



Πρόγραμμα  
διά βίου  
μάθησης

DORIANNE GRAVINA  
ΜΙΧΑ ΛΟΒΪΝ

## Δεξιότητες Διαχείρισης Σταδιοδρομίας

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



EUROPEAN LIFELONG  
GUIDANCE POLICY  
NETWORK

# **Δεξιότητες Διαχείρισης Σταδιοδρομίας: Παράγοντες για Αποτελεσματική Υλοποίηση της Πολιτικής**

Σύντομο σημείωμα – συντάχθηκε κατόπιν εντολής του ELGPN

Dorianne Gravina & Miha Lovšin



Το ανεξάρτητο αυτό σύντομο σημείωμα εκπονήθηκε από το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Πολιτικής για τη Δια Βίου Καθοδήγηση (ELGPN), δίκτυο κρατών μελών, το οποίο χρηματοