos del dispositivo GIRC (en el marco nacional y/o local).

El **segundo objetivo**, ligado a la función de apoyo a la formación de los orien-

tadores, es promover la calidad de la formación a través de una actividad de definición del estándar de los procesos formativos (áreas temáticas, temporales y metodología).

Esta actividad puede promover la creación de una guía metodológica que defina los indicadores de calidad del proceso formativo, relativo al rol del orientador o de los procesos dirigidos a desarrollar conocimientos y competencias para la gestión de algunas funciones conectadas al proceso de orientación que pueden diferenciarse en relación a los contextos en los que operan los diversos recursos humanos (por ejemplo, escuela, servicios para el trabajo, etc.). La elaboración de estos indicadores requiere un proceso de cooperación que implica contribuciones diversas (expertos universitarios, dirigentes del servicio, profesionales del sector y representantes de las Asociaciones profesionales) y debe concretarse en un conjunto de directrices en las que se base la proyección y el reconocimiento de cualquier actividad formativa de los roles profesionales del sector.

Estrechamente ligado a los logros de este objetivo se sitúa el problema de la definición de estándares relativos a las características (competencias, etc.) de los formadores que imparten procesos de cualificación de los orientadores. GIRC puede contribuir respecto al tema de la acreditación de las estructuras de desarrollo de procesos de formación (primera calificación, actualización y formación permanente) a través de la elaboración de propuestas de debate con la comunidad de los orientadores y de atender a las instituciones de referencia. También con respecto a esta actividad, el resultado final tendría que ser la elaboración de una guía metodológica para ofrecer como referencia en los procesos de decisión de la programación formativa.

El objetivo de definición de los estándares del proceso formativo y de indicadores de la calidad de los perfiles que gestionan intervenciones de formación trae consigo la necesidad de afrontar un tercer núcleo que es el de la evaluación de las acciones formativas. También en este caso los recursos del sistema que pueden ofrecer una contribución al logro de este objetivo se refieren al mundo de la Universidad, de los servicios territoriales y de las asociaciones profesionales.

Además considerando modalidades distintas, los diversos aspectos de la formación de los orientadores (reconocimiento de las estructuras de oferta, estándar del proceso, calidad de los perfiles profesionales y criterios de evaluación de las acciones formativas), el problema tiene que ser afrontado de un modo global y con las indicaciones metodológicas coherentes entre las distintas cuestiones. Si en términos de resultados se puede pensar en unas guías metodológicas específicas para los distintos aspectos del problema, es necesario que GIRC mantenga una función de control sobre la coherencia metodológica comprensiva de las distintas propuestas, sobre todo si son frutos de las contribuciones de distintos grupos de trabajo.

El **tercer objetivo**, conectado con la función de apoyo a la formación de los orientadores, es el de *fundamentar el desarrollo de la formación inicial* de los roles que entran en juego en el sector de la orientación.

Una primera actividad promovida por GIRC podría ser la realización de un censo de los procesos formativos de ingreso en la profesión de orientador. Se ha verificado la presencia de muchas propuestas formativas dirigidas a los distintos roles interesados en la gestión de servicios de orientación en contextos diversos. Las características de las distintas propuestas (universitarias o no) se distinguen por su duración y por los contenidos formativos que pueden poner en el mercado laboral perfiles diferenciados y con roles y cualificaciones distintas. El censo podría dar origen a un informe de individualización de propuestas formativas útiles para potenciar a los destinatarios en la identificación de diversas peculiaridades o para los responsables de la programación y de activación del nuevo proceso para evitar solapamientos y dispersión de recursos (humanos y económicos). Para gestionar esta actividad, pueden utilizarse recursos técnicos del dispositivo GIRC en el escenario nacional y/o local.

Otra actividad tiene que ver con un objetivo de sensibilización de las instituciones que proyectan y gestionan procesos formativos iniciales y está orientada a favorecer la conexión entre las propuestas de cualificación de entrada y los estándares de la profesión contenidos en el sistema. Para esta finalidad, es posible realizar seminarios de debate y de coordinación entre las instituciones formativas y representativas de la profesión del servicio orientador (Universidad, organismos de formación, entidades territoriales y asociaciones profesionales).

Un aspecto cualificante de los cursos formativos de ingreso en la profesión es la promoción y la organización de prácticas orientadas a desarrollar experiencias laborales de campo. A través de GIRC se podría promover la construcción de un banco de datos sobre las oportunidades de prácticas en los servicios territoriales de implementación de las estructuras que se ocupan de la formación inicial, garantizando de este modo la calidad de las experiencias de aprendizaje y de control del proceso de socialización en la profesión. Los destinatarios y, al mismo tiempo, los promotores de las experiencias prácticas son todos los agentes del sistema de orientación.

El **cuarto objetivo** en el que articula la función de apoyo a la formación de orientadores y se relaciona con la promoción *de iniciativas de formación continua* para el desarrollo de la profesionalidad de los agentes que trabajan en las estructuras de orientación.

Una posible actividad es la elaboración de propuestas de acciones formativas específicas de actualización y estar disponible para todos los orientadores del sistema a través de la difusión de un catálogo anual de oportunidades que tiene en cuenta también los continuos y complejos cambios de los sectores de referen-

cia de la orientación (estructura y modificación del sistema formativo; innovación del mercado laboral y tendencia ocupacional).

Los promotores de un hipotético catálogo de propuestas de actualización para los orientadores pueden ser las Universidades, entes locales, estructuras formativas y asociaciones profesionales. Los beneficiarios de esta actividad son todos los agentes del sistema de orientación.

Para garantizar el máximo acceso a las oportunidades de actualización es oportuna la promoción de actividades de difusión de las iniciativas formativas existentes en el territorio a través del envío sistemático del catálogo a todos los servicios e instituciones del sector y una campaña de publicación en periódicos y revistas. Otro canal de difusión de estas informaciones puede ser Internet. Los gestores y beneficiarios de esta actividad pueden ser todos los agentes del sistema.

El **quinto objetivo**, conectado a la función de asistencia a la formación de los orientadores, representa la posibilidad de actuar de apoyo al *desarrollo de una dimensión europea en la formación de los orientadores*.

Una primera modalidad operativa podría ser la de intervenir en la promoción y organización de intercambios entre orientadores de diversos países europeos. Se trata de facilitar viajes de estudio y cursos sobre experiencias en distintos países europeos y de organizar seminarios de conocimiento y de profundización de las distintas experiencias laborales con el fin de ampliar el panorama de la representación social de los consejeros de orientación y favorecer el intercambio de metodologías e instrumentos de trabajo.

Los destinatarios de esta actividad son los profesionales, los orientadores y los responsables de los servicios de orientación con particular referencia a la especificidad de la intervención en los distintos contextos institucionales (escuelas, servicios para la empleo, etc). Pueden atender a las necesidades orientadoras de grupos sociales especiales (jóvenes, adultos, empleados, parados, personas con desventajas sociales, etc.).

Podrían gestionar esta actividad algunos recursos técnicos del GIRC en el ámbito nacional y/o local.

Siempre con el objetivo de promover la dimensión europea de la formación, GIRC podría representar un estímulo para la participación de los servicios (y de los orientadores) y experiencias en red para los socios europeos. Para apoyar esta posibilidad se podría plantear la hipótesis, en primer lugar, de la gestión de un boletín on-line en el sector informativo (tipología de redes, objetivos prioritarios, disponibilidad para la colaboración, etc) para poner a disposición de todos los recursos del sistema el conocimiento de diversas oportunidades y progresiva-

mente generar oportunidades de debate y apoyo a la participación en iniciativas específicas. Los destinatarios de esta actividad, que puede ser gestionada por los recursos técnicos del dispositivo GIRC (en el marco nacional y/o local), son todos los organismos del sector.

La función de promoción de la calidad

La finalidad general de esta función es la de *contribuir a la mejora de la calidad de los servicios de orientación*.

El **primer objetivo**, en el que se vertebra la función, está dirigido a promover la *definición de los estándares de los servicios*. El tema de los estándares es considerado como una urgencia por todos los socios del Proyecto, también con distintos niveles sobre experiencias pasadas de las distintas realidades europeas. La proliferación de distintas iniciativas de orientación ha hecho que en los últimos años se disponga de servicios de orientación que utilizan definiciones parecidas para prestaciones distintas y paralelamente vienen realizando actividades diversas utilizando la misma definición del servicio.

Una primera actividad en este sentido podría precisar la elaboración de una propuesta de estándares a partir de las directrices de la Unión Europea, orientadas a definir en modalidad compartida pero al mismo tiempo prescriptiva algunos parámetros e indicadores de referencia para el desarrollo de diversos servicios con apoyo a los destinatarios finales.

A través de la contribución de GIRC, los países que sienten esta necesidad podrían llegar a la elaboración de un documento técnico que observe la implicación de distintas instituciones en la fase de preparación (Universidades, Entes locales, Agentes sociales, Asociaciones profesionales) y la participación de todos los recursos del sistema en la fase compartida de la propuesta.

En particular es necesario prever algunas acciones técnicas con los gobernantes y con los dirigentes/referentes de los servicios, expertos, y profesionales del sector. Las iniciativas específicas deben apoyar la difusión de los estándares en el escenario territorial, también a través de la elaboración de un documento del servicios para el usuario final, de una guía metodológica para los orientadores y de algunos seminarios de profundización referidos a la especificidad de los distintos subsistemas (escuelas, universidades, trabajos, políticas sociales).

A través del dispositivo GIRC es posible imaginar una adecuada acción de acompañamiento en la aplicación de los estándares de calidad de los servicios.

Son beneficiarios de estas iniciativas todos los técnicos del sistema de orientación.

Para mantener un buen nivel de calidad del sistema, es necesario prever formas

de actualización en el ámbito de los estándares con referencia especial a la designación de éstos en relación con las necesidades particulares de los distintos grupos objetivo. Para los países en los que la definición de los estándares de servicio es más avanzada como proceso, esta actividad de profundización en referencia a la especificidad de los objetivos podría constituir una prioridad inicial.

La actividad de actualización de los estándares puede ser efectuada a través de la realización de un grupo central y con la participación de expertos que expongan todos los recursos del sistema. El resultado de esta actividad tendrá que ser un documento de síntesis que pueda constituir una parte integrante de la propuesta inicial.

El **segundo objetivo** concerniente a la función de promoción de la calidad del servicio de orientación presenta el problema de la práctica y de los instrumentos profesionales. Una primera actividad para mejorar la calidad de la acción cotidiana de los orientadores es la creación de oportunidades *de intercambio continuo de experiencias prácticas*; se trata de condiciones para que los profesionales del sector puedan conocer y socializar metodologías e instrumentos de trabajo que sean eficaces respecto a los objetivos específicos del usuario.

La sede de este encuentro e intercambio pueden ser los *servicios territoriales*, que serían momentos de formación entre pares. Para no perder el valor de las experiencias producidas en estas ocasiones, será importante buscar una modalidad de difusión de la documentación en red y tener la posibilidad de elaborar y difundir las indicaciones metodológicas relativas a algunas *buenas prácticas* a través de muestras destinadas para utilización de los orientadores.

Los recursos técnicos del sistema GIRC (a nivel nacional y/o local) pueden gestionar la reelaboración y la difusión de estos materiales en las estructuras territoriales. Son beneficiarios de estos resultados todos los técnicos del sistema de orientación. Si por un lado la calidad viene beneficiada por el círculo de experiencias e instrumentos representativos, por otro es necesario prever la introducción en el sistema de ideas e instrumentos innovadores.

En primer término, se puede plantear la hipótesis de si un dispositivo como GIRC puede encargarse de la elaboración de materiales informativos y/o bancos de datos a disposición de todos los servicios territoriales. Los resultados informativos pueden tratar de las oportunidades formativas y laborales, los perfiles profesionales, etc.

En segunda instancia es oportuno prever también la oportunidad de elaborar y difundir otros tipos de materiales orientativos que puedan influir en los servicios y anticipar la presencia activa de algunos recursos del sistema en su realización. Se puede hacer referencia a procesos metodológicos y también a instrumentos de activación con particular atención a los aspectos de utilización más secundarios

respecto a los cuales la utilización de metodologías y propuestas ya disponibles pueden resultar inadecuadas e ineficaces. Los beneficiarios de esta actividad son todos los técnicos del sistema de orientación.

El **tercer objetivo** ligado a la función de calidad tiene que ver con la necesidad de *controlar y evaluar la eficacia y eficiencia de los servicios de orientación*.

A lo largo de los últimos años se asiste a un proceso de difusión de los proyectos de evaluación, aunque se trata de una práctica poco difundida y conocida y que necesita entonces de un enfoque conceptual y terminológico delimitado, para evitar la ambigüedad y el solapamiento que surgen cuando se habla de "evaluación". La evaluación representa una actividad científica, caracterizada por la adopción de procedimientos y metodología científica inspiradas en aspectos derivados de las ciencias sociales. Por ello ésta no debe ser confundida con la noción de "control" que define y tiene que ver con la recogida de informaciones y datos a lo largo del desarrollo del programa o del servicio, sino que puede ser considerada solamente un aspecto del proceso de evaluación que, a diferencia del control, implica la interpretación y el juicio.

Los sistemas de control tienen que producir informaciones sin hacer juicios y la búsqueda evaluativa es una actividad que utiliza también los datos de control y que tiene la función crítica de análisis, reflexión e interpretación.

A través de la contribución de GIRC, el sistema podría:

- a) Compartir la predisposición de un dispositivo de control - por ejemplo a través de la construcción y la gestión de un software - en el que se inscriben voluntariamente los servicios especiales, con la posible ventaja de un reconocimiento formal de su participación en la acción de control de la calidad del sistema;
- b) Activar una búsqueda experimental orientada a la elaboración de indicadores de eficacia de las distintas actividades de orientación con el objeto de que los resultados de esta evaluación puedan tener repercusiones en términos de la proyección/representación de los intervinientes.

En cuanto a la actividad de control se podría prever una cadencia anual de recogida, análisis y difusión de los datos. Como recursos para ambas actividades, especialmente para la de evaluación, entre los internos de GIRC están prioritariamente las Universidades y los organismos de investigación. Están implicados como agentes y beneficiarios de esta actividad todo los servicios territoriales.

El **cuarto objetivo** ligado a la función *calidad* es el de *evaluar el grado de utilización y de satisfacción de los usuarios de los servicios de orientación*.

Tienen que ser promovidos análisis periódicos de satisfacción de los usuarios que

estimulen la elaboración de informes de investigación para difundir y debatir en algunos seminarios para orientadores y agentes del sistema. También en esta eventualidad GIRC podrá beneficiarse de la contribución de los recursos universitarios y de las instituciones de investigación (en el sector nacional y/o local).

El **quinto** y último **objetivo** va dirigido a apoyar el proceso de cualificación del sector y posee el interés de *promover la integración entre los servicios de orientación de los diferentes subsistemas*.

Una primera actividad funcional de este objetivo tendría que ver con la *experimentación de formas de respuesta compartidas entre los distintos servicios de base*. GIRC podría promover una acción de conjunción entre los servicios territoriales para elaborar y compartir un protocolo de primera recogida y reenvío de un servicio a otro (en base a las necesidades de los diversos usuarios). Esta experimentación podría contribuir a elevar el nivel de satisfacción de los usuarios (por la disminución del fenómeno de la dispersión y de la ineficiencia percibida) y el grado de eficacia de la intervención (debido a la disminución del número de intervenciones generales y de la mayor especificación de las características del objetivo).

La consecución de esta meta es a través de la definición de un protocolo de intervención compartido, y además mediante una actividad de formación conjunta entre los agentes de los diferentes servicios. Los destinatarios de esta actividad son los servicios territoriales y los promotores de la intervención podrían ser las instituciones locales.

Una ulterior actividad para la consecución del objetivo de *integración entre los servicios* podría relacionarse con la promoción de formas de coordinación de las redes naturales de orientadores que a menudo se determinan en el territorio en función de la resolución de prioridades y necesidades específicas.

Con este propósito, GIRC podría promover la coordinación de un grupo técnico con el fin de definir un plan de prioridad en el marco territorial, en el que las distintas instituciones del sistema puedan contribuir en relación a su propio interés y a la misión institucional y/o social. Están llamados a participar en el grupo técnico los representantes de todas las instituciones que operan en el territorio.

La función de investigación y desarrollo

La finalidad general es la de *introducir innovaciones en el sistema de orientación y contribuir a su evolución*. El sector de la orientación necesita por un lado de cualificación profesional y de los servicios y la socialización de buenas prácticas e instrumentos de intervención y por otro precisa el configurar estrategias de crecimiento y prospectivas de desarrollo que no sean condicionadas sólo por la urgencia.

El **primer objetivo** conectado a esta función se refiere a la oportunidad para GIRC de presentarse como *observatorio permanente* de los fenómenos relativos a la orientación. A través de la investigación, se desarrolla un conocimiento para promover el análisis y resolución de problemas concretos.

Una primera actividad *del observatorio* podría ser el análisis de las necesidades orientadoras de los distintos grupos. Se trata entonces de dirigir de manera más específica las variables que intervienen en el proceso de auto-orientación de distintas tipologías de ciudadanos (jóvenes y adultos) para proyectar acciones más centradas y eficaces. Esta actividad de análisis podría producir como resultado la monografía concreta del grupo específico, utilizado como punto de referencia para los orientadores que operan en los distintos servicios. Como se trata principalmente de una actividad de investigación, la Universidad y los organismos de investigación pueden ser los interlocutores prioritarios para esta acción.

Una segunda actividad del *observatorio* podría examinar las características y la progresiva modificación en el tiempo de la *demanda social* de orientación, entendiendo en este caso no tanto la expresada por los distintos grupos sociales usuarios, sino la manifestada por el contexto social. Por parte de la escuela, por ejemplo, está emergiendo cada día más la demanda de orientación dirigida a contrarrestar los fenómenos de dispersión y de abandono, mientras que en el mundo del trabajo crece la demanda de orientación para los jóvenes trabajadores atípicos y/o para los adultos mayores de 45 años, excluidos del mercado laboral por procesos de deslocalización o por graves crisis empresariales. Para recoger la modificación de estas demandas podría ser útil promover algunos grupos centrales con representantes relevantes (universidad, instituciones locales, agentes sociales, servicios, asociaciones profesionales) y elaborar unos documentos de síntesis para poner a disposición de los orientadores del sistema.

De los resultados de las dos actividades anteriores (necesidades orientadoras de los distintos grupos y la demanda social de orientación) se podría promover la elaboración de una guía para la identificación de nuevas vías de intervención que prevean interconexiones entre las necesidades de la persona y el condicionamiento del contexto socio-económico de referencia. Los agentes y beneficiarios de esta acción son todos los destinatarios del sistema de orientación.

El **segundo objetivo** conexo a la investigación y a la innovación se refiere a la propuesta de nuevos modelos de intervención en el sector de la orientación. La actividad de promoción a través del GIRC podría incluir la realización experimental y la evaluación de algunas líneas innovadoras del servicio, al término de las que - si los resultados enjuiciados fuesen significativos - construir unas guías metodológicas para el incremento y la difusión de las experiencias. Constituyen un resultado de esta actividad el informe de evaluación de los resultados de las experimentaciones y también las guías metodológicas para la difusión de las intervenciones.

Son destinatarios de las actividades todos los agentes del sistema de orientación. Además de la promoción de algunas experiencias de *innovación del proceso*, se pueden prever iniciativas conectadas con las realizaciones de nuevos instrumentos de apoyo a las actividades de los orientadores (*innovación de resultados*). A través de GIRC se podría facilitar entonces la elaboración y la aplicación de instrumentos operativos utilizados para la gestión diaria de las actividades en los servicios territoriales.

Respecto a esto sería útil promover también la adaptación de buenas practicas y de instrumentos innovadores realizados en otros países europeos a través de la traducción y adaptación de los materiales mas significativos y la activación de seminarios de conocimiento y socialización de los distintos resultados. Destinatarios de estos productos son todos los agentes del sistema, y en su realización pueden intervenir los representantes de las universidades, de los organismos de investigación, de las estructuras de formación y de los servicios territoriales.

El **tercero** y ultimo **objetivo** dirigido a la investigación y a la innovación se refiere a la necesidad de apoyar la proyección a diversos contextos (europeo, nacional y local). GIRC podría principalmente hacerse cargo de la difusión de la información sobre las oportunidades de proyectar y construir una guía de delimitación del sector. No se puede excluir la posibilidad de llegar también a ofrecer verdaderos servicios de consulta del proyecto, sobre todo en relación a la realidad socio-geográfica más descentralizada y/o de los servicios menos consolidados.

Una hipótesis puede ser la de generar un portal de consulta virtual y/o real y de activar verdaderos talleres de apoyo al proyecto con particular referencia a la integración de los recursos/servicios. Los destinatarios de esta actividad son todos los agentes del sistema de orientación. Pueden gestionar estas iniciativas algunos recursos técnicos del dispositivo GIRC en el contexto nacional y territorial.

Un ulterior canal de intercambio y formación para los orientadores y también para los aspectos específicos del proyecto y más en general para las actividades del servicio podría estar constituido por la realización de una revista on-line dirigida a los técnicos de la red de orientación con la finalidad de difundir los resultados de la investigación y evaluar los proyectos gestionados por los propios orientadores.

Por la complejidad de la gestión que implica esta iniciativa es necesario identificar en el GIRC un recurso del sistema o un núcleo de profesionalidad técnica (cuando GIRC represente una estructura física) que puedan dedicarse de modo preciso a la realización de este instrumento.



La evaluación del
Proyecto GIRC

03

3.1. Introducción a la evaluación interna

El diseño de cualquier proyecto requiere que se tenga en cuenta como parte fundamental del mismo la evaluación interna.

De una forma breve, resaltaremos para qué nos puede servir la evaluación interna en este Proyecto que se encuentra en fase de desarrollo:

- Permite un mayor conocimiento y comprensión del Proyecto que se evalúa, destacando sus aspectos contextuales.
- Facilita una mayor potencialidad en el uso de los resultados/productos que se consigan durante el transcurso del Proyecto.

Aunque también hay que considerar algunos de los inconvenientes principales de este tipo de evaluación, con la finalidad de intentar reducirlos y, si es posible, evitarlos. Entre esas limitaciones pueden estar un nivel bajo de objetividad e imparcialidad, cierto grado de dependencia administrativa o financiera o centrarse en detalles no relevantes del proyecto en detrimento de otros más significativos. La evaluación interna pretende, esencialmente, incidir sobre los resultados para mejorar el proyecto ya que es realizada por los propios profesionales que diseñan y ejecutan el proyecto y, por ello, resulta más fácil que se desarrollen los mecanismos y estrategias necesarios para introducir los cambios que optimicen el objeto que se evalúa.

Las principales características de la evaluación interna son las siguientes:

- El enfoque de la evaluación interna es fundamentalmente formativo ya que tiene por finalidad perfeccionar y adecuar el contexto.
- Está centrada en los procesos siendo, por tanto, continua a lo largo de todo el desarrollo del proyecto, incluyendo todas sus fases.
- Su utilidad principal es servir como instrumento de cambio.
- Su valor es facilitar sugerencias de mejora del proyecto

3.2. La evaluación interna del proyecto GIRC: procedimiento y fases de desarrollo

En el Proyecto GIRC la evaluación está integrada activamente en todas sus fases. En ella invertimos nuestro máximo esfuerzo posible (personal, de tiempo...) porque deseamos que sea una labor bien hecha.

El procedimiento de trabajo establecido para la evaluación interna del Proyecto es el siguiente:

- Recogida de información con las técnicas y los instrumentos pertinentes en cada momento del proceso.
- Análisis de los datos obtenidos.
- Elaboración de un informe de evaluación de cada fase.
- Exposición y discusión del informe entre los socios del Proyecto GIRC.
- Propuesta y acuerdo sobre las sugerencias y las recomendaciones para la mejora de las fases sucesivas (evaluación interactiva).

En la organización y gestión del Proyecto GIRC, como en todo proyecto, se sigue un ciclo compuesto por diversas etapas que se enmarcan en un contexto (político, social, cultural, económico...) influyente desde varios ámbitos en el mismo y que tienen asociados diferentes tipos de evaluación.

En este ciclo se diferencian cuatro etapas: estudio de necesidades, análisis de objetivos y del proyecto, análisis de la implantación y evaluación del proceso y evaluación de resultados, que se recogen en la planificación del GIRC.

- **1ª etapa:** Centrada en el análisis de las necesidades existentes en el ámbito de la orientación en un contexto supra territorial (por ejemplo a nivel regional) respecto a cuestiones de movilidad europea por causa de estudio y trabajo. Se trata de un aspecto básico en la planificación de un proyecto que pretende integrar la evaluación del contexto y las necesidades detectadas.

El estudio previo de la situación del contexto o del medio de intervención (en este caso) es uno de los factores determinantes en la elaboración de un proyecto y en su puesta en práctica, de su imagen y su éxito final, ya que los objetivos y las finalidades del proyecto dependen de las necesidades impuestas por el análisis anterior. La evaluación de esta primera etapa parte de un conocimiento lo más exhaustivo posible del proyecto (características, estructuras, población destinataria, necesidades y oportunidades...) para elaborar un esquema de evaluación acorde con el proyecto. Es una evaluación inicial que tiene un carácter diagnóstico. El criterio principal que debemos considerar en la valorización de esta primera etapa es el de pertinencia, concebida como la reflexión con la cual se justifica un proyecto en relación con las prioridades de desarrollo regionales, nacionales y europeas.

Las fases 1 y 2 (Análisis e Investigación) se integran en esta primera etapa ya que con ellas se aborda precisamente el análisis de los contextos y necesidades o cuestiones que se plantean con respecto a las asesorías en una orientación concentrada sobre la movilidad.

- **2ª etapa:** Una vez estudiado el contexto a investigar se formularán los objetivos (directamente relacionados con las necesidades detectadas) y se planificarán las tareas, los recursos, los espacios, etc. que harán posible el principio y el

desarrollo del proyecto con una garantía suficiente de resultado.

En esta etapa se realiza pues el análisis de los objetivos y del proyecto en general. La evaluación se concentra en la planificación del proyecto, que sigue criterios como el de la coherencia entre sus distintos componentes, la adecuación o la suficiencia y tiene como objetivos conocer cómo se desarrolla el Proyecto y analizar los cambios introducidos en el mismo.

La fase 3 del Proyecto GIRC (Modelización) se correspondería con esta segunda etapa.

- **3ª etapa:** Referida a la valoración de la aplicación o puesta en marcha del proyecto tiene en cuenta los distintos aspectos que se planificaron en las etapas previas. El análisis de la implantación y la evaluación del proceso son las cuestiones de las que se ocupará la valorización interna en esta etapa de acuerdo con criterios como el progreso, el perfeccionamiento o la satisfacción.

Las fases 4 y 5 del Proyecto GIRC (Experimentación y Evaluación de la experimentación y puesta a punto definitiva del modelo) se analizarán específicamente es esta fase.

- **4ª etapa:** Implica la evaluación de los resultados y logros alcanzados con el proyecto a través de la cual se conocerá qué nivel de éxito se obtuvo con el proyecto partiendo de los objetivos formulados al principio del proyecto. En esta fase están implícitos diversos criterios de evaluación, por ejemplo: el criterio de efecto, de eficacia o de eficiencia. La fase de Valorización del Proyecto GIRC correspondería a esta última etapa del ciclo.

3.3. Actividades desarrolladas en la evaluación interna del proyecto GIRC

En la evaluación interna del Proyecto GIRC se programaron un conjunto de actividades para llevar a cabo en cada una de las etapas establecidas.

En la **1ª etapa** “Evaluación del contexto y de necesidades” se propuso la elaboración y aplicación de un cuestionario (C1) a los socios del Proyecto con la finalidad de recoger información sobre el desarrollo de las fases 1 y 2 (Análisis e Investigación).

El C1 está formado por dos partes:

- Parte general compuesta por 16 ítems escalares y 1 cuestión abierta sobre sugerencias o comentarios distribuidos en 2 subapartados (planificación del Proyecto y metodología del Proyecto)
- Parte específica para la 1ª etapa con 8 ítems escalares y 1 cuestión abierta sobre sugerencias o comentarios.

La escala de valoración del C1 está integrada por 5 valores:

- 1 - Nada (muy en desacuerdo)
- 2 - Poco (en desacuerdo)
- 3 - Algo (particularmente de acuerdo)
- 4 - Mucho (de acuerdo)
- 5 - Muchísimo (muy de acuerdo)

El C1 fue contestado por 6 socios (uno perteneciente a cada país participante en el Proyecto GIRC) obteniendo todos los ítems escalares una valoración media superior a 3, lo que indica que los partenaires estaban de acuerdo con los aspectos más importantes en cuanto a la planificación y metodología del Proyecto. Las dos cuestiones con una valoración media más baja se referían al contexto de aplicación del Proyecto GIRC como realista (3,6) y a la adecuación de la duración temporal de cada etapa para la realización global del Proyecto (3,8).

Las observaciones realizadas indicaron la necesidad de incrementar la frecuencia de los contactos entre los socios del Proyecto GIRC y de garantizar las fechas establecidas para terminar cada etapa.

La propuesta de evaluación de la **2ª etapa** "Análisis de objetivos y del Proyecto" correspondiente a la fase 3 del Proyecto GIRC (Modelización) partió de la recogida de información a través de la realización de un cuestionario a todos los partenaires (C2), una entrevista semiestructurada a las responsables del Proyecto GIRC y el análisis documental comparativo entre la planificación inicial del Proyecto (fases y elementos) y su realización real.

La estructura del C2 es similar a la del C1 con dos partes diferenciadas:

- Parte general compuesta por 11 ítems escalares y 1 cuestión abierta sobre sugerencias o comentarios distribuidos en 2 subapartados (cambios introducidos en la planificación del Proyecto GIRC y metodología del Proyecto)
- Parte específica para la 1ª etapa con 8 ítems escalares y 1 cuestión abierta sobre sugerencias o comentarios.

La escala de valoración del C2 tiene idénticos valores que la escala presentada en el C1.

El C2 fue contestado por 10 partenaires obteniendo todos los ítems escalares una valoración media superior a 3. Las cuestiones que obtuvieron una valoración menor (< 4) se refirieron a la disponibilidad de recursos necesarios (huma-

nos, materiales, económicos...) para el desarrollo de la etapa de Modelización (3,3); la adecuación de la temporalización de esta etapa para la consecución de los objetivos (3,7); la adecuación del nivel de implicación/participación de los partenaires (3,8) y la modificación de los objetivos se ha realizado en función de los cambios en los contenidos (3,9).

La entrevista semiestructurada consta de 8 preguntas presentadas en formato abierto. Su propósito es la recogida de información cualitativa sobre algunos de los temas de mayor interés para esta etapa con un grado de profundización mayor que con los cuestionarios. Los temas que se abordan en la entrevista son:

- 1) Importancia del Proyecto GIRC
- 2) Necesidades/demandas que satisface el Proyecto
- 3) Objetivos generales previstos
- 4) Nivel de innovación del Proyecto GIRC respecto a otros proyectos de Orientación
- 5) Cambios en los elementos principales del Proyecto GIRC. Justificación de los mismos
 - 5.1. Objetivos
 - 5.2. Estructura y organización: fases
 - 5.3. Actividades a desarrollar (especificando fase a la que pertenecen)
 - 5.4. Metodología
 - 5.5. Recursos
 - 5.6. Secuencia temporal
- 6) Dificultades encontradas en el proceso de trabajo
- 7) Motivos por los que aparecieron dificultades
- 8) Soluciones a las dificultades

La entrevista semiestructurada se aplicó a las coordinadoras del Proyecto GIRC (ASTER y Ce. Trans) quienes respondieron por escrito a la misma.

El análisis de las respuestas ayuda a comprender por una parte el punto de partida del Proyecto, es decir, las expectativas y los retos que supuso el planteamiento del GIRC, las necesidades y las demandas que pretende satisfacer en el ámbito de la Orientación, los objetivos previstos y los aspectos innovadores de este Proyecto en comparación con otros proyectos de Orientación similares; y, por otra, el desarrollo mismo del Proyecto, con lo que conlleva de examen de los cambios incluidos en sus elementos principales justificando los mismos

en función de los ajustes necesarios y las dificultades que aparecieron en el proceso de trabajo, así como las estrategias propuestas para subsanarlas.

En la tabla 1 se presenta la información más importante recogida con la entrevista semiestructurada.

MOMENTO	CUESTIÓN	RESPUESTA
I. Punto de partida del proyecto GIRC	I.1. Importancia	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto estratégico para la creación de estructuras/dispositivos de conexión en el sector de la orientación que favorecerán el desarrollo y calidad de servicios básicos y la integración de subsistemas • Prefiguración de modalidades de funcionamiento deseables para afrontar los retos en los que la evolución socioeconómica sitúa las intervenciones orientadoras a nivel nacional, regional y local
	I.2. Necesidades/demandas	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de servicios para optimizar los recursos y mejorar su calidad • Racionalización de la oferta de orientación para evitar duplicaciones en algunas áreas y falta de intervención en otras • Introducción de innovación en el sistema de orientación y contribuir a su evolución
	I.3. Objetivos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Situar, en una fase de análisis, las funciones esenciales de un dispositivo/centro de orientación a nivel supraterritorial que favorezca el desarrollo de servicios facilitadores de la movilidad por razones de estudio y empleo y el acceso a los sistemas de formación, educación, empleo en una perspectiva de "lifelong" • Explorar a través de una investigación cualitativa transnacional la problemática y los puntos fuertes las distintas funciones • Modelar a nivel organizativo y funcional el nuevo dispositivo/centro GIRC que reúna las buenas prácticas analizadas a través de la investigación • Experimentar el modelo en una o más regiones • Valorar los resultados del proyecto y difundir el modelo a través de la difusión de un documento técnico que permita su puesta en práctica en contextos diferentes
	I.4. Aspectos innovadores	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de perspectiva en la consideración de la orientación (OCDE): orientación como apoyo esencial en el desarrollo de estrategias de política pública, ayudando a los servicios básicos a plantearse objetivos más amplios y de impacto social • Proporciona indicaciones para la experimentación de nuevas formas de cooperación entre los servicios básicos regulados y coordinados por dispositivos a nivel regional

MOMENTO	CUESTIÓN	RESPUESTA
II. Desarrollo del proyecto GIRC	II.1. Cambios	<ul style="list-style-type: none"> • No hay cambios en elementos como objetivos, estructura y organización, metodología y recursos • Hay un cambio de la actividad secundaria de la 3ª fase “Realización de una base de datos para la recogida de información sobre los flujos de movilidad europea por razones de estudios y períodos de prácticas” por el “Estudio de viabilidad para la realización de un observatorio sobre la movilidad europea” • La secuencia temporal en las fases 3ª y 4ª del Proyecto sufre algún retraso debido al cambio de la actividad comentada ya que implicó un trabajo de traducción más amplio
	II.2. Dificultades	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad para modelar un dispositivo de un servicio/centro de orientación de 2º nivel prefigurado por el GIRC y compartido por todos los socios
	II.3. Motivos de aparición de las dificultades	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de diferencias en las características de los servicios de orientación de los países socios
	II.4. Estrategias de solución de las dificultades	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración en la fase de Modelización de un documento con las funciones principales de un servicio de orientación como el GIRC en las que se integran aspectos compartidos por todos los socios (objetivos y actividades) con especificidades nacionales (productos y agentes implicados)

Tabla 1: Elementos principales de la entrevista semiestructurada

El análisis documental tiene como finalidad comparar el diseño inicial realizado para el Proyecto GIRC con las modificaciones introducidas durante su proceso de ejecución. Es decir, estimar las semejanzas y diferencias entre la fase de planificación de un proyecto y la fase de puesta en marcha del mismo.

Un representante de cada país participante en el Proyecto realiza el análisis de la documentación a partir de una valoración escalar con cinco grados (en la que 1 es el valor mínimo y 5 es el valor máximo) de los elementos planificados (fases, objetivos, actividades y productos/resultados) atendiendo a cuatro criterios:

Criterio 1: Análisis comparativo entre la planificación del Proyecto GIRC y su nivel de realización

Criterio 2: Nivel de dificultad en el seguimiento del Proyecto GIRC respecto

a su planificación

Criterio 3: Nivel de cambios introducidos en el Proyecto GIRC respecto su planificación

Criterio 4: Grado de de innovación en el Proyecto GIRC

Para cada uno de los cuatro criterios existe un apartado en el que se puede indicar cualquier tipo de observación.

Las puntuaciones otorgadas a los criterios 1, 3 y 4 por los diversos socios tienen un alto nivel de coincidencia, mientras que para el criterio 2 se produce una mayor disparidad en las respuestas.

Criterio 1: El nivel de cumplimiento en la realización de productos/resultados respecto a lo que estaba planificado en el Proyecto es percibido como el más bajo de los elementos propuestos, con una media de 3,6. Mientras que el nivel de consecución de las fases se percibe con el grado más alto con una media en las valoraciones de 4,6.

Criterio 2: En cuanto al nivel de dificultad en el seguimiento del Proyecto respecto a su planificación, los socios valoran la realización de actividades con el nivel más bajo (media: 2,4) y tanto el desarrollo de las fases como la realización de objetivos con el grado más alto (media: 3).

Criterio 3: El nivel de cambios introducidos en el Proyecto respecto a su planificación se valoró en todos los elementos con un nivel medio (2,4 para las fases y objetivos y 2,8 para actividades y productos/resultados). La modificación más importante que se incluyó en el Proyecto ha sido en una actividad secundaria de la 3ª fase que se ha valorado específicamente como una buena idea. La propuesta de realización de una base de datos sobre los flujos de movilidad se ha sustituido por un estudio de viabilidad para la realización de un observatorio sobre la movilidad europea.

Criterio 4: El grado de innovación del Proyecto ha sido el criterio con una valoración más elevada en todos sus apartados de los cuatro propuestos en el análisis documental, oscilando entre 3,8 (fases y actividades) y 4,5 (objetivos). La elaboración y estructuración de las funciones de un centro de servicios de orientación GIRC ha sido destacada como la idea más innovadora del Proyecto; aunque también se hace constar que la creación de los centros GIRC a nivel regional conllevaría la necesidad de contar con fondos suplementarios (que podrían obtenerse a partir de un futuro Proyecto Leonardo da Vinci, por ejemplo).

A partir del examen de las respuestas dadas por los representantes de los partners al análisis documental se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- El nivel de cumplimiento en el desarrollo de todos los elementos planificados al inicio del Proyecto GIRC (fases, objetivos, actividades, productos/resultados) ha sido percibido con una valoración alta-muy alta (3,6-4,6).
- El nivel de dificultad en el proceso de trabajo del Proyecto GIRC ha sido concebido como medio (2,4-3).
- El nivel de cambios introducidos durante el desarrollo del Proyecto GIRC teniendo como punto de partida la planificación inicial ha sido medio-alto (2,4-2,8).
- El grado de innovación del Proyecto GIRC ha sido evaluado por los socios participantes como alto-muy alto (3,8-4).

Resumiendo, el Proyecto GIRC ha sido visto por los evaluadores internos como un proyecto innovador en el ámbito de la Orientación con un nivel bastante satisfactorio de cumplimiento en su proceso de ejecución y un rango de dificultad y de cambios medio, éstos últimos justificados como necesarios para adaptarse a las condiciones en las que se desarrolló el propio Proyecto.

La **3ª y 4ª etapas** de la evaluación interna se centran en el análisis de la implantación y la evaluación del proceso y de los resultados. La recogida de datos se llevará a cabo al finalizar el Proyecto, ya que se pretende conocer cómo se desarrolló la experimentación del Proyecto GIRC y cómo se evaluó esa implementación, además de los resultados alcanzados.

Para la recogida de datos se empleará un cuestionario final (C3) que constará de diez ítems y que será contestado por todos los socios.

El C3 mantiene la estructura de los dos cuestionarios utilizados en esta evaluación interna.

04

Sugerencias para activar
un dispositivo de segundo
nivel para la Orientación

El modelo GIRC propuesto en el capítulo 2 constituye el punto de llegada de un proceso de análisis y de experimentación realizado a través de un programa comunitario que ha reunido a distintos socios de diferentes países europeos.

Por eso no puede situarse en un grado de abstracción y generalización que permita recoger las diferencias de contexto sin desnaturalizar sus objetivos principales. El modelo estuvo analizado en sus posibilidades aplicativas en algunos de los países socios y esto se describe en el CD ROM adjunto a esta publicación.

¿Qué pasa cuando este modelo deba ser aplicado en otros contextos? En otras palabras, ¿en qué modalidad el resultado del proyecto GIRC puede presentarse como instrumento concreto para los gestores institucionales interesados en promover una política de calidad en la orientación? ¿Qué procesos pueden ser activados en otros contextos territoriales e/o institucionales (regiones, provincias, etc.) potencialmente interesados en la aplicación; aunque sea parcial, del modelo GIRC?

Para responder a esta demanda, se intentará en esta publicación señalar algunas indicaciones sobre posibles procesos e instrumentos de apoyo para activar el proceso de innovación y racionalización de la oferta de servicios orientadores.

Desde nuestra perspectiva, las estructuras que intervienen con competencias y roles diversos, en el campo de la orientación son llamados a dar su contribución propia a la hipótesis de que sólo la acción conjunta y articulada del sistema puede garantizar el éxito real con el esfuerzo realizado para la adopción de un modelo del tipo propuesto por GIRC.

4.1 Una lista control de autoevaluación para los gestores institucionales

Entre los instrumentos que pueden ser de ayuda en la fase inicial se propone una lista de control que permita la identificación de algunos aspectos clave de la organización del sistema de orientación. La lista control considera de modo específico los objetivos operativos que puedan ser significativos y que correspondan al modelo GIRC.

La lista de control es un instrumento pensado para los agentes institucionales de un contexto territorial dado (por ejemplo regional o provincial). En el caso en el que las competencias sean distintas en el contexto de referencia entre más instituciones, la lista de control sería realizada por todos los agentes implicados.

La elaboración de la lista de control presupone el conocimiento del modelo GIRC.

Desde las macro funciones que caracterizan el modelo (asistencia técnica, apoyo a la formación de los agentes de orientación, promoción de la calidad e investigación y desarrollo) se han seleccionado los objetivos operativos que pueden poner en evidencia cuando el contexto territorial de referencia está en relación con el modelo mismo y el nivel se sitúa en un eventual desfase. La realización de los objetivos viene considerada como la dimensión en la que se analiza el desfase, prescindiendo de la actividad indicada en el modelo presentado en el capítulo dos. Por otra parte, el desfase no va a ser valorado por las actividades que constituyen solo una propuesta de operacionalización de los objetivos propuestos (en cuanto se podrían identificar otras).

El instrumento propone una reflexión sobre el modo de compartir e implementar los objetivos modelizados y hace referencia a una escala de valoración de 1 a 5 para utilizarse con referencia a los siguientes parámetros:

1 = en el estado actual, este objetivo no es considerado importante.

2 = en la situación presente, este objetivo no es considerado y por lo tanto no se ha hecho una evaluación de su importancia.

3 = en el estado actual este objetivo es considerado importante pero no se han desarrollado iniciativas específicas para realizarlo.

4 = en el estado actual se han realizado algunas iniciativas para lograr este objetivo pero son esporádicas y ocasionales.

5 = en el estado actual se han efectuado acciones para realizar este objetivo con continuidad y estabilidad.

LISTA CONTROL DE AUTOEVALUACION					
Función de asistencia técnica					
Favorecer la comunicación entre las instituciones competentes	1	2	3	4	5
Apoyar la visibilidad de los servicios y promover su utilización	1	2	3	4	5
Apoyar la búsqueda de financiación adecuada	1	2	3	4	5
Solicitar la elaboración de una normativa legal del sector	1	2	3	4	5
Acompañar la reglamentación de la profesión	1	2	3	4	5
Apoyar las entidades que se ocupan de la movilidad europea.	1	2	3	4	5

Función de apoyo a la formación de los técnicos de orientación					
Diagnosticar las necesidades formativas de los orientadores	1	2	3	4	5
Promover la calidad de la formación	1	2	3	4	5
Favorecer el desarrollo de la formación inicial	1	2	3	4	5
Promover iniciativas de formación continua	1	2	3	4	5
Favorecer el desarrollo de una dimensión europea en la formación de los orientadores	1	2	3	4	5
Función de promoción de la calidad					
Promover la definición de estándares del servicio	1	2	3	4	5
Calificar las prácticas e instrumentos profesionales	1	2	3	4	5
Controlar y evaluar la eficacia y eficiencia del servicio de orientación	1	2	3	4	5
Valorar el grado de utilización y de satisfacción de los destinatarios de los servicios de orientación	1	2	3	4	5
Promover la integración entre los servicios de orientación de los distintos subsistema	1	2	3	4	5
Función de investigación y desarrollo					
Propuesta como observatorio permanente de los aspectos referidos a la orientación	1	2	3	4	5
Proponer nuevos modelos de intervención	1	2	3	4	5
Apoyar la proyección en el contexto europeo, nacional y local	1	2	3	4	5

La lista de control es un instrumento que puede facilitar la evidencia de unos primeros datos fundamentales y posibles situaciones de discrepancia en los procesos de adaptación y transferencia del modelo GIRC.

Los objetivos que obtienen una puntuación 1 ó 5 evidencian, por razones diametralmente opuestas, el grado de calidad y poca utilidad de los aspectos considerados en función del proyecto propuesto.

En el primer caso (puntuación 1), vienen evidenciados objetivos que, por motivaciones diferentes (no excluyendo la falta de competencias para intervenir en los aspectos relacionados), no son considerados fundamentales en el sistema. En el segundo caso (puntuación 5) se evidencian objetivos en los que el sistema ha obtenido un buen nivel de madurez y que entonces necesita solamente una actividad que podríamos definir de mantenimiento.

Los objetivos que obtienen las puntuaciones 2, 3 ó 4 permiten seguir con el análisis de posteriores discrepancias.

Los objetivos que obtienen la puntuación 2 podrían ser debatidos en las reuniones de trabajo, internas o externas en la organización correspondiente, específicamente dedicadas a una valoración del grado de importancia acordado en el interior del sistema. Podrían ser en la práctica considerados objetivos a largo plazo - en los que pueda iniciarse un proceso de análisis y compartir con otros interlocutores institucionales, internos o externos a la organización- o por el contrario confluir internamente con los que han obtenido una puntuación de 1 (objetivo poco importante).

Los objetivos que obtienen una puntuación de 3 podrían solicitar un proyecto ejecutivo (la elaboración de un documento técnico de desarrollo sobre las acciones a realizar, por ejemplo) para analizar la factibilidad y su consolidación.

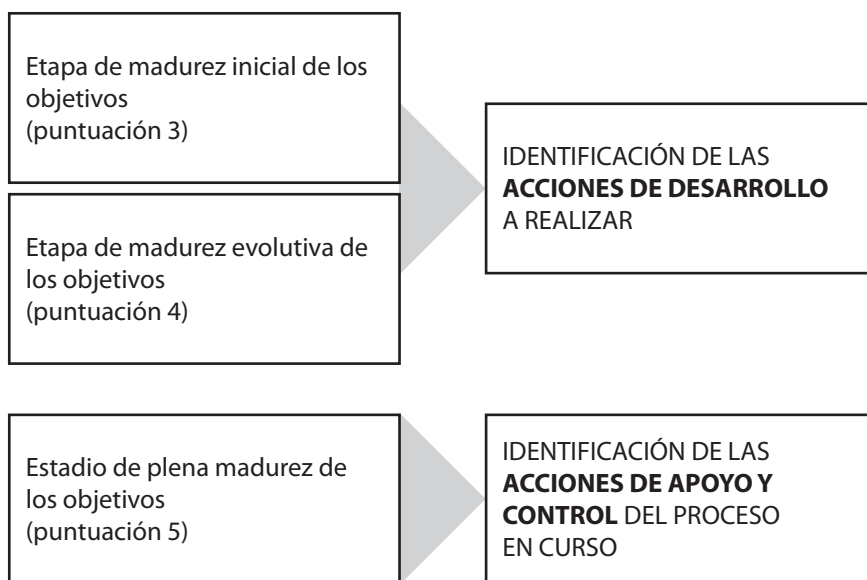
Los objetivos que obtienen una puntuación de 4 evidencian una condición que podríamos llamar de "trabajo en curso", en donde las iniciativas para su operacionalización son sólo parcialmente realizadas. La situación de este posicionamiento es muy importante por proceder del análisis del proceso que se quiere activar. Es útil entender si se está en frente de un proceso que está empezando con tiempos y modalidades previstas en el proyecto ejecutivo que probablemente le ha precedido o si, por el contrario, se han verificado situaciones de ralentización no previstas. En otras palabras, esta posición podría subrayar también alguna crítica al proceso de calidad que una puntuación 4 muestra claramente como adquirido. De las indicaciones descritas se puede intuir como una utilización correcta de la lista de control provista, una primera ayuda concreta para empezar el rediseño del modelo GIRC adaptándolo al ámbito respectivo. Los resultados conseguidos en los objetivos expresan una competencia del "grado de madurez" conseguido en el ámbito respectivo de las diversas funciones en relación con el desarrollo de los objetivos.

4.2 Identificación de las acciones a realizar para el desarrollo del sistema

Los pasos siguientes a efectuar pueden ser la determinación de las actividades a realizar en relación con las informaciones recogidas a través de la lista de control.

En el gráfico siguiente se representa una posible interpretación simplificada de los resultados que se pueden obtener de la aplicación de la lista de control construida según los indicadores del modelo GIRC y una evaluación diversificada de las acciones prioritarias de actuación a emprender en relación con el grado de madurez del sistema:

- Acciones de desarrollo en presencia de un sistema que se encuentra en un estadio inicial;
- Acciones de control en presencia de un sistema que se halla en una etapa de consolidación.



El modelo de las funciones elaborado en el proyecto GIRC y presentado en las páginas precedentes prefigura una articulación por cada objetivo, interno a las cuatro funciones en actividades específicas.

La tarea propuesta, como ya se ha anticipado, constituye el resultado de un complejo trabajo de análisis que ha tenido en cuenta la experiencia de muchos sujetos implicados en distintos roles en el proyecto.² Estas actividades sin embargo no tienen un carácter prescriptivo sino solo indicativo y de referencia y será competencia de los gestores determinar las acciones de carácter interno de un contexto dado que puedan ser adecuadas para apoyar el desarrollo de calidad del sistema de orientación.

La sugerencia es entonces la de rediseñar el mapa de las funciones con su vertebración utilizando el esquema siguiente:

² La elaboración del modelo presupone un trabajo de investigación preliminar que ha implicado numerosos expertos y figuras clave en el ámbito de la orientación en cada país socio, la comparación entre los expertos que constituyen el partenariado del proyecto, y el compartir el modelo con algunas referencias institucionales con vistas a su validación.

MAPA FUNCIONES				
FUNCIONES	OBJETIVOS (objetivos específicos en los que se articula la finalidad general de la función)	ACTIVIDAD (Acciones a través de las cuales se pretenden conseguir los objetivos)	PRODUCTOS (Resultados del proceso activado)	SUJETOS IIMPLICADOS (Promotores, destinatarios, agentes/ gestores)
ASISTENCIA TECNICA	1			
	2			
	3			
	Etc.			
APOYO A LA FORMACIÓN DE LOS AGENTES DE ORIENTACION	1			
	2			
	3			
	Etc.			
PROMOCION DE LA CALIDAD	1			
	2			
	3			
	Etc.			
INVESTIGACIÓN Y DESAROLLO	1			
	2			
	3			
	Etc.			

4.3 La coparticipación en el modelo

Una posible vía, desde el punto de vista de los procesos a activar para la implicación de los referentes de los servicios y de la comunidad de los orientadores que con distintos papeles y competencias intervienen en el territorio de referencia, es la de organizar dos tipos de grupos de trabajo:

- Uno con los responsables de los servicios de orientación

- Otro con una representación de los orientadores de los servicios.

El objetivo del grupo central con los responsables de los servicios es enfocar y compartir la propuesta y también identificar la contribución que las distintas articulaciones operativas del sistema puedan llevar en cuanto al liderazgo y la gestión de los procesos de innovación en relación a más funciones del modelo (un nivel micro o de uno o más objetivos).

En esta perspectiva, en el ámbito del grupo central se puede enfatizar sobre:

- El grado de compartir el modelo (¿en qué medida la necesidad de un dispositivo de apoyo a los servicios de base es considerada como importante para el desarrollo del sistema? ¿Los objetivos y las actividades previstas son consideradas útiles y consolidables?).
- Situación institucional de las funciones (¿en qué medida las funciones podrían ser realizadas, distribuyéndolas o partir de las estructuras existentes o bien crear una independiente?).
- Atribución de competencia (¿existen en el territorio recursos/roles profesionales que podrían asumir una función de liderazgo en la gestión del proceso conectado con las distintas funciones o bien partir de las mismas prescindiendo de la situación institucional?).

El objetivo del grupo central con representación de los orientadores es el de implicación en la fase de comienzo y llegar a un contexto de atención al destinatario final de los servicios de base, usuario último del proceso que se quiere realizar.

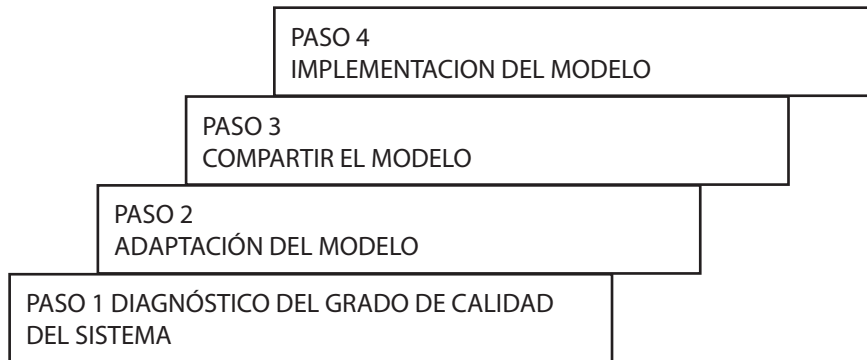
En esta perspectiva en el ámbito del grupo central se puede enfatizar en el:

- Grado de compartir el modelo (¿en qué condiciones un dispositivo de apoyo a los servicios de base puede generar un valor añadido a los destinatarios de las acciones orientadoras realizadas por los servicios?).
- Nivel de preparación para recibir la innovación (¿en qué medida es posible la implicación personal en el proceso de innovación del mismo modelo?).
- Grado de apoyo esperado (¿qué iniciativas de sensibilización/formación deben ser realizadas para garantizar la implicación de la comunidad de los orientadores?).

La síntesis de los resultados de los grupos centrales puede ser asumida por los agentes para poner a punto el modelo, aportando eventuales modificaciones en función de los estímulos surgidos.

4.4 Conclusiones

Las indicaciones propuestas señalan un proceso en el que las personas realizan algunas etapas consideradas funcionales para el desarrollo del modelo propuesto a través del proyecto GIRC. El proceso puede sintetizarse gráficamente de acuerdo con el esquema que sigue:

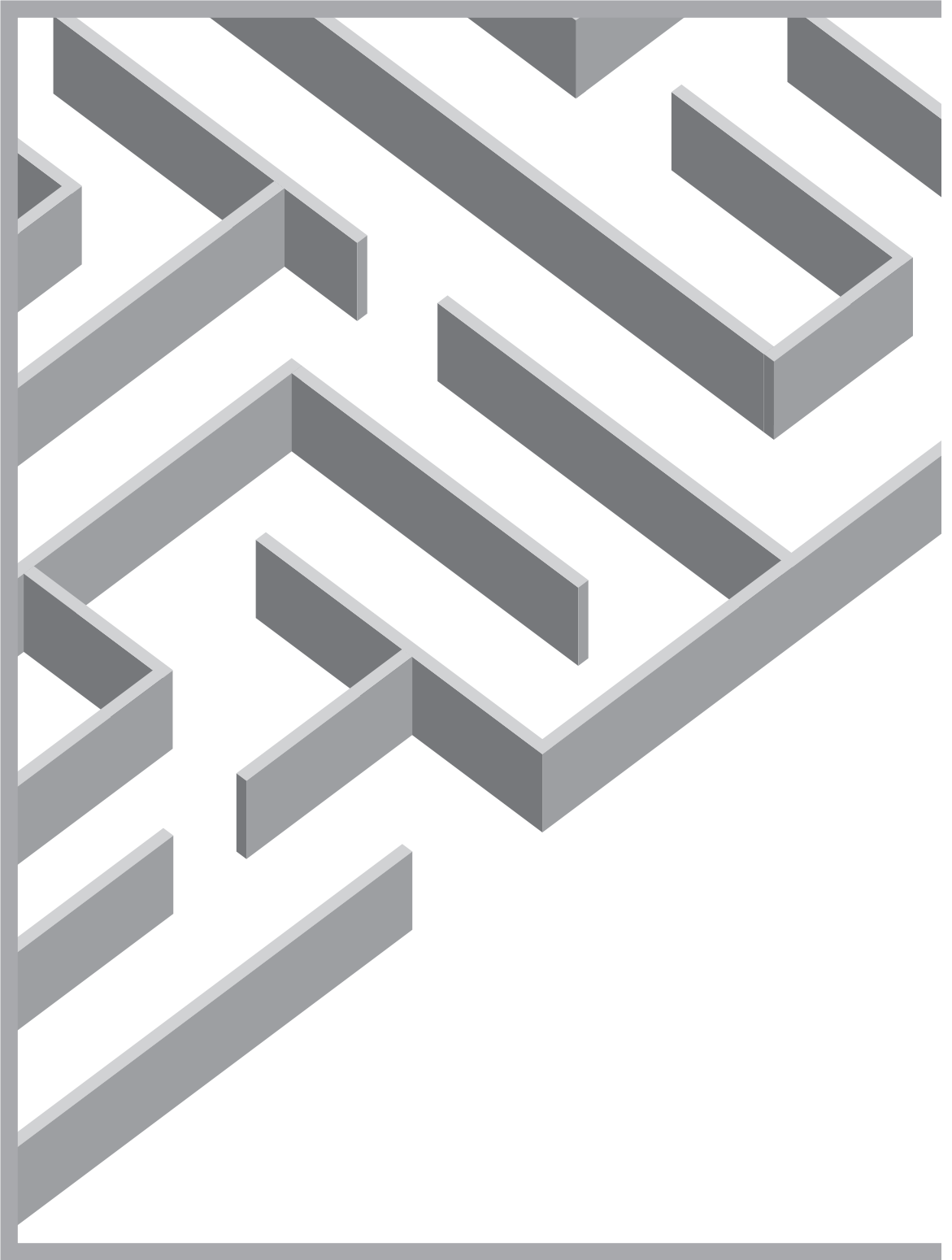


En el primero paso se sitúa la fase de análisis del posible desfase existente entre el modelo propuesto por el proyecto GIRC y el sistema de referencia del agente. El instrumento de apoyo para esta fase es la Lista Control de autoevaluación.

En el segundo paso se sitúa la adaptación del modelo al grado de innovación consolidable del sistema, en términos de redefinición específica de los objetivos prioritarios y del (re)proyecto de actividades orientadas a la consecución de los objetivos. El instrumento de apoyo de esta fase es el Mapa funcional. El modelo de referencia está propuesto en el capítulo 2 (de utilizar en sentido no prescriptivo).

En la tercera etapa se sitúa el proceso de compartir el modelo adaptado a través de la implicación de los responsables y de los orientadores de los servicios de base. El instrumento de apoyo de esta fase es el Grupo Central.

En el cuarto paso se sitúa el verdadero comienzo de las actividades necesarias para la realización del modelo que ahora puede disfrutar de un proceso de acercamiento y preparación de la comunidad profesional y de la vertebración organizativa del sistema.





Manualul GIRC ←

**Căi spre o consiliere
de calitate**



Proiectul GIRC

01

1.1. Scopuri și obiective

Proiectul GIRC- „Guidance Innovation Relay Centers”, finanțat de Comisia Europeană în cadrul programului Leonardo da Vinci (Faza a doua, 2000-2006) vizează promovarea inovației și calității, prin integrarea și corelarea serviciilor din domeniul consilierii.

Într-adevăr, în ultimii ani consilierea a cunoscut o dezvoltare în plan structural, uman și financiar, fapt care a condus la îmbogățirea experienței, dar și la câteva dificultăți la nivelul coordonării și specificării competențelor necesare în domeniu. Din punct de vedere legislativ, competențele sunt stabilite, atât la nivel național (Ministerul Educației/ și Ministerul Muncii), cât și la nivel local (regiuni și departamente/ provincii). Actori instituționali diferiți intervin în domenii specifice de activitate (sistemul educațional/ serviciile de ocupare), aceștia abordând în mod diferențiat beneficiarii serviciilor de consiliere (studenți și tineri/ adulți și angajați). Cu toate acestea, limitele competențelor nu sunt clar specificate, nici în cazul clientului care utilizează aceste servicii, nici în cazul consilierului.

În dezvoltarea sistemelor de consiliere din diferite țări se constată aspecte pozitive, dar și unele puncte slabe, precum posibile suprapuneri în intervențiile de specialitate, în definirea calificărilor profesioniștilor, definirea standardelor de calitate ale activităților, evaluarea eficienței/ eficacității serviciilor etc.

Proiectul GIRC abordează necesitatea creării (sau a recunoașterii, dacă deja există) a unor structuri de nivel secundar, care să desfășoare activități de asistență tehnică pentru serviciile de bază (de nivel primar), care activează în domeniul consilierii și orientării și să colaboreze cu Centrele Naționale de Resurse pentru Orientare Profesională din rețeaua Euroguidance (de nivel terțiar).

Delimitarea nivelului (secundar sau în unele țări, terțiar) la care se pot situa centrele GIRC nu este o sarcină simplă, întrucât o astfel de evaluare depinde de:

- a) plasarea dispozitivului (nivel național, local sau supra-teritorial, de exemplu cel inter-regional);
- b) existența în teritoriu doar a serviciilor de nivel primar sau a unor servicii specializate (de obicei, denumite de nivel secundar).

În funcție de context, un proiect precum GIRC poate să includă în același timp anumite componente ale nivelurilor secundar și terțiar. GIRC își propune îndeplinirea funcției de interfață, creată pentru a răspunde unor obiective, precum:

- dezvoltarea și multiplicarea strategiilor, practicilor operaționale, metodelor și instrumentelor realizate la nivel european și “insestate” în circuitul național prin intermediul Centrelor Naționale de Resurse pentru Orientare Profesională;

- transmiterea informațiilor despre serviciile locale de consiliere către Centrele Naționale de Resurse pentru Orientare Profesională, astfel încât acestea să promoveze la nivel european, nevoile și exigențele serviciilor destinate cetățenilor, pe baza unui circuit al schimburilor, care să contribuie la dezvoltarea calității sistemelor naționale de consiliere și orientare.

Detaliind, proiectul are ca obiectiv identificarea și *modelarea funcțiilor dispozitivelor/ centrelor de consiliere*, care să dezvolte la nivel suprateritorial modalități de legătură, suport și inovație, complementare serviciilor de bază, în vederea realizării unor noi obiective de ameliorare a calității, compatibile cu direcțiile stabilite de Consiliul European la Lisabona. În acest sens, este preferabil să ne referim la GIRC ca fiind “dispozitive” și nu “centre” (localizate fizic și/ sau unități organizatorice), întrucât este posibil ca într-un anumit context teritorial funcțiile stabilite să poată fi distribuite mai multor structuri, în timp ce în alt context teritorial să poată fi încorporate într-o structură unică deja existentă sau creată *ad hoc*.

Din ansamblul finalităților și al obiectivelor descrise până acum, reiese că beneficiarii proiectului, cărora li se adresează prezenta publicație, sunt toți actorii sociali și instituționali, care astfel, pot fi informați și pot primi indicații operative pentru proiectarea programelor inovative și pentru îmbunătățirea serviciilor din domeniul consilierii, cu o mai mare importanță acordată dimensiunii europene.

Dintre aceștia, menționăm:

- instituțiile care îndrumă, gestionează și coordonează sistemul “transversal” de consiliere;
- responsabilii structurilor care acordă servicii de consiliere, în funcție de cererea și oferta de educație, formare și muncă;
- profesioniștii din aceste structuri;
- partenerii activi ai acestor structuri.

1.2 Etapele proiectului

Proiectul are mai multe etape de lucru, a căror trecere în revistă este utilă pentru a reconstrui procesul prin care s-a ajuns la rezultatele prezentate în publicația de față.

- Etapa întâi: Analiza
- Etapa a doua: Cercetarea

- Etapa a treia: Modelarea
- Etapa a patra: Experimentarea
- Etapa a cincea: Evaluarea experimentării și definitivarea modelului
- Etapa a șasea: Diseminarea rezultatelor
- Etapa a șaptea: Coordonarea transnațională și monitorizarea proiectului

Înainte de a descrie activitățile caracteristice diferitelor etape de lucru, se impune prezentarea partenerilor, care au realizat sarcini integrate și complementare, în ansamblul proiectului. Parteneriatul s-a bazat pe colaborarea între structuri care dețin expertiză în domeniul asistenței tehnice, consultanței științifice, formării și cercetării în aria consilierii. Acestea au avut un rol important în etapele de analiză, cercetare și modelare, în timp ce la experimentarea și valorificarea rezultatelor au contribuit în principal, Centrele Naționale de Resurse pentru Orientare Profesională, din rețeaua europeană Euroguidance.

Organizațiile implicate în proiect au fost:

- ASTER - Italia (Promotor)
- CE.TRANS - Italia
- Universidad de Santiago de Compostela - Spania
- University of Malta - Malta
- Institutul de Științe ale Educației - România
- Careers Europe - Marea Britanie

Date fiind caracteristicile parteneriatului, alcătuit în mare parte din instituții care dețin expertiză științifică și/ sau consultanță recunoscută în domeniul consilierii, la nivel național, activitățile *primei etape* au fost dedicate unei dezbateri interne între experții participanți, finalizată cu formularea unor ipoteze inițiale despre funcțiile GIRC.

Ipotezele inițiale au fost prezentate și discutate, *în a doua etapă*, cu un grup de experți și actori-cheie, reprezentativi în diferitele țări partenere. Din punct de vedere operațional, s-a realizat un sondaj calitativ, care a antrenat 50 de persoane intervievate în țările europene ale parteneriatului. Concluziile obținute pe baza acestuia au permis identificarea funcțiilor care trebuiau modelate, com-

pletând, lărgind și sprijinind cu sugestii, rezultatele inițiale obținute în etapa de analiză. Cercetarea a confirmat mai ales potențiala articulare a proiectului GIRC în patru macro-domenii funcționale diferite, strâns legate între ele.

Rezultatele cercetării au constituit punctul de plecare pentru activitatea complexă de *modelare*, care a caracterizat a treia etapă a proiectului. Termenul *modelare* se referă, în acest context, la prezentarea fiecărei funcții, pe baza următoarelor criterii:

- finalitate: scop general pe care trebuie să îl atingă funcția;
- obiective: obiective specifice care decurg din scopul general;
- activități: acțiuni prin intermediul cărora se pot atinge obiectivele;
- produse: rezultate ale procesului, obținute prin intermediul activităților;
- persoane implicate: promotori, destinatari, actori/ manageri.

Complexitatea unei astfel de activități a fost determinată, exceptând caracteristicile intrinseci ale proiectului, de diversitatea contextelor instituționale de referință și de dorința generală de a realiza un produs care să aibă un nucleu de conținuturi esențiale, dar în același timp cu valențe specifice pentru fiecare țară parteneră. Pentru a atinge acest scop, modelul propus a plecat de la acordul unanim asupra scopurilor și obiectivelor, pe baza cărora s-au dezvoltat apoi celelalte caracteristici, care au prevăzut, în unele cazuri, aspecte specifice de referință pentru diferitele țări participante. Modelul elaborat în această etapă a fost dezbătut cu reprezentanți ai organizațiilor din fiecare țară parteneră, înainte de a ajunge la forma sa definitivă.¹

În cea de-a patra etapă, destinată *experimentării*, modelul GIRC a fost pilotat în trei țări (Italia, România, Marea Britanie), cu participarea unor instituții interesate de aplicarea și implementarea sa.

Etapă a cincea a constat în definitivarea modelului GIRC, evidențiind totodată rezultatele obținute în faza precedentă.

În concluzie, etapele transversale ale proiectului s-au referit la:

- activități destinate promovării proiectului în spații diverse, utilizând o multitudine de mijloace: conferințe, site-uri web, articole în publicații de specialitate, etc (*a șasea etapă*);
- activități de coordonare transnațională și monitorizare, care au permis rea-

¹ În această etapă a fost realizat un produs pe tema mobilității europene, în concordanță cu activitățile principale, prezentate în acest volum.

lizarea unei evaluări complexe pe parcursul etapelor proiectului (*etapa șaptea*).

Această publicație a fost realizată pentru a oferi potențialilor actori interesați, în mod funcțional, principalele rezultate și produse dezvoltate în cadrul proiectului.

Manualul GIRC, tipărit și tradus în limbile naționale ale țărilor din parteneriatul proiectului conține rezultatele obținute în etapa de cercetare, care au valență transnațională și modelul dezvoltat pe parcursul următoarelor trei etape.

De asemenea, lucrarea include planul de evaluare internă a proiectului, care poate oferi informații utile pentru persoanele interesate de activitățile proiectului. Partea finală conține posibile căi de acțiune, adresate actorilor interesați de transferul și implementarea modelului GIRC.

CD ROM-ul atașat publicației include, în limbile naționale ale partenerilor, toate acele documente de interes major pentru fiecare context național. Acest material se referă, în mod special, la cercetările naționale specifice care au precedat modelarea, la particularitățile modelului GIRC din fiecare țară, iar pentru organizațiile din Italia, România și Marea Britanie, interesate de activitățile etapei a patra, la rezultatele experimentului. Există și două anexe tehnice, în limba engleză, care conțin, pe de o parte, o versiune exhaustivă a documentelor de evaluare și, pe de altă parte, o bibliografie internațională, de referință pentru diversele funcții modelate de proiect.

Modelul funcțiilor GIRC

02

2.1. Identificarea funcțiilor pe baza unui studiu transnațional

Proiectul a prevăzut realizarea unei cercetări în fiecare țară parteneră, cu scopul de a identifica opinii și atitudini față de modelul GIRC și de a evalua gradul de adeziune la conținutul propus.

Unul dintre scopurile cercetării viza identificarea unor actori cheie în țările partenere, care să desfășoare funcții similare celor incluse în modelul GIRC. Prin implicarea unor persoane cu rol decizional, se dorea verificarea gradului de utilitate și fezabilitate a modelului, în diferite contexte locale.

În cadrul cercetării, s-au desfășurat 50 de interviuri cu actori cheie din țări diferite: reprezentanți ai instituțiilor din domeniul educației și muncii, profesori universitari, experți și responsabili ai serviciilor de consiliere și orientare. Chestionarul a inclus:

- 1) Evaluarea gradului de utilitate a unei **RESURSE de coordonare, promovare și susținere a dezvoltării** activităților/ serviciilor de consiliere, care funcționează în prezent în fiecare țară și precizarea **motivelor pro sau contra modelului GIRC**.
- 2) Identificarea **nivelului** (național, regional, local) la care ar trebui sau s-ar putea adăuga o **RESURSA** de nivel secundar precum **GIRC**.
- 3) **Identificarea uneia sau a mai multor persoane**, care și-ar putea asuma acest rol în fiecare țară și verificarea disponibilității **celorlalți actori** din domeniul consilierii **de a recunoaște acest rol** (de coordonare și susținere în domeniu).
- 4) Identificarea **tuturor partenerilor** care ar trebui să **promoveze și administreze RESURSA GIRC**, în cazul în care nu s-ar identifica cu un subiect deja existent, ci ar trebui să derive dintr-un acord între toți subiecții interesați.
- 5) Corelarea **RESURSEI GIRC** cu structura și/ sau **funcțiile**, pe care ar putea să le dezvolte.
- 6) Evaluarea principalelor **obstacole** în calea creării unei **RESURSE de nivel secundar** în fiecare țară parteneră a proiectului.

Rezultatele cercetării evidențiază o evaluare pozitivă a scopului proiectului GIRC, de către actorii intervievați în toate țările participante.

În Marea Britanie s-a constatat că există deja centre care desfășoară unele dintre activitățile propuse de GIRC, fiind subliniat faptul că ar putea fi greșit sau inutil să se creeze un alt nivel de resurse pentru consiliere. Intervievații britanici au

menționat faptul că aceleași fonduri ar trebui repartizate unui număr mai mare de centre sau că resursele financiare disponibile ar fi insuficiente, în condițiile în care centrele existente ar refuza să reducă sumele alocate. Ideea unor finanțări suplimentare din partea guvernului pentru centre noi de nivel secundar a fost apreciată drept puțin probabilă. Însă a existat un consens în ceea ce privește ipoteza ca o parte din funcțiile concepute pentru GIRC să fie atribuite unei structuri deja existente.

Și în Spania s-a manifestat un nivel ridicat de interes față de propunerea GIRC. Persoanele intervievate au identificat numeroase posibilități de utilizare a modelului, mai ales la nivel de coordonare și reducere a unor suprapuneri între activitățile derulate de serviciile de consiliere și orientare, active în acest moment. Cerințele necesare pentru funcționarea eficientă GIRC se referă, mai ales, la stabilirea unui cadru instituțional, coordonarea, definirea clară a obiectivelor, subordonarea și plasarea serviciului, furnizarea resurselor de bază pentru funcționarea sa.

Studiul realizat în România a evidențiat avantajele viitoarelor structuri GIRC. Funcțiile potențiale GIRC se referă la: asistența tehnică, analiza nevoilor clienților, formarea continuă a consilierilor, ameliorarea calității serviciilor de orientare și consiliere. În contextul integrării României în UE, persoanele intervievate au manifestat un interes crescut față de strategiile naționale coerente și criteriile de calitate, care să asigure eficiența serviciilor.

Evaluarea necesității dispozitivului GIRC a fost pozitivă și în Malta, deoarece aceasta traversează o perioadă de mari schimbări în sectorul consilierii, fiind necesară colaborarea între diferite resurse, în vederea realizării dezideratelor europene și sporirii competitivității. Nu trebuie subestimate totuși o serie de dificultăți, care pot împiedica realizarea acestor obiective.

Din interviurile realizate în Italia, reiese că în acest spațiu nu s-a consolidat încă o cultură a consilierii, înțelegând ca un sistem care funcționează cu ajutorul unor resurse diferite. Există încă ideea unui sistem (muncă/ educație), care are un rol central sau a unor instituții cu rol de coordonare (minister/ organizații la nivel regional). În opinia unora dintre persoanele intervievate, consilierea este considerată o funcție socială, la fel ca și educația/ formarea, ca un drept al cetățenilor, care poate fi exercitat în funcție de resursele disponibile. O altă categorie a respondenților apreciază că problemele din domeniul consilierii nu sunt separate de aspectele sociale, economice, de asistență sau identitate individuală. Consilierea se adresează cu precădere, persoanelor aflate în dificultate, pentru care nu este de ajuns o "bună" consiliere, ci aceasta trebuie corelată cu alte servicii, pentru a o sincroniza și a o face identificabilă/ negociabilă de către client/ utilizator. Din altă perspectivă, este susținută ideea că, serviciile de consiliere trebuie să abordeze și situațiile de tranziție profesională.

În ansamblu, studiul realizat în țările partenere a evidențiat faptul că dezvoltarea

consilierii în spații diferite are trăsături specifice la nivel local (referitoare la gradul de răspândire și responsabilitate al instituțiilor, structuri operative etc.), dar și problematici comune. Principalele puncte convergente sunt următoarele:

- a) fragmentarea competențelor legislative între diverși subiecți instituționali (în primul rând, Ministerul Educației și Ministerul Muncii);
- b) dificultățile de coordonare între politicile existente, la nivel național și local;
- c) creșterea numărului de persoane (din instituții și nu numai), care acordă servicii/ intervenții de consiliere în teritoriu;
- d) lipsa standardelor de referință și calitatea redusă în acordarea serviciilor adresate clienților;
- e) diversificarea domeniilor de activitate ale profesioniștilor care desfășoară activități de consiliere în contexte diferite (școală și universitate, servicii de orientare profesională, centre specializate în consiliere etc.);
- f) problema formării continue a practicienilor, iar în anumite țări, dificultăți în recunoașterea calificărilor în cazul unor profesii din domeniul consilierii;
- g) difuzarea unor informații variate, care provin din surse diverse și controlul deficitar asupra viabilității acestora;
- h) dificultatea de a răspunde în mod eficient anumitor nevoi de consiliere, exprimate de beneficiari din categorii sociale diferite;
- i) lipsa unor sisteme de evaluare a activităților de consiliere.

Fiecare dintre aceste aspecte se regăsește la diferite niveluri în sistemele din țările partenere, acestea fiind identificate drept puncte critice pentru dezvoltarea viitoare a domeniului *consilierii*, generate mai ales de anumite probleme de ordin politic și cultural.

Evoluția contextului socio-cultural, în cadrul căruia se dezvoltă o persoană impune ca procesul consilierii să reunească atât condiții legate de *planificarea studiilor și carierei*, precum și elemente de *neprevăzut sau nesiguranță*, determinate de contextul socio-economic și politico-instituțional. Această concordanță se dovedește a fi punctul cheie al procesului consilierii în societatea contemporană.

Pentru a face față situațiilor de incertitudine de pe piața muncii și complexității parcursurilor dezvoltării profesionale sunt necesare noi calități personale, cunoștințe și abilități și resurse sociale (sisteme adecvate de informare și de sprijin în intervenția rapidă), pentru a oferi cetățeanului posibilitatea de a recunoaște, alege și valorifica oportunitățile în diferite momente și forme de prezentare.

Acest aspect are o influență directă atât asupra politicilor din domeniul consilierii (adică sistemul de consiliere văzut ca un mecanism de sprijin social), cât și asupra tehnicilor specializate de sprijinire a fiecărei persoane, întrucât evidențiază necesitatea dezvoltării unor noi abordări și metodologii, mai mult cu rol de responsabilizare decât de sfătuire.

Pentru a garanta utilitatea serviciilor de consiliere pe tot parcursul vieții și pentru a acorda răspunsuri diferențiate în raport cu nevoile grupurilor sociale implicate și finalitățile diferite ale sistemelor (școală, universitate, agenții de ocupare), este necesară justificarea *competențelor diversificate* ale sistemelor și ale practicienilor. Dar pentru realizarea acestui deziderat se impune crearea unui *sistem de management în domeniul consilierii*, cu ajutorul unor posibile modalități de legătură/ coordonare a diferitelor niveluri de organizare (național, supra-regional, regional) și resurse profesionale care pot facilita îndeplinirea acestuia.

Valorificarea contribuției specifice aduse consilierii de diferite sisteme, în acord cu scopurile instituționale urmărite și evidențierea necesității monitorizării gradului de profesionalizare în acest domeniu, aduc în prim plan necesitatea unor programe de coordonare a acestor acțiuni, în perspectiva dezvoltării unui *sistem de consiliere*.

Una dintre premise se referă la corectitudinea termenului de *sistem*, luând în considerare faptul că perspectiva nu este aceea de a crea un nou sistem *de sine stătător* (structurat din punct de vedere organizatoric). De fapt, se intenționează găsirea unei modalități de coordonare a sistemelor, cu competențe și scopuri diferite în aria consilierii și favorizarea corelării și integrării resurselor la nivel teritorial, eventual cu ajutorul unor servicii (centre) specializate, adresate nevoilor cetățenilor, precum și sprijinirea activității fiecărei structuri (de exemplu, centrele de resurse locale). În acest sens, se poate face referire la o ipoteză de *meta-sistem funcțional de consiliere*, coordonat în mod colectiv de diferiți subiecți. GIRC ar putea reprezenta un suport concret pentru **asumarea unor funcții necesare dezvoltării acestui domeniu**.

Într-o optică de *management* al sectorului/ sistemului, coordonarea ar trebui poziționată la nivele diferite:

- *nivelul opțiunilor politice și al liniilor strategice*: actorii cu responsabilități instituționale și sociale în dezvoltarea "sistemului de consiliere" sunt diferiți, reprezentând instituții specifice care trebuie să se integreze într-o propunere acceptată de program (la nivel național și/ sau local); astfel, va fi util să se prefigureze un program de coordonare instituțională (transversal sistemelor), drept spațiu pentru elaborarea și comunicarea unor direcții de acțiune în domeniu. Se limitează într-adevăr încă de la început orice încercare a unui sistem de a prelua conducerea în raport cu celelalte și tocmai pentru a evita un astfel de risc este importantă prefigurarea unui program care să faciliteze

managementul prin participarea tuturor actorilor implicați. Nivelul de participare la procesul de coordonare nu trebuie să garanteze doar reprezentarea diferitelor sisteme implicate, ci și să prevadă contribuția autorităților locale în identificarea diverselor nevoi de formare și muncă, din sfera consilierii.

- *nivelul gestiunii și coordonării* resurselor (mai ales la nivel local): programele de promovare și dezvoltare a rețelelor au mai ales caracter tehnic - operativ și au rolul de a sprijini clienții "sistemului de consiliere" în îndeplinirea obiectivelor stabilite inițial; rețelele teritoriale sunt nestructurate și sunt activate în funcție de obiectivele concrete, care pot crea consens între mai mulți interlocutori. În acest scop, trebuie luată în considerare necesitatea elaborării unor programe de promovare a rețelelor locale, cu accent pe funcțiile de *asistență tehnică* și de *acordare a suportului altor servicii* (spre exemplu, identificarea informațiilor și crearea unor baze de date în domeniul consilierii).

Aceste considerații susțin, în opinia actorilor cheie intervievați, confirmarea valabilității modelului propus prin proiectul GIRC.

Este dificilă stabilirea actorilor care vor putea pune în practică această *idee pozitivă*. Astfel, au fost evidențiate patru puncte critice:

- a) **teama neîndeplinirii atribuțiilor de către cei care în diferitele țări deja și-au asumat o parte din rolurile și funcțiile specifice GIRC, chiar dacă doar în mod parțial și fragmentar;**
- b) **evaluarea diferită a rolului pe care îl poate juca universitatea în această activitate; în unele cazuri, este apreciată ca punct principal de referință (și poate singurul delegat să dezvolte o misiune *super partes*), iar în alte cazuri este considerată a fi *unul dintre actorii multipli care acordă servicii*, reprezentând un *nod al rețelei*;**
- c) **prezența centrelor de resurse europene și poziționarea lor față de GIRC; unul dintre aspectele care trebuie aprofundate este corelarea nivelurilor în care se încadrează beneficiarii sistemului de consiliere. Rezultatele anchetei se referă la cel puțin trei niveluri, structurile de nivel primar fiind clar identificate (servicii de bază în consiliere), în timp ce distincția între nivelul secundar și terțiar nu este suficient de clară. În unele cazuri, GIRC sunt plasate la nivel secundar (primele două niveluri fiind considerate tehnice și profesionale, iar cel de-al treilea politic și instituțional) sau la nivelul terțiar (care are de asemenea, rol tehnic și profesional), pe baza unei logici de diferențiere între structurile care acordă servicii cetățenilor (nivel primar), structuri care acordă suport altor servicii (nivel secundar) și structuri care realizează cercetare, modelare, formare și evaluare (nivel terțiar). Această dezbatere merită o aprofundare ulterioară.**
- d) **problema diminuării resurselor financiare, care pe de o parte pare a fi im-**

portantă în dezvoltarea *sistemului de consiliere* în ansamblu, pe de altă parte sporește nivelul de conflictualitate între instituții, pe fondul unor dificultăți de repartizare a fondurilor, acestea considerându-se amenințate de un nou reprezentant instituțional care ar putea prelua o parte din acestea.

Studiul pare să confirme posibila **coerență a modelului GIRC** în diferite **arii funcționale** corelate, precum:

- a) prima arie se referă la *funcțiile de asistență tehnică*, legate de managementul sistemului de consiliere (la diverse nivele, atât național, cât și local), care trebuie înțeleasă ca activitate de suport acordat în faza de planificare a direcțiilor de acțiune în consiliere și orientare (responsabilitatea decidenților politici); rolul este acela de *observator permanent* al nevoilor sociale și individuale de consiliere și al *monitorizării în itinere* a răspunsurilor, prin intermediul proiectelor și serviciilor acordate;
- b) aria a doua are în vedere *funcțiile de formare permanentă* a practicienilor din domeniu (recunoașterea profilurilor profesionale, analiza nevoilor, promovarea intervențiilor de formare etc.);
- c) a treia arie vizează funcțiile de *ameliorare a calității* serviciilor, referitoare la acceptarea standardelor serviciilor, elaborarea unor materiale de specialitate, monitorizarea intervențiilor și/ sau activităților de evaluare a eficienței/ eficacității;
- d) a patra arie se referă la funcțiile de *cercetare și dezvoltare* în domeniul consilierii, prin analiza proceselor, inovația metodelor și instrumentelor, experimentarea unor noi căi de intervenție, evaluarea impactului acestora.

În final, se poate afirma că studiul în cele cinci țări partenere conturează tabloul semnificațiilor, dar în același timp și al dificultăților, în relație cu modelul GIRC.

În etapa a treia a proiectului, a fost necesară delimitarea unei **prime ipoteze/ propuneri operative**, adecvate pentru fiecare țară participantă. Așadar, în timpul acestei faze partenerei proiectului au organizat la nivel național consultări cu actori cheie, în vederea aprofundării următoarelor aspecte:

- 1) **Corelarea celor trei nivele** prezente în fiecare țară pentru a descrie <systemul de consiliere> și identificarea subiecților care se situează la diferite nivele; este vorba despre crearea unei *hărți de reprezentare grafică a sistemului* potențial din fiecare țară parteneră;
- 2) Evaluarea fezabilității, în funcție de două alternative:
 - i. **Identificarea/ propunerea unei organizații deja active**, care ar putea să își asume rolul și funcțiile GIRC și evaluarea gradului de *acceptare socială* a acesteia la nivel local;

ii. **Activarea ex novo** unei structuri GIRC și stabilirea unui mod de funcționare (spații, finanțare, resurse umane etc.);

- 3) Enumerarea **funcțiilor concrete** care ar putea fi îndeplinite de GIRC în *fiecare țară*, descrise drept modalități de intervenție în cadrul dispozitivului; aceste funcții vor fi în mod necesar asociate cu definirea nivelurilor (cu referire la distincția între nivelele secundar și terțiar) și cu reconstruirea structurilor (hartă), existente în cele cinci țări partenere.

Prezentarea fiecărei situații la nivel național este inclusă în rapoartele rezultatelor studiului și ale experimentării; aceste materiale sunt descrise în CD-ROM-ul atașat manualului.

2.2. Modelul acceptat la nivel transnațional

După analiza comparativă furnizată de actorii cheie intervievați în cadrul anchetei transnaționale, partenerii proiectului au colaborat pentru a dezvolta în mod progresiv diversele funcții care pot fi îndeplinite de modelul GIRC. Serviciile de informare și consiliere de nivel primar sunt deja prezente în țările participante la proiect, în timp ce în câteva țări există și servicii specializate, de nivel secundar. Modelul GIRC se situează la nivelul al treilea de complexitate, fiind definit drept entitate cu rol organizatoric și de **sprijinire a serviciilor**. De asemenea, GIRC este o modalitate *de interfață* între lumea practicienilor și instituțiile cu rol de planificare și decizie, în raport cu strategiile de intervenție și care să garanteze *coordonarea* operativă și funcțională a unor instituții diferite. Nu trebuie exclus faptul că în unele țări modelul GIRC poate să cuprindă atât anumite aspecte referitoare la furnizarea serviciilor specializate (numite de *nivel secundar*), cât și funcțiile specifice centrelor de nivel terțiar. În concluzie, nu este importantă modalitatea de organizare a nivelurilor, ci transferarea funcțiilor specifice ale unui centru de asistență tehnică către managementul sistemului și coordonarea serviciilor adresate cetățenilor.

În mod progresiv, modelul GIRC a prins contur, fiind structurat pe baza a patru funcții principale:

- 1) *Asistență tehnică* - funcție destinată să asigure legătura și comunicarea între actorii socio-instituționali și să favorizeze coordonarea serviciilor teritoriale;
- 2) *Sprijin în formarea profesioniștilor* - vizează calificarea profesioniștilor din acest domeniu și promovarea recunoașterii din punct de vedere normativ și social a practicienilor care acordă diverse servicii de consiliere;
- 3) *Promovarea calității* - prin care se propune dezvoltarea eficienței diverselor servicii acordate beneficiarilor;

- 4) *Cercetare și dezvoltare* - promovarea inovației prin intermediul analizei științifice a problematicilor din domeniu și prin pilotarea acțiunilor, instrumentelor și materialelor de sprijin în activitatea cotidiană a practicienilor.

Cele patru funcții propuse de GIRC au fost considerate strategice de către toți partenerii, fiind descrise în mod detaliat:

- a) Finalitatea generală îndeplinită de *funcția specifică*;
- b) *Fiecare obiectiv* care contribuie la definirea *scopului general* al funcției respective;
- c) O serie de *activități* prin care este posibil să se atingă fiecare dintre *obiectivele identificate*;
- d) Unele rezultate ale procesului activat, adică unele *produse* care reprezintă rezultatul tangibil al *fiecărei acțiuni*;
- e) *Subiecții implicați* în diverse activități care sunt, după caz, atât promotorii, cât și destinatarii activităților specifice.

În CD-ROM-ul atașat manualului există tabelul sinoptic, care descrie articularea celor patru funcții atribuite modelului GIRC; în acest capitol este comentat conținutul modelului urmărind aceeași schemă de prezentare.

Funcția de asistență tehnică

Scopul general al acestei funcții este acela de a contribui la definirea strategiilor de *management al consilierii*; prin urmare, se oferă responsabililor politici și șefilor de servicii un suport de acțiuni și produse care au ca scop facilitarea acceptării obiectivelor programatice majore printr-o potențare a relațiilor dintre diferiții actori sociali.

Primul obiectiv vizat de model prin această funcție este acela de a *favoriza comunicarea între subiecții socio-instituționali competenți și/ sau reprezentanții consilierilor la diferite niveluri* (european, național și local/ teritorial) în ceea ce privește planificarea și coordonarea intervențiilor din domeniu. Acest obiectiv poate fi atins printr-o serie de acțiuni diferite.

O primă activitate vizată la **nivel teritorial** (de exemplu, regional) se referă la crearea a două dispozitive de record transversal între sistemele de educație, formare, muncă prin intermediul:

- a) unei modalități de coordonare politico-instituțională, care să acționeze asupra opțiunilor direcțiilor de acțiune ale sistemului de consiliere, la nivel local;

b) unei modalități de coordonare tehnică, pentru coordonarea/ integrarea mijloacelor de intervenție, conform obiectivelor prioritare, definite la nivel politico-instituțional.

La nivel politic, se intenționează realizarea unui document general acceptat, care include obiectivele și prioritățile vizate la nivel teritorial. La reuniunile de nivel politic au participat responsabilii instituțiilor locale competente în domeniul consilierii.

La nivel tehnic, ca rezultat al întrunirilor cu rol de coordonare, ar trebui să fie redactat un raport conținând căile de intervenție prioritară, aplicabile în teritoriu, pentru a realiza obiectivele și prioritățile identificate la nivel politic. În plan tehnic, este implicată conducerea serviciilor teritoriale care organizează activități de consiliere, atât prin structuri specializate, cât și ca expresie a sistemelor de referință în consiliere (învățământ, muncă, politici sociale).

Ca rezultat al activităților realizate la nivel politic și tehnic, GIRC ar putea promova la **nivel național** realizarea unui FORUM anual, în cadrul căruia să fie discutate modalități diferite de intervenție, aplicabile la nivel teritorial și să fie stabilite modalități de legătură și de coordonare supra-teritorială. Organizarea FORUMULUI ar putea fi încredințată, prin rotație, unei regiuni (sau unei alte unități teritoriale, în funcție de specificul fiecărei țări partenere), în timp ce participarea la FORUM trebuie să fie deschisă tuturor reprezentanților sistemului.

Rezultatul Forumului național l-ar putea constitui un document care să cuprindă principii generale de referință în definirea direcțiilor de planificare la nivel teritorial, în timp ce dezvoltarea comunicării în domeniu ar putea fi favorizată de crearea și de interacțiunea permanentă a unei comunități virtuale la care participă toți actorii din sistemul de consiliere. Continuitatea colaborării între diferiți reprezentanți teritoriali ar putea fi asigurată prin utilizarea unui site web specializat care prevede spații comune și spații adresate problematicilor politice, administrative și organizatorice.

La **nivel european**, se presupune că modelul GIRC poate favoriza dezvoltarea unei colaborări cu Centrele Naționale de Resurse pentru Orientare Profesională din rețeaua Euroguidance, printr-o convenție *ad-hoc*. Aceasta va defini obiectivele și modalitățile de cooperare reciprocă, facilitând realizarea a cel puțin două workshop-uri anuale și realizarea unui raport sintetic al tematicilor dezbătute, adresat comunității profesionale. Organizarea workshop-urilor va putea fi asigurată de Centrele Naționale de Resurse pentru Orientare Profesională, iar printre participanți vor fi reprezentanți ai nivelului politic și tehnic, la nivel regional sau teritorial.

Un al doilea obiectiv legat de funcția de asistență tehnică poate fi acela de *susținere a vizibilității* serviciilor de consiliere și de *promovare a utilității lor pentru cetățeni din diferite țări*. Ca primă activitate, GIRC ar putea promova realizarea unor portofolii de prezentare a serviciilor, active la nivel teritorial, cu următoarele rezultate:

- un produs informativ adresat beneficiarilor finali (în versiune on-line dar și tipărită, care să fie distribuit în toate centrele de informare ale diverselor instituții), care să poată ilustra într-un limbaj accesibil tipurile de servicii de consiliere disponibile în diferitele structuri teritoriale;
- un produs informativ destinat practicienilor care conține, pe lângă ilustrarea tipului de servicii de consiliere oferite de diversele structuri, referiri esențiale la nivelele de organizare ale diverselor structuri din teritoriu și specificarea profilurilor de referință în domeniu.

Actorii și beneficiarii portofoliilor de prezentare a serviciilor sunt reprezentați de principalele structuri care acționează în teritoriu:

- agenții de educație și formare;
- centre de orientare din universități și instituții de promovare a dreptului la învățare;
- agenții de ocupare;
- centre specializate de consiliere;
- agenții acreditate de formare profesională;
- birouri teritoriale de informare, consiliere, muncă.

O a doua activitate care își propune să susțină vizibilitatea serviciilor și să promoveze utilitatea acestora poate apela la organizarea de inițiative la nivel local. GIRC ar putea facilita realizarea unui plan de activitate la nivel teritorial, care să facă accesibilă în spațiile publice informația despre serviciile de consiliere, adrese cetățenilor și să prevadă modalități diferite de informare (de exemplu, prin intermediul publicității, conferințelor în biblioteci, dezbaterilor în școli sau în centre de tineret etc.), în special în zonele geografice izolate. Acest tip de intervenție se adresează tuturor cetățenilor, în timp ce coordonarea acestei activități este transversală, fiind atribuită serviciilor care își desfășoară activitatea într-un context bine determinat. Inițiativele punctuale vor fi gestionate de practicieni, potrivit planului elaborat și acceptat în mod unanim.

O a treia activitate specifică acestui obiectiv este legată de organizarea de campanii promoționale, adresate unor grupuri țintă specifice, vulnerabile din punct de vedere social, cu scopul de a promova utilitatea serviciilor și de a favoriza vehicularea unor mesaje cheie de tip preventiv și cultural, despre tematici/ fenomene considerate prioritare în sistem (de exemplu, abandonul școlar, formarea continuă a adulților, participarea slabă la anumite tipuri de servicii etc.)

Activitatea de promovare poate prevedea, printre altele, spoturi la radio sau la

televiziunile locale, distribuirea de pliante etc.

Organizarea strategiilor de comunicare ar trebui dezvoltată cu ajutorul mass-media locale, beneficiarii intervenției fiind anumite grupuri de cetățeni.

A patra activitate poate fi legată de promovarea utilizării tehnologiilor informatice și de comunicare (TIC) prin inițiative de încurajare a consultării instrumentelor și a produselor specifice.

Ținând cont de nivelul de utilizare al TIC în diferitele țări partenere, prin intermediul GIRC s-ar putea promova chiar și un studiu de monitorizare a folosirii noilor tehnologii în domeniul consilierii și de evaluare a eficienței din perspectiva diverselor grupuri țintă de utilizatori

Beneficiarii rezultatelor acestui studiu sunt toți practicienii din domeniu.

Specialiștii care ar putea realiza studiul pot fi identificați dintre reprezentanții sistemului, care dețin o pregătire corespunzătoare (de exemplu, universitatea și/ sau centrele de cercetare).

Un **al treilea obiectiv** legat de funcția de asistență tehnică poate fi *identificarea fondurilor destinate* serviciilor de consiliere.

O primă activitate se referă la acordarea unor servicii de asistență tehnică în cadrul rețelei teritoriale, în vederea identificării unor modalități de finanțare a activităților de consiliere.

În acest sens, s-ar putea realiza fie un buletin informativ on-line, care să conțină toate oportunitățile de finanțare, fie organizarea unor seminarii despre strategiile de identificare și modalitățile de acces la finanțări.

Beneficiarii acestei activități sunt serviciile rețelei teritoriale.

A doua activitate care permite accesul serviciilor de consiliere la fonduri vizează organizarea unor stagii de formare pe tema managementului proiectelor (în special, pentru finanțările europene).

Această activitate se adresează mai ales responsabililor sau coordonatorilor structurilor care acordă servicii în teritoriu și are ca scop atât evitarea utilizării fondurilor în mod necorespunzător și /sau a greșelilor de management în cazul proiectelor finanțate, cât și îmbunătățirea calității și eficacității serviciilor oferite.

Al **patrulea obiectiv** al funcției de asistență tehnică poate fi acela de a construi (în țările unde nu există) sau de a îmbunătăți (acolo unde deja există) un cadru legislativ al acestui domeniu.

O primă activitate în cadrul modelului GIRC se referă la:

- constituirea unui grup de experți la nivel local, în vederea redactării unor propuneri cu caracter normativ (articole legislative în domeniul consilierii,

referitoare la muncă/ formare sau propuneri de legi regionale în domeniu), în atenția factorilor decizionali;

- organizarea unor dezbateri la nivel național pe baza propunerilor elaborate la nivel local și/sau supra-regional.

Participanții la dezbateri sunt factorii decizionali, responsabili și reprezentanții serviciilor, experții din domeniu și reprezentanții asociațiilor profesionale.

În ambele cazuri vor fi elaborate documente scrise, care să permită circulația informațiilor în interiorul sistemului.

În unele țări, activitatea destinată atingerii acestui obiectiv poate fi asociată cu promovarea unui cadru legislativ în domeniul consilierii și/ sau de constituirea unui registru de acreditare a consilierilor.

Al **cincilea obiectiv**, legat de funcția de asistență tehnică și de problema definirii unui cadru normativ în domeniu, poate fi acela de *reglementare a profesiei* pentru practicienii din aria consilierii. S-a demonstrat, într-adevăr, că în anumite țări europene își desfășoară activitatea actori diverși (și nu întotdeauna calificați), care acordă servicii de consiliere în diferite sisteme (formare, muncă, servicii sociale), existând riscul unor prestații necalificate.

Prima activitate care ar putea fi promovată de GIRC se referă la constituirea unui grup de lucru care să redacteze un cod etic al profesiei și la definirea modalităților sale de monitorizare. O astfel de încercare este strâns legată de necesitatea promovării unei definiții general acceptate de profesioniștii din domeniu, prin implicarea activă a reprezentanților asociațiilor profesionale, luând în considerare ponderea diferită a acestora în țările lor.

Rezultatul acestor grupuri de lucru ar trebui să fie organizarea unor dezbateri care să implice practicieni și experți din domeniu, reprezentanți ai asociațiilor profesionale, cercetători, concretizată cu elaborarea unor propuneri scrise, care vor fi furnizate instituțiilor competente.

Al **șaselea obiectiv**, legat de funcția de asistență tehnică, are scopul de a *susține instituțiile care se ocupă de mobilitatea europeană*.

O primă activitate care poate facilita îndeplinirea acestui obiectiv urmărește colectarea de informații referitoare la mobilitatea specifică diferitelor grupuri sociale, precum studenții sau adulții angajați.

Rezultatele acestei monitorizări se vor concretiza în realizarea unui raport anual, care să descrie diversele tendințe de dezvoltare a mobilității și să sugereze strategii separate pentru fiecare grup social.

Un rol important în această activitate ar trebui acordat reprezentanților la nivel local, care sunt promotorii ai proiectelor de mobilitate europeană.

A doua activitate se referă la organizarea unor campanii promoționale de mobilitate europeană, realizate mai ales în zone care au nevoie de susținere pentru

a îndeplini acest obiectiv, datorită unor particularități contextuale (dificultăți și/sau obligații).

Aceste campanii promoționale pot fi realizate, de exemplu, prin sesiuni de informare adresate grupurilor de utilizatori, precum profesorii și studenții din sistemul preuniversitar și universitar de educație. Oricum, beneficiarii acestei activități sunt toate grupurile potențiale de utilizatori ai consilierii.

Funcția de sprijin în formarea consilierilor

Scopul general al acestei funcții este dezvoltarea *competențelor profesionale ale consilierilor*.

Cum deja a fost anticipat, un obiectiv important pentru toate țările partener-re îl reprezintă depășirea dificultăților în definirea profilurilor profesionale din domeniul consilierii și de calificare a resurselor din sistem. În ultimele decenii se manifestă și în domeniul consilierii procesul de identificare profesională și diferențiere socială cunoscut sub numele de "profesionalizare". Acest proces a fost promovat pe de o parte de reprezentanții instituțiilor, cu scopul reglementării unui *sistem* potențial, iar pe de altă parte, de grupurile profesionale (la diferite niveluri formale) cu scopul protejării și recunoașterii profesiei.

Primul obiectiv, legat de funcția de suport în formarea practicienilor, este *monitorizarea nevoilor de formare* în cadrul diferitelor profesii.

Pentru atingerea acestui obiectiv, GIRC ar trebui să promoveze o activitate de analiză a schimbărilor intervenite în domeniile de referință ale politicilor și strategiilor din domeniul consilierii (educație, formare, muncă) și de valorizare a rezultatelor cercetării în ariile profesiei respective, și anume, sociologie, psihologie și pedagogie.

Această analiză poate fi realizată pe baza focus grupurilor, realizate cu profesioniști din domeniu, având ca rezultat o serie de rapoarte de analiză, distribuite și dezbătute în seminarii adresate consilierilor.

Promotorii acestei inițiative pot fi: instituțiile universitare sau organizațiile locale, etc.

Rezultatele acestei monitorizări evidențiază aspecte ce pot fi considerate indicații utile în redefinirea competențelor consilierilor în diferite contexte și eventualele nevoi de actualizare a acestora. Cu ajutorul modelului GIRC s-ar putea realiza anual un raport asupra nevoilor de formare ale profesioniștilor, distribuit tuturor reprezentanților sistemului.

Identificarea nevoilor profesioniștilor în domeniul consilierii poate fi gestionată cu ajutorul unora dintre resursele tehnice ale programului GIRC (la nivel național și/ sau local).

Al doilea obiectiv, legat de funcția de sprijin în formarea consilierilor, se referă la *promovarea calității formării* prin activități de definire a standardelor pentru traseele profesionale specifice (arii tematice, metodologie, timp de realizare).

Această activitate poate avea ca rezultat întocmirea unui ghid metodologic pentru definirea indicatorilor calitativi ai direcțiilor de formare, referitori la profilul consilierului sau la îmbunătățirea cunoștințelor și dezvoltarea competențelor necesare acestuia în diferite etape ale procesului de consiliere, care se pot diferenția în raport cu anumite contexte (de exemplu, școala, agențiile de ocupare etc.).

Elaborarea acestor indicatori implică colaborarea unor actori diferiți (experți universitari, directori, profesioniști în domeniu, reprezentanți ai asociațiilor profesionale) și are ca rezultat identificarea unui ansamblu de coordonate, pe care se bazează proiectarea și recunoașterea activităților de formare a profesioniștilor din domeniu.

Strâns legată de acest obiectiv este definirea standardelor pentru abilitățile și competențelor formatorilor, care desfășoară cursuri de specializare pentru consilieri. În plus, GIRC poate contribui la acreditarea structurilor care oferă cursuri de formare (calificare inițială și formare permanentă) prin elaborarea unor propuneri ce pot fi dezbătute de către practicieni și aduse în atenția instituțiilor de referință. Și în cazul acestei activități, produsul final este un ghid après metodologic, utilizat ca reper în procesul de formare.

Definirea standardelor cursurilor de formare a consilierilor, precum și a indicatorilor de calitate pentru profilurile profesionale din acest domeniu, implică o a treia caracteristică, cea a evaluării acțiunilor formative. Și în acest caz, resursele sistemului care contribuie la atingerea obiectivului aparțin instituțiilor universitare, serviciilor teritoriale și asociațiilor profesionale.

Având în vedere aspectele specifice în formarea profesioniștilor (acreditarea formatorilor, standardele parcursurilor, calitatea profilurilor profesionale și criteriile de evaluare a formării), această temă trebuie abordată în ansamblu, ținând cont de indicațiile metodologice. Rolul GIRC se poate concretiza în activitatea de monitorizare a coerenței metodologice de ansamblu a propunerilor grupurilor de lucru.

Al treilea obiectiv, legat de funcția de sprijin în formarea practicienilor, este cel de *susținere a dezvoltării formării inițiale* a persoanelor care își încep activitatea în domeniul consilierii.

Prima activitate din cadrul modelului GIRC ar putea fi stabilirea unor parcursuri formative pentru inițierea în profesia de consilier. Există o gamă amplă și diversificată de propuneri formative, adresate persoanelor interesate să se specializeze în acordarea unor servicii de consiliere, în diferite contexte. Propunerile de formare (organizate în universități sau în alte instituții de profil) au conținuturi diferențiate și pot promova în mod activ pe piața muncii profiluri profesionale neomogene, cu roluri și calificări diferite. Stabilirea acestor parcursuri poate crea o imagine completă asupra propunerilor de formare, utilă atât beneficiarilor potențiali, în identificarea diferitelor specializări ale domeniului consilierii, cât și responsabililor în proiectarea și activarea noilor parcursuri, pentru a evita suprapunerile și irosirea resurselor umane și economice.

Prin resursele tehnice propuse de GIRC se poate administra această activitate, la

nivel național și/ sau local.

O altă activitate se referă la sensibilizarea specialiștilor în proiectarea și organizarea stagiilor de formare inițială și are ca scop stabilirea unor corelații între propunerile inițiale de calificare și standardele profesiei acceptate în cadrul sistemului. În acest scop, GIRC propune realizarea unor dezbateri adresate formatorilor și profesioniștilor din instituții universitare, organizații de formare, servicii teritoriale și asociații profesionale.

Un aspect important al cursurilor de formare pentru inițierea profesională ține de promovarea și organizarea stagiilor care urmăresc dezvoltarea expertizei în acest sens. Cu ajutorul modelului GIRC s-ar putea crea baze de date despre stagiile disponibile în cadrul serviciilor teritoriale, puse la dispoziția instituțiilor ce se ocupă de formarea inițială, garantând în acest mod calitatea experiențelor de învățare și monitorizare a parcursurilor de specializare profesională.

Beneficiari și, în același timp, promotori ai acestor stagii de practică, sunt toți profesioniștii din domeniul consilierii.

Al **patrulea obiectiv** al acestei funcții se referă la promovarea *inițiativelor de formare continuă* pentru dezvoltarea profesionalismului actorilor care lucrează deja în structurile de consiliere.

Prima activitate vizează realizarea unei propuneri de acțiuni formative pentru actualizarea cunoștințelor, adresate profesioniștilor din sistem, prin distribuirea unui catalog anual de oportunități, ținând cont de schimbările continue și complexe din sectoarele de referință ale consilierii (organizarea structurală și modificările sistemului de formare; schimbările de pe piața muncii și tendințele în ocuparea locurilor de muncă etc.).

Promotorii unui catalog de propuneri pentru consilieri pot fi universitățile, organizațiile locale, structurile formative și asociațiile profesionale. Beneficiarii acestei activități sunt toți practicienii din sistemul de consiliere.

Pentru a asigura accesul la oportunitățile de actualizare a cunoștințelor sunt necesare activități de popularizare a inițiativelor formative în centrele teritoriale, prin expedierea frecventă a catalogului tuturor serviciilor și instituțiilor din domeniu și prin campanii publicitare mass-media. Un alt canal de difuzare a acestor informații poate fi acela al site-urilor web specializate.

Administratori și beneficiari ai acestor activități sunt toți participanții la program.

Al **cincilea obiectiv**, legat de funcția de suport a formării profesioniștilor, se referă la posibilele acțiuni de susținere a *dezvoltării unei dimensiuni europene în formarea consilierilor*.

O primă modalitate operativă include intervenții de promovare și organizare a schimburilor între practicienii din diferite țări europene. Este vorba despre facilitarea mobilităților și a schimburilor de experiență între țările europene și de organizarea unor seminarii de informare și de aprofundare a diverselor experiențe profesionale, astfel încât panorama reprezentărilor sociale să se lărgască și să favorizeze schimbul de metodologii și instrumente de lucru.

Beneficiarii acestei activități sunt profesioniști și responsabili ai serviciilor de consiliere, în special cei care intervin în contexte instituționale specifice (școală, servicii de consilierea carierei, agenții de ocupare etc.) și care se adaptează nevoilor de consiliere ale fiecărui grup social în parte (tineri/ adulți, angajați/ șomeri, categorii defavorizate etc.)

Aceste activități pot fi administrate de către personalul specializat al centrelor GIRC, la nivel național și/ sau local.

Pentru promovarea dimensiunii europene, GIRC ar putea reprezenta o modalitate de stimulare a participării profesioniștilor din domeniul consilierii la activități derulate în rețele și parteneriate europene. În sprijinul acestei idei, crearea unui buletin informativ on-line (tipuri de rețele, obiective prioritare, disponibilitatea de a colabora, etc.) este utilă pentru informarea practicienilor în legătură cu diverse oportunități și pentru participarea acestora la diferite inițiative.

Această activitate ar putea fi administrată de personalul specializat al centrelor GIRC (la nivel național și/ sau local), beneficiare fiind toate organizațiile din domeniul consilierii și orientării.

Funcția de promovare a calității

Scopul general al acestei funcții este acela de a *contribui la dezvoltarea calității serviciilor de consiliere*.

Primul obiectiv al funcției este acela de a promova *definirea standardelor serviciilor de consiliere*. Stabilirea standardelor este o temă actuală pentru toți partenerii proiectului, pe fondul unor experiențe precedente diferite, în mai multe țări europene. Inițiativele din domeniul consilierii din ultimii ani au determinat creșterea numărului ofertelor de servicii care utilizează denumiri similare pentru activități diferite și invers, activități asemănătoare sub nume diferite.

O primă activitate în acest sens presupune elaborarea unei propuneri de standard, plecând de la direcțiile de acțiune, propuse de Uniunea Europeană, care să definească în mod unitar și normativ anumiți parametri și indicatori de referință în acordarea de servicii beneficiarilor.

Prin intermediul proiectului GIRC, în țările în care a fost identificată această nevoie ar putea fi redactat un document tehnic, care să implice inițial o parte dintre actorii instituționali (universități, instituții locale, servicii sociale, asociații profesionale), iar după acceptarea propunerii, toate resursele din sistem.

Organizarea unor reuniuni de specialitate cu decidenți politici și responsabili ai serviciilor, experți și profesioniști din domeniu ar putea fi activități prioritare. Transmiterea standardelor la nivel teritorial se poate realiza prin publicarea și distribuirea unui index de servicii pentru beneficiarii finali și a unui ghid metodologic pentru practicieni și prin organizarea unor seminarii de aprofundare a situațiilor specifice, în cadrul diferitelor subsisteme (școală, universitate, piața muncii, servicii sociale).

Prin intermediul modelului GIRC, s-ar putea realiza o acțiune adecvată de îndrumare în respectarea standardelor de calitate ale serviciilor.

Beneficiarii acestor inițiative sunt toți practicienii din sistemul de consiliere.

Pentru menținerea calității sistemului este necesară conceperea unor modalități de actualizare in itinere a standardelor și adaptarea acestora la nevoile specifice ale diverselor grupuri țintă. În țările în care procesul de clarificare a standardelor serviciilor este în stadiu avansat, se poate realiza aprofundarea acestora în funcție de grupurile țintă specifice.

Actualizarea standardelor se poate realiza prin implicarea unor reprezentanți ai beneficiarilor și prin participarea unor profesioniști cu experiență, care să reprezinte resursele specifice ale sistemului. Rezultatul acestei activități va fi o sinteză care va constitui o parte integrantă a propunerii inițiale.

Al doilea obiectiv se referă la funcția de *promovare a calității serviciilor de consiliere* și are în vedere aspectele și instrumentele profesionale.

O primă activitate pentru îmbunătățirea calității activității curente a consilierilor se referă la crearea, în mod permanent, a *unor ocazii pentru schimburi de experiență*. Este vorba despre asigurarea condițiilor pentru ca profesioniștii să cunoască și să utilizeze cele mai eficiente metode și instrumente de lucru, care să le permită îndeplinirea scopurilor și obiectivelor specifice domeniului.

Cadrul acestor dezbateri și schimburi (momente de formare *inter pares/ între parteneri*) poate fi reprezentat de *laboratoarele teritoriale*. Valorificarea experienței acumulate astfel se poate realiza prin identificarea unor modalități de difuzare în rețea a documentației, precum și prin elaborarea și transmiterea unor sugestii metodologice, prin intermediul unor colecții de bune practici, adresate profesioniștilor. Personalul specializat din cadrul centrelor GIRC (la nivel național și/ sau local) ar putea prelua responsabilitatea producerii și diseminării acestor materiale în teritoriu.

Beneficiarii acestor produse sunt toți practicienii din sistemul de consiliere.

Pe de o parte, trebuie asigurată ameliorarea calității prin valorificarea experiențelor semnificative, iar pe de altă parte prin implementarea în cadrul sistemului a ideilor și instrumentelor cu caracter inovativ.

Într-o primă fază, în cadrul centrelor GIRC se pot realiza materiale informative și/ sau baze de date, care să fie puse la dispoziția tuturor serviciilor teritoriale. Aceste materiale pot include prezentări ale oportunităților de formare și muncă, profiluri profesionale etc.

În a doua fază poate fi considerată oportună elaborarea și distribuția în cadrul serviciilor de consiliere a altor tipuri de materiale de sprijin, prin implicarea acti-

vă a unor resurse din sistem în realizarea acestora. Este vorba atât de direcții metodologice, cât și de instrumente de promovare a utilizării serviciilor, adresate în special categoriilor marginalizate de beneficiari, pentru care folosirea metodelor și propunerilor deja existente se poate dovedi inadecvată și/ sau ineficientă.

Beneficiarii acestei activități sunt toți practicienii din sistemul de consiliere.

Al **treilea obiectiv** legat de funcția de promovare a *calității vizează necesitatea monitorizării și evaluării eficacității și eficienței serviciilor de consiliere.*

În ultimii ani, se constată o creștere a numărului proiectelor de evaluare, dar în ciuda acestui fapt, această practică este rară și nu foarte cunoscută, necesitând o delimitare conceptuală și terminologică, pentru a preîntâmpina marjele mari de ambiguitate și suprapunere care apar atunci când se vorbește despre "evaluare". Evaluarea reprezintă o activitate riguroasă, care adoptă procedee și metode științifice, specifice științelor sociale. Din acest motiv, noțiunea nu trebuie confundată cu "monitorizarea", care se referă la colectarea de informații și date, pe parcursul desfășurării unui program sau derulării unui serviciu, fiind doar un aspect al procesului de evaluare. Spre deosebire de monitorizare, evaluarea implică componente de interpretare și judecată. Sistemele de monitorizare produc informații, fără a emite judecăți, în timp ce cercetarea evaluativă este o activitate în cadrul căreia se folosesc și informațiile rezultate ca urmare a monitorizării, cu funcții critice de analiză, reflecție și interpretare.

Prin intermediul modelului GIRC, sistemul ar putea:

- a) beneficia de pregătirea unui dispozitiv de monitorizare - de exemplu, prin crearea și administrarea unui software special - la care să adere în mod voluntar toate serviciile și având avantajul recunoașterii oficiale a participării lor la o acțiune de monitorizare a calității sistemului;
- b) realiza o cercetare experimentală în vederea elaborării unor indicatori de eficacitate a diverselor activități de consiliere, urmărind ca rezultatele acestei evaluări să aibă efect la nivelul proiectării/ re-proiectării intervențiilor.

În ceea ce privește monitorizarea, ar putea fi stabilit un termen anual de colectare, analiză și difuzare a datelor.

Pentru desfășurarea ambelor activități, dar mai ales a celei de evaluare, prin intermediul centrelor GIRC ar trebui selectate resurse umane din cadrul universităților și instituțiilor de cercetare.

Sunt implicați în calitate de actori și beneficiari ai acestei activități, reprezentanții serviciilor teritoriale.

Al **patrulea obiectiv** se referă la *evaluarea nivelului de utilizare și de satisfacție a clienților serviciilor de consiliere.*

În acest sens, trebuie realizate analize periodice ale gradului de satisfacție a

clienților, necesare pentru elaborarea unor rapoarte de cercetare, care vor fi difuzate și discutate în cadrul seminariilor, adresate atât consilierilor, cât și persoanelor cu funcții de decizie.

Și în acest caz, GIRC va implica universități și instituții de cercetare (la nivel național și/ sau local).

Al **cincilea obiectiv** are ca scop sprijinirea procesului profesionalizării în domeniu și se referă la *promovarea integrării serviciilor de consiliere din diferite sub-sisteme*.

O primă activitate funcțională în atingerea acestui obiectiv se referă la *experimentarea unor forme de schimburi reciproce între serviciile de bază*. GIRC ar putea deveni promotorul unui parteneriat între serviciile teritoriale, în vederea elaborării și acceptării unui protocol de îndrumare, trimitere și primire a clienților în cadrul diferitelor servicii de sprijin (în funcție de nevoile diverselor categorii de utilizatori). Această activitate ar putea contribui la creșterea gradului de satisfacție a clienților (datorită reducerii sentimentelor de irosire a timpului și ineficiență) și a nivelului de eficacitate a serviciilor (prin reducerea numărului de intervenții *generice* și sporirea intervențiilor specifice unor grupuri țintă).

Îndeplinirea acestui obiectiv implică definirea unui protocol de intervenție, precum și formarea practicienilor care își desfășoară activitatea în diverse servicii, pe baza unui cadru comun. Destinatar ale acestei activități sunt serviciile teritoriale, în timp ce promotorii intervenției ar putea fi instituțiile locale.

O activitate ulterioară pentru îndeplinirea obiectivului de *integrare* a serviciilor se referă la promovarea unor forme de coordonare a rețelelor de consiliere, constituite la nivel teritorial, pentru rezolvarea unor probleme urgente sau specifice.

În acest scop, GIRC ar putea coordona un consiliu tehnic, pentru a stabili un plan de priorități la nivel teritorial, la care actorii din sistem să contribuie, în funcție de specificul profesional și misiunea instituțională și/ sau socială a acestora.

Reprezentanții tuturor organizațiilor, care își desfășoară activitatea în teritoriu vor fi invitați să participe la consiliul tehnic.

Funcția de cercetare și dezvoltare

Scopul general este acela de a *introduce inovații în sistemul de consiliere și de a contribui la evoluția sa*. Pe de o parte, în domeniul consilierii este nevoie de specializare profesională, diseminare a bunelor practici și a instrumentelor de intervenție, pe de altă parte este necesară elaborarea unor strategii și direcții de evoluție, care să nu fie aplicate doar în situații de urgență.

Primul obiectiv legat de această funcție se referă la propunerea modelului GIRC drept *observator permanent* al fenomenelor de consiliere și orientare. Prin cercetare se dezvoltă cunoașterea, iar prin cunoaștere se promovează analiza și rezolvarea problemelor concrete.

O primă activitate a *observatorului* are în vedere analiza nevoilor de consiliere ale grupurilor țintă. Se referă la specificarea variabilelor, care intervin în procesul de auto-orientare a diverselor categorii de persoane (tineri și adulți), pentru a proiecta acțiuni specializate și eficiente.

Această analiză s-ar putea concretiza în elaborarea unor monografii specifice fiecărui grup țintă, acestea fiind repere pentru practicienii din cadrul diverselor servicii.

Cei mai indicați colaboratori pentru activitatea de cercetare sunt universitățile și institutele de cercetare.

O primă activitate a *observatorului* este analiza caracteristicilor și a modificării progresive a *comenzii sociale* de consiliere, înțelegând prin aceasta nu atât cererea exprimată de diverse grupuri sociale de utilizatori, cât aceea reflectată de contextul social. Spre exemplu, în cazul sistemului de educație, solicitarea serviciilor de consiliere vizează în mod frecvent prevenirea fenomenelor de dezinteres și abandon școlar, în timp ce în cazul integrării pe piața forței de muncă, se observă o creștere a cererilor de consiliere în cazul tinerilor angajați atipici și/ sau adulților, cu vârste de peste 45 de ani, excluși de pe piața muncii, din cauza schimbării sediilor sau a unor crize din întreprinderi.

Pentru a avea o imagine despre fluctuațiile acestor cereri, ar fi utilă promovarea unor focus-grupuri cu actori semnificativi (universități, instituții locale, servicii sociale, asociații profesionale) și crearea unor documente de sinteză, care să fie puse la dispoziția profesioniștilor din sistem.

Pe baza rezultatelor activităților precedente (analiza nevoilor de orientare ale diverselor grupuri și a cererilor sociale de consiliere), ar putea fi identificate noi direcții de intervenție care prefigurează interconexiuni între nevoile beneficiarilor și caracteristicile contextului socio-economic, de referință.

Actorii și beneficiarii acestei acțiuni sunt toți cei care fac parte din sistemul de consiliere.

Al **doilea obiectiv**, referitor la activitatea de cercetare și inovare vizează propunerea unor *noi modele de intervenție* în domeniul consilierii.

Activitatea promovată cu ajutorul GIRC are în vedere experimentarea și evaluarea unor idei inovative, iar pe baza rezultatelor obținute se vor realiza ghiduri metodologice de implementare și diseminare a experiențelor.

Produsele acestei activități sunt raportul de evaluare a rezultatelor experimentelor și ghidurile metodologice pentru diseminarea intervențiilor.

Beneficiarii activității sunt reprezentanții sistemului de consiliere.

Pe lângă promovarea unor experiențe de *inovație a procesului*, se pot prevedea

inițiative legate de realizarea unor noi instrumente de sprijin în activitățile consilierilor (*inovația produsului*). Prin intermediul modelului GIRC, sunt favorizate construirea și aplicarea unor instrumente operative, necesare desfășurării activităților cotidiene în cadrul serviciilor teritoriale.

Astfel, se impune promovarea și adoptarea bunelor practici și a instrumentelor inovative realizate în alte țări europene, prin traducerea și adaptarea celor mai importante materiale de specialitate și prin organizarea unor seminarii de informare și prezentare a produselor specifice.

Beneficiarii acestor produse sunt reprezentanții sistemului de consiliere, iar în realizarea acestora pot fi implicați specialiști din universități, institute de cercetare, structuri de formare și servicii teritoriale.

Al **treilea obiectiv** are ca scop cercetarea și inovația și se referă la nevoia de a susține elaborarea unor proiecte în acest domeniu, la diverse niveluri (european, național și local).

Centrele GIRC ar putea susține diseminarea informațiilor despre oportunitățile realizării unor proiecte și de alcătuire a unui ghid cu anunțuri despre finanțarea proiectelor.

Poate fi oferit sprijin adecvat în elaborarea proiectelor, mai ales în zonele defavorizate și/ sau în cazul serviciilor cu un grad scăzut de eficiență

În acest sens, ar putea fi create birouri de consiliere virtuale și/ sau reale și laboratoare de sprijinire a creării proiectelor, mai ales în fazele de identificare și contactare a unor resurse destinate serviciilor de specialitate.

Beneficiarii acestor activități sunt reprezentanții sistemului de consiliere.

Aceste inițiative pot fi coordonate de resursele umane specializate din cadrul centrelor GIRC, atât la nivel național, cât și local.

Crearea unei reviste on-line, adresată practicienilor din rețeaua de consiliere, cu scopul diseminării rezultatelor și valorificării proiectelor de consiliere poate facilita schimbul de experiențe și formarea profesioniștilor în domeniul consilierii. Dificultatea implementării unei asemenea inițiative constă în identificarea în cadrul modelului GIRC a unor resurse specifice sistemului sau a unor profesioniști (în cazul în care GIRC ar fi o structură fizică) care să realizeze acest produs.

03

Evaluarea
proiectului GIRC

3.1 Introducere în evaluarea internă

Planificarea oricărui proiect necesită luarea în considerare a evaluării interne, ca parte fundamentală a acestuia. Subliniem, pe scurt, avantajele evaluării interne:

- permite o mai bună cunoaștere și înțelegere a proiectului care se evaluează, evidențiind aspectele contextuale ale acestuia;
- are un potențial mai mare de utilizare a rezultatelor / produselor obținute pe parcursul proiectului.

Pe de altă parte, este necesară evidențierea principalelor inconveniente ale acestui tip de evaluare, pentru a fi diminuate și, pe cât posibil, evitate. Dintre aceste limite, enumerăm: un nivel redus de obiectivitate și imparțialitate, un anumit grad de dependență administrativă sau financiară sau tendința de concentrare asupra unor detalii în defavoarea unor aspecte semnificative.

Evaluarea internă are ca obiectiv îmbunătățirea rezultatelor proiectului. Datorită faptului că este realizată chiar de profesioniștii implicați în proiect, aceasta permite dezvoltarea unor mecanisme și strategii, necesare pentru a determina schimbări și a îmbunătăți obiectul evaluării.

Principalele caracteristici ale evaluării interne sunt următoarele:

- abordarea acesteia este fundamental formativă, deoarece are scopul de a perfecționa și adapta contextul în care se desfășoară proiectul;
- e focalizată pe procese și din acest motiv se realizează pe toată durata desfășurării proiectului, incluzând toate etapele acestuia;
- utilitatea sa principală este aceea de a servi drept instrument de schimbare;
- are valoarea de a oferi sugestii pentru îmbunătățirea proiectului.

3.2 Evaluarea internă a proiectului GIRC: procedee și etape

Evaluarea a fost inclusă în mod activ în toate etapele proiectului GIRC, cu o investiție importantă în ceea ce privește timpul și resursele umane.

Procedeele de lucru stabilite în evaluarea internă a proiectului a fost următorul:

- culegerea informațiilor cu ajutorul unor tehnici și mijloace adecvate în orice moment al procesului;

- analiza datelor obținute;
- elaborarea unui raport de evaluare pentru fiecare etapă;
- prezentarea și comentarea raportului de către partenerii proiectului GIRC;
- propunerea și acceptarea sugestiilor și recomandărilor de ameliorare a etapelor succesive (evaluare interactivă).

Managementul proiectului GIRC a avut în vedere toate aceste etape, integrate într-un context (politic, social, cultural, economic), fiecare dintre acestea fiind asociată cu tipuri diferite de evaluare.

Se disting astfel patru etape ale evaluării interne: analiza nevoilor, analiza obiectivelor și a proiectului în ansamblu, analiza implementării și evaluării procesului, evaluarea rezultatelor culese în cadrul proiectului pentru realizarea modelului GIRC.

- **Prima etapă:** bazată pe analiza nevoilor existente în domeniul consilierii într-un context supra-teritorial (de exemplu, la nivel regional), referitoare la aspecte de mobilitate europeană pentru studiu și muncă. Această etapă cu rol important în planificarea unui proiect, are ca obiectiv includerea evaluării contextului și a nevoilor observate.

Studiul preliminar al contextului sau al instrumentului de intervenție (în acest caz) este unul din factorii esențiali în elaborarea unui proiect și în implementarea acestuia, în conturarea imaginii sale și a succesului final, întrucât obiectivele și rezultatele acestuia depind de informațiile obținute prin analiza inițială.

Evaluarea acestei prime etape pleacă de la cunoașterea cât mai completă a proiectului (caracteristici, structuri, populație țintă, necesități și oportunități etc.) pentru trasarea unei scheme de evaluare, compatibile cu specificul proiectului. Este vorba despre o evaluare inițială de tip diagnostic. Criteriul principal în valorizarea acestei prime etape este acela al relevanței, concepută ca o reflecție asupra modului în care se fundamentează un proiect în raport cu prioritățile dezvoltării la nivel regional, național și european.

Etapetele 1 și 2 ale proiectului (Analiză și Cercetare) se integrează în această evaluare de tip diagnostic, dat fiind faptul că prin intermediul acestora se abordează analiza contextelor, a nevoilor sau a dificultăților legate de consilierea pe aspecte de mobilitate.

- **A doua etapă în evaluarea internă:** după studierea contextului, se formulează obiectivele (direct legate de nevoile evidențiate) și se planifică activitățile, resursele, spațiile, etc., care să permită inițierea și desfășurarea proiectului, pentru atingerea rezultatelor vizate.

În această etapă, este realizată analiza obiectivelor și a proiectului, în general. Evaluarea se concentrează asupra planificării proiectului, respectând criteriile, precum: coerența diferitelor componente, adecvarea sau potrivirea. Obiectivele vizate în această etapă de evaluare sunt: identificarea modalităților de desfășurare a proiectului și analiza schimbărilor introduse pe parcursul acestuia.

Etapa a treia a proiectului GIRC (Modelarea) corespunde etapei a doua a evaluării interne.

- **A treia etapă a evaluării interne:** se referă la importanța inițierii sau implementării proiectului și ia în considerare aspectele planificate în etapele precedente. Analiza implementării și a evaluării procesului sunt aspectele de care se va ocupa, în această etapă evaluarea internă, ținând seama de criteriile, precum: progresul, perfecționarea sau gradul de satisfacție.

Etapele 4 și 5 ale proiectului GIRC (Experimentarea, evaluarea experimentului și definitivarea modelului) vor fi analizate în această etapă.

- **A patra etapă a evaluării interne:** are în vedere relația obiective - rezultate și permite identificarea măsurii în care proiectul are succes, plecând de la obiectivele formulate inițial. În această etapă sunt incluse mai multe criterii de evaluare, de exemplu: concretețe, eficiență, eficacitate. Etapa de valorizare a modelului GIRC va corespunde acestei ultime etape a evaluării interne.

3.3 Activități derivate din evaluarea internă a proiectului GIRC

În evaluarea internă a proiectului GIRC au fost programate mai multe activități, care să se desfășoare în fiecare dintre etapele stabilite.

În **prima etapă** "Evaluarea contextului și nevoilor" s-a propus elaborarea și distribuirea unui chestionar (C1) partenerilor din proiect, cu scopul colectării de informații despre desfășurarea etapelor 1 și 2 ale proiectului (Analiză și Cercetare).

Chestionarul (C1) este alcătuit din două secțiuni:

- o secțiune generală, compusă din 16 itemi cu răspuns la alegere și o întrebare deschisă, care permite oferirea unor sugestii și comentarii, structurate pe două subsecțiuni (planificarea și metodologia proiectului);
- o secțiune specifică, care conține 8 itemi cu răspuns la alegere și o întrebare deschisă, pentru evidențierea unor sugestii și comentarii.

Grila de evaluare a C1 are 5 niveluri:

- 1 - Deloc (Total dezacord)
- 2 - Puțin (În dezacord)
- 3 - Destul (Parțial de acord)
- 4 - Mult (De acord)
- 5 - Foarte mult (Total de acord).

La chestionar au răspuns 6 reprezentanți ai țărilor participante la proiectul GIRC. Toate întrebările cu răspuns la alegere au obținut o valoare medie peste 3, ceea ce arată că partenerii au fost de acord asupra celor mai importante aspecte, referitoare la planificarea și la metodologia proiectului. Aspectele în cazul cărora s-au obținut valori medii mai scăzute sunt cele referitoare la contextul concret de aplicare a proiectului GIRC (3, 6) și la stabilirea duratei fiecărei etape în ansamblul proiectului (3, 8).

Sugestiile au indicat nevoia unei comunicări sporite între partenerii proiectului GIRC și respectarea termenelor, în fiecare etapă.

În **a doua etapă de evaluare internă**, "Analiza obiectivelor și a proiectului", corespunzătoare etapei a treia a proiectului GIRC (Modelarea), informațiile au fost colectate pe baza unui chestionar adresat tuturor partenerilor (C2), unui interviu semistructurat, organizat cu responsabilii proiectului GIRC și pe baza analizei comparative a documentelor de planificare inițială (faze și elemente) și realizarea efectivă a proiectului.

Structura chestionarului (C2) este similară cu C1, cu două părți distincte:

- o parte generală compusă din 11 itemi scalari și o întrebare deschisă pentru a aduna sugestii și comentarii, împărțite în 2 subsecțiuni (schimbări introduse în planificarea și metodologia proiectului GIRC);
- o parte specifică, referitoare la prima etapă, cu 8 itemi scalari și o întrebare deschisă, pentru a colecta sugestii și comentarii .

Grila de evaluare a formularului C2 are valori identice cu grila din C1. La C2 au răspuns 10 parteneri, atribuind tuturor itemilor o valoare medie mai mare decât 3. Întrebările care au obținut o valoare mai mică (< 4) se refereau la lipsa resurselor necesare (resurse umane, materiale, economice, etc.) pentru dezvoltarea etapei modelării (3,3); alocarea unui timp adecvat în această etapă, pentru a putea îndeplini obiectivele (3,7); stabilirea nivelului de implicare/ participare a partenerilor (3,8) și adaptarea obiectivelor în funcție de modificarea conținuturilor (3,9).

Interviul semistrukturat conține 8 întrebări deschise, în vederea obținerii unor informații calitative despre temele de interes major în această etapă, cu un grad mai mare de aprofundare față de cel din chestionare.

Temele abordate în interviu sunt:

- 1) Importanța proiectului GIRC
- 2) Nevoile la care răspunde proiectul
- 3) Obiectivele generale vizate
- 4) Nivelul inovativ al GIRC, în comparație cu alte proiecte în domeniul consilierii
- 5) Schimbări în cadrul elementelor componente ale proiectului GIRC. Justificarea acestora
 - 5.1. Obiective
 - 5.2. Structură și organizare: etape
 - 5.3. Activități care urmează a fi desfășurate (specificând etapa căreia îi aparțin)
 - 5.4. Metodologie
 - 5.5. Resurse
 - 5.6. Succesiune cronologică
- 6) Dificultăți întâlnite pe parcursul desfășurării proiectului
- 7) Cauzele dificultăților
- 8) Soluții identificate.

Interviul semistrukturat s-a desfășurat cu reprezentanții instituțiilor, cu responsabilități de coordonare tehnică (ASTER) și științifică (Ce.Trans) a proiectului GIRC.

Analiza răspunsurilor a permis înțelegerea punctului de plecare al proiectului, mai precis a așteptărilor și provocărilor întâlnite de-a lungul implementării modelului GIRC, a nevoilor și cererilor pe care GIRC își propune să le satisfacă, a obiectivelor prevăzute și aspectelor inovative propuse, în comparație cu alte proiecte similare în domeniul consilierii.

De asemenea, aceste rezultate au facilitat înțelegerea derulării etapelor proiectului și a implicațiilor acestora, luând în considerare schimbările aduse și justificarea lor, în funcție de dificultățile întâlnite pe parcursul desfășurării GIRC, precum și de strategiile de rezolvare propuse.

În tabelul 1 sunt prezentate informațiile esențiale, colectate prin intermediul interviului semistructurat.

MOMENT	ÎNTREBARE	RĂSPUNS
I. Punctul inițial al proiectului GIRC	I.1. Importanță	<ul style="list-style-type: none"> • Proiect strategic pentru crearea unor structuri/ dispozitive de legătură în domeniul consilierii care să favorizeze dezvoltarea calității serviciilor de bază și integrarea subsistemelor. • Stabilirea unor modalități de intervenție în domeniul consilierii (la nivel național, regional și local), pentru a face față provocărilor generate de dezvoltarea socio-economică.
	I.2. Nevoi/ cereri	<ul style="list-style-type: none"> • Integrarea serviciilor pentru optimizarea resurselor și pentru îmbunătățirea calității acestora. • Raționalizarea ofertei de consiliere pentru a evita excesul în unele arii sau lipsa acestora în alte zone. • Introducerea inovației în sistemul de consiliere și contribuția la dezvoltarea acestuia.
	I.3. Obiective generale	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea, pe baza unei analize, a funcțiilor esențiale ale unui centru de consiliere la nivel supra-teritorial, care să ofere servicii în vederea susținerii mobilității pentru studiu și muncă și a accesului la sistemele de formare, educație, muncă, din perspectiva educației permanente ("lifelong learning"). • Studiul problematicii și al punctelor tari ale funcțiilor GIRC, printr-o cercetare calitativă transnațională. • Modelarea la nivel organizatoric și funcțional a noului centru/ dispozitiv GIRC, pe baza bunelor practici analizate în studiu. • Experimentarea modelului în una sau mai multe regiuni. • Valorizarea rezultatelor proiectului și promovarea modelului prin diseminarea unui document tehnic, care să permită implementarea în diferite contexte.
	I.4. Aspecte inovative	<ul style="list-style-type: none"> • Schimbarea perspectivei în analiza consilierii (OCDE): consilierea abordată ca modalitate esențială de sprijin în elaborarea strategiilor politicilor publice, susținând serviciile de bază în conceperea unor obiective ample, cu impact social. • Indicații pentru experimentarea unor noi forme de colaborare între serviciile de bază, organizate și coordonate la nivel regional.

MOMENT	ÎNTREBARE	RĂSPUNS
II. Dezvoltarea proiectului GIRC	II.1.Schimbări	<ul style="list-style-type: none"> Nu există schimbări în cazul următoarelor elemente: obiective, structură și organizare, metodologie și resurse. Există o schimbare în cazul unei activități secundare, desfășurate în etapa a treia, care se referă la realizarea unui produs pe tema mobilității europene. În succesiunea cronologică a etapelor 3 și 4 ale proiectului există întârzieri cauzate de schimbarea activității menționate, care a implicat traducerea unui material mai amplu.
	II.2.Dificultăți	<ul style="list-style-type: none"> Complexitatea creării unui model al unui serviciu/ centru de consiliere de nivel secundar, care să fie acceptat de către toți partenerii.
	II.3. Cauzele dificultăților	<ul style="list-style-type: none"> Existența unor diferențe ale caracteristicilor serviciilor de consiliere din țările partenere.
	II.4.Soluții identificate	<ul style="list-style-type: none"> Elaborarea, în etapa de modelare, a unui document care descrie principalele funcții ale unui centru de consiliere GIRC, în care sunt incluse aspecte acceptate de toți partenerii, precum și aspecte cu specific național.

Tabelul 1: Principalele elemente ale interviului semistrukturat

Analiza documentelor a avut drept scop corelarea planificării inițiale cu modificările realizate în timpul derulării proiectului GIRC, și anume studiarea asemănarilor și deosebirilor între planificarea unui proiect și începerea acestuia.

Reprezentanții fiecărei țări partenere au analizat documentația, pe baza unei grile de evaluare, cu cinci trepte (unde 1 este valoarea minimă și 5- maximă). Au fost evaluate elementele planificate (etape, obiective, activități și produse/ rezultate), în funcție de patru criterii:

Criteriul 1: Analiza comparativă între planificarea proiectului GIRC și nivelul de realizare.

Criteriul 2: Nivelul de dificultate în monitorizarea proiectului GIRC raportat la planificarea acestuia.

Criteriul 3: Nivelul schimbărilor realizate pe parcursul proiectului GIRC în comparație cu planificarea inițială.

Criteriul 4: Gradul de inovație a proiectului GIRC.

Pentru fiecare dintre aceste patru criterii există o rubrică de observații.

Punctajul acordat criteriilor 1, 3 și 4 de către diferiți parteneri are un grad mare de corespondență, în timp ce în cazul criteriului al patrulea există o mai mare diversitate a răspunsurilor.

Criteriul 1: Gradul de succes în realizarea produselor/ rezultatelor față de cel stabilit în proiect este perceput drept cel mai slab dintre elementele propuse, cu o medie de 3,6. În timp ce gradul de realizare a etapelor este apreciat la cel mai înalt nivel, cu o medie a evaluărilor de 4,6.

Criteriul 2: Nivelul de dificultate în monitorizarea proiectului, raportat la planificarea inițială este apreciat de către parteneri prin intermediul unui punctaj scăzut (media: 2,4), în timp ce derularea etapelor și îndeplinirea obiectivelor sunt evaluate cu punctaj mai mare (media: 3).

Criteriul 3: Nivelul schimbărilor introduse în cadrul proiectului raportat la planificarea inițială a fost evaluat în ceea ce privește toate elementele, cu o notă medie (2,4 pentru etape și obiective și 2,8 pentru activități și produse/ rezultate). Cea mai importantă modificare realizată în proiect a fost o activitate secundară din etapa a treia, care a fost considerată de către parteneri o idee bună. Propunerea de a realiza o bază de date a fluxurilor de mobilitate a fost înlocuită cu un studiu de fezabilitate pentru realizarea unui observator al mobilității europene.

Criteriul 4: Gradul de inovație al modelului a fost apreciat pozitiv, în toate cele patru aspecte propuse, oscilând între 3,8 (faze și activități) și 4,5 (obiective). Elaborarea și structurarea funcțiilor unui centru de consiliere GIRC a fost ideea cea mai inovativă a proiectului; chiar dacă trebuie subliniat faptul că înființarea centrelor GIRC, la nivel regional implică alocarea unor fonduri suplimentare, obținute eventual prin intermediul unui alt proiect Leonardo da Vinci.

Analiza răspunsurilor furnizate de către reprezentanții țărilor partenere, evidențiază următoarele concluzii:

- Nivelul de realizare a elementelor planificate la începutul proiectului GIRC (faze, obiective, activități, produse/rezultate) a fost apreciat drept superior (3,6-4,6).
- Dificultățile întâmpinate pe parcursul desfășurării proiectului au fost evaluate ca fiind de nivel mediu (2,4-3).
- Nivelul schimbărilor efectuate în timpul derulării proiectului GIRC, luând ca punct de plecare planificarea inițială, a fost de nivel mediu/ superior (2,4-2,8).
- Gradul de inovație al Programului GIRC a fost considerat superior (3,8-4), de

către parteneri.

În concluzie, evaluatorii interni au considerat proiectul GIRC drept unul inovativ în domeniul consilierii, cu un nivel corespunzător de realizare. Dificultățile și schimbările au fost apreciate ca fiind de nivel mediu, necesare adaptării la condițiile în care s-a derulat proiectul.

Etapele 3 și 4 ale evaluării interne sunt axate pe analiza implementării și evaluării procesului și a rezultatelor. La finalul proiectului, vor fi colectate informații despre experimentarea și evaluarea modului de implementare a modelului, în cadrul proiectului GIRC, nu doar prin intermediul rezultatelor obținute.

Pentru culegerea datelor se va folosi un chestionar final (C3), alcătuit din zece secțiuni, care va fi completat de către toți partenerii.

C3 are o structură similară cu cea a chestionarelor folosite pe parcursul evaluării interne.

04

Sugestii pentru dezvoltarea
unui dispozitiv
de nivel secundar
în domeniul consilierii

Modelul GIRC, propus în al doilea capitol este rezultatul unor analize și experimente, realizate prin intermediul unui program comunitar în care s-au implicat mai mulți parteneri din diferite țări europene.

Acest model este situat la nivel abstract și general, care permite acceptarea unor diferențe contextuale, dar fără a fi modificate obiectivele principale. În unele dintre țările partenere au fost studiate posibilitățile de aplicare ale modelului, informațiile fiind disponibile pe CD ROM-ul atașat publicației.

Ce se întâmplă, totuși, când acest model trebuie utilizat în alte contexte?

În ce mod rezultatul proiectului GIRC poate fi un instrument concret pentru actorii cu rol decizional, interesați să promoveze calitatea politicilor din domeniul consilierii?

Care dintre aceste procese pot fi activate în diverse contexte teritoriale și/ sau instituționale (regiuni, provincii, etc.), interesate de implementarea, fie doar și parțială, a modelului GIRC?

Pentru a răspunde la aceste întrebări, se încearcă în continuare furnizarea unor direcții despre posibile căi de acțiune și instrumente de suport pentru activarea proceselor de inovație și raționalizarea ofertei de servicii în domeniul consilierii.

Abordarea propusă de GIRC are în vedere implicarea instituțiilor care își desfășoară activitatea în domeniul consilierii, având competențe și roluri diferite. Acestea sunt solicitate să participe, deoarece implicarea diverselor componente ale sistemului poate asigura un succes real în adoptarea unui model de tip GIRC.

4.1 Chestionar de autoevaluare adresat factorilor decizionali din instituțiile partenere

Chestionarul de autoevaluare este unul dintre instrumentele utile în faza inițială a proiectului, deoarece permite identificarea unor aspecte cheie în organizarea sistemului de consiliere. Acesta ține cont, în special, de obiectivele operaționale, semnificative pentru proiectul GIRC.

Chestionarul este un instrument adresat factorilor decizionali dintr-un context teritorial dat (de exemplu, regional sau local). În cazul în care, în contextul de referință, competențele sunt repartizate mai multor instituții, chestionarul ar trebui completat de către toți decidenții implicați. Completarea acestuia presupune cunoașterea modelului GIRC.

Din cadrul fiecărei macro-funcții, care caracterizează modelul (asistență tehnică, sprijin în formarea consilierilor, promovarea calității, cercetare și dezvoltare) au fost selectate obiectivele operaționale, care pun în evidență modul în care contextul teritorial de referință este în acord cu modelul și la ce nivel se situează eventuala diferență dintre acestea. Gradul de îndeplinire a obiectivelor permite analiza diferențelor, pe baza activităților indicate în modelul prezentat în capitolul al doilea. Cu alte cuvinte, diferențele nu sunt apreciate prin intermediul activităților care constituie o propunere de operaționalizare a obiectivelor vizate, întrucât mai pot fi identificate și alte asemenea diferențe.

Instrumentul propune o reflecție asupra nivelurilor de acceptare și implementare a obiectivelor, pe baza unei scale de evaluare, structurată de la 1 la 5:

1= în stadiul actual acest obiectiv nu este considerat important.

2= în stadiul actual acest obiectiv nu a fost luat în considerare și de aceea nu a fost realizată o evaluare a importanței sale.

3= în stadiul actual acest obiectiv a fost considerat important, fără a fi luate inițiative specifice pentru realizarea acestuia.

4= în stadiul actual au fost luate unele inițiative sporadice/ ocazionale, pentru îndeplinirea obiectivului.

5= în stadiul actual au fost luate inițiative care au caracter de continuitate/ stabilitate pentru realizarea obiectivului.

CHESTIONAR DE AUTOEVALUARE					
Funcția de asistență tehnică					
Favorizarea comunicării între subiecții socio-instituționali competenți	1	2	3	4	5
Susținerea vizibilității serviciilor și promovarea utilizării acestora	1	2	3	4	5
Identificarea unor fonduri pentru dezvoltarea serviciilor de consiliere	1	2	3	4	5
Solicitarea creării unui cadru legislativ în domeniu	1	2	3	4	5
Promovarea documentelor care reglementează profesia	1	2	3	4	5
Sprijinirea instituțiilor care promovează mobilitatea europeană	1	2	3	4	5

Funcția de sprijin în formarea consilierilor					
Monitorizarea nevoilor de formare ale practicienilor	1	2	3	4	5
Promovarea calității în activitățile de formare	1	2	3	4	5
Favorizarea dezvoltării formării inițiale	1	2	3	4	5
Promovarea inițiativelor de formare continuă	1	2	3	4	5
Dezvoltarea dimensiunii europene în formarea consilierilor	1	2	3	4	5
Funcția de promovare a calității					
Promovarea definirii standardelor serviciilor	1	2	3	4	5
Ameliorarea practicilor și instrumentelor profesionale	1	2	3	4	5
Monitorizarea și evaluarea eficienței serviciilor de consiliere	1	2	3	4	5
Evaluarea nivelului de utilizare și de satisfacție al clienților serviciilor de consiliere	1	2	3	4	5
Promovarea integrării serviciilor de consiliere din diferite subsisteme	1	2	3	4	5
Funcția de cercetare și dezvoltare					
Realizarea unui observator permanent al fenomenelor de consiliere și orientare	1	2	3	4	5
Propunerea unor noi modele de intervenție	1	2	3	4	5
Susținerea managementului proiectelor la nivel european, național și local	1	2	3	4	5

Chestionarul este un instrument ușor de aplicat, care permite evidențierea rapidă a unor deosebiri în procesul de adaptare și transfer al modelului GIRC.

Obiectivele care obțin punctaj 1 sau 5 indică, din motive diametral opuse, direcțiile în care nu este util să se investească din perspectiva proiectării.

Acordarea punctajului minim (1) unor obiective evidențiază că din diferite cauze (nu este exclusă slaba competență în intervenție), acestea nu sunt considerate prioritare în cadrul sistemului.

Punctajul maxim (5) este acordat obiectivelor cu un nivel avansat de perfecționare în cadrul sistemului și care necesită doar activități de "menținere".

Obiectivele care obțin punctajul 2, 3 sau 4 permit analiza unor diferențe ulterioare.

Obiectivele care obțin punctajul 2 pot fi dezbătute în cadrul unor *reuniuni de lucru*, desfășurate în interiorul sau în afara organizației de apartenență, cu scopul de a realiza evaluarea nivelului de importanță acordată acestora în cadrul sistemului. Pot fi stabilite obiective pe termen lung - care pot fi analizate și acceptate și de alți interlocutori instituționali, din cadrul sau din afara organizației - sau dimpotrivă, obiectivele pot să se suprapună cu cele care au obținut punctaj 1 (obiectiv puțin important).

Obiectivele care obțin punctajul 3 ar putea necesita o *proiectare executivă* (de exemplu, redactarea unui document tehnic despre acțiunile care trebuie întreprinse), pentru a analiza fezabilitatea și viabilitatea acestora.

Obiectivele apreciate cu 4 puncte sunt în "*proces de desfășurare*", în cadrul căruia inițiativele pentru operaționalizarea acestora au fost desfășurate doar parțial. Recunoașterea acestei "poziționări" este importantă pentru a analiza procesul, care va fi activat. Este utilă înțelegerea faptului că procesul se desfășoară în timpul alocat și pe baza modalităților prevăzute de proiectarea executivă, care probabil l-a precedat sau dacă, dimpotrivă, au fost verificate situațiile neprevăzute de "stagnare". Astfel, această poziționare la nivelul 4 evidențiază modul de realizare, precum și unele puncte critice ale unui parcurs calitativ.

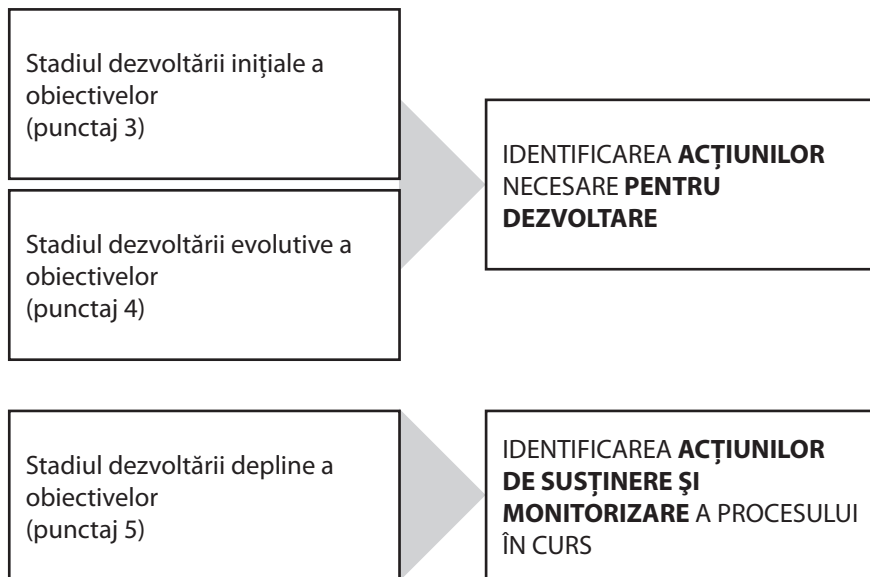
Sugestiile furnizate pe baza chestionarului oferă un sprijin concret în adaptarea modelului GIRC, la contextul de referință. Punctajul acordat obiectivelor facilitează, de altfel, o recunoaștere a "gradului dezvoltării", atins de diverse funcții în raport cu obiectivele.

4.2 Identificarea acțiunilor necesare pentru dezvoltarea sistemului

Următorul pas este acela de a determina activitățile care trebuie realizate în funcție de informațiile culese cu ajutorul chestionarului de autoevaluare.

În graficul următor este reprezentată o interpretare simplificată a rezultatelor, care se pot obține prin utilizarea chestionarului creat pe baza indicatorilor modelului GIRC și o evaluare diversificată a acțiunilor prioritare de întreprins în raport cu gradul de maturitate al sistemului:

- Acțiuni de *dezvoltare* în cazul unui sistem care se află în stadiul de formare;
- Acțiuni de *monitorizare* în cazul unui sistem aflat în stadiul de consolidare.



Modelul funcțiilor creat în proiectul GIRC prefigurează corelarea obiectivelor corespunzătoare celor patru funcții cu activitățile specifice.

Activitățile propuse constituie rezultatul unei munci complexe de analiză care a ținut cont de expertiza actorilor cu funcții decizionale, implicați în proiect². Totuși, astfel de activități nu au un caracter prescriptiv, ci doar indicativ și de referință. Prin urmare, factorii decizionali au rolul de a specifica acțiunile care, într-un context dat sunt adecvate pentru a susține dezvoltarea calității sistemului de consiliere.

Sugestia are în vedere re-proiectarea hărții funcțiilor, pe baza următoarei scheme:

² Elaborarea modelului a necesitat o activitate de cercetare preliminară, care a implicat experți și actori cheie din domeniul consilierii în fiecare țară parteneră, o dezbateră cu experții implicați în realizarea proiectului, îmbunătățirea modelului cu participarea referenților instituționali, în vederea validării acestuia.

HARTA FUNCȚIILOR				
FUNȚII	OBIECTIVE (Obiective specifice în cadrul cărora este îndeplinit scopul general al funcției)	ACTIVITĂȚI (Acțiuni prin intermediul cărora sunt îndeplini obiectivele)	PRODUSE (Rezultate ale procesului)	PERSOANE IMPLICATE (Promotori, beneficiari, actori/ manageri)
ASISTENȚĂ TEHNICĂ	1			
	2			
	3			
	Etc.			
SPRIJIN ÎN FORMAREA CONSILIERILOR	1			
	2			
	3			
	Etc.			
PROMOVAREA CALITĂȚII	1			
	2			
	3			
	Etc.			
CERCETARE ȘI DEZVOLTARE	1			
	2			
	3			
	Etc.			

4.3 Acceptarea modelului

În clarificarea direcțiilor ulterioare de acțiune pot fi implicați reprezentanții serviciilor și ai comunității de practicieni, care au diverse calificări și competențe, necesare pentru a interveni într-un anumit cadru de referință, prin organizarea a două tipuri de focus-grupuri:

- cu responsabilii serviciilor de consiliere;
- cu practicienii din cadrul acestor servicii.

Obiectivul focus-grupului organizat cu responsabilii serviciilor este acela de a dezbate nivelul de acceptare a propunerii, dar și de a identifica contribuția pe care componentele operative ale sistemului o pot avea în coordonarea procesului de inovație, cu accent pe una sau mai multe funcții ale modelului (sau la nivel micro, pe unul sau mai multe obiective.

În acest sens, în cadrul focus-grupului s-ar putea pune accentul pe:

- nivelul de acceptare a modelului (în ce măsură este necesar un dispozitiv de sprijinire a serviciilor de bază, în vederea dezvoltării sistemului; aprecierea gradului de utilitate și viabilitate a obiectivelor și activităților vizate);
- plasarea funcțiilor la nivel instituțional (modalitățile de implementare a funcțiilor: prin repartizarea acestora în cadrul unor instituții deja existente sau prin crearea unor structuri independente?);
- atribuirea competențelor (identificarea la nivel regional, local a unor resurse/ figuri profesionale care, pe lângă funcția instituțională deținută, și-ar putea asuma un rol de coordonare a activităților specifice diverselor funcții sau a unor aspecte ale acestora).

Obiectivul focus-grupului organizat cu practicienii este acela de a-i implica în etapa de început a proiectului, fiind vizați beneficiarii finali ai serviciilor de bază.

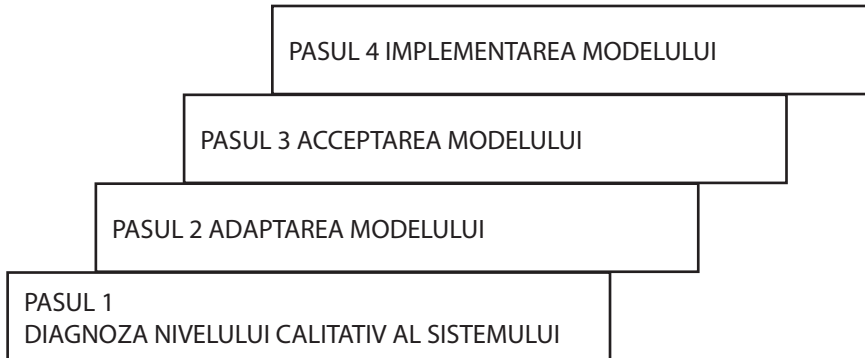
Din această perspectivă, în cadrul focus-grupului s-ar putea pune accentul pe:

- nivelul de acceptare a modelului (în ce condiții un dispozitiv de sprijin al serviciilor de bază poate genera o valoare sporită pentru beneficiarii acțiunilor de consiliere?);
- nivelul de pregătire pentru receptarea inovației (în ce măsură beneficiarii sunt dispuși să se implice în procesul de inovație propus de model?);
- nivelul de sprijin așteptat (ce inițiative de sensibilizare/ formare sunt necesare pentru a facilita implicarea comunității de practicieni?);

Sinteza rezultatelor focus-grupurilor se adresează factorilor decizionali, fiind utilă în definitivarea modelului, prin valorificarea sugestiilor practicienilor.

4.4 Concluzii

Sugestiile propuse conduc la identificarea nivelurilor funcționale în implementarea modelului propus de proiectul GIRC. Parcursul poate fi sintetizat grafic în schema care urmează:



La primul nivel este analizată diferența dintre modelul propus de GIRC și sistemul de referință al factorilor decizionali. Instrumentul de sprijin în această etapă este *chestionarul de autoevaluare*.

Al doilea nivel este reprezentat de adaptarea modelului la gradul de inovație ce poate fi susținut de sistem, prin redefinirea obiectivelor prioritare și (re)proiectarea activităților care vizează operaționalizarea obiectivelor. Instrumentul de sprijin în această etapă este *hartă funcțiilor*. Modelul de referință a fost propus în capitolul al doilea.

La nivelul al treilea se găsește procesul prin care modelul adaptat este acceptat, ca urmare a implicării responsabililor și practicienilor din cadrul serviciilor de bază. Instrumentul de sprijin în această etapă este *focus-grupul*.

Nivelul patru include demararea activităților necesare implementării modelului, care în acest moment beneficiază de pregătirea comunității profesionale și corelarea componentelor organizatorice ale sistemului.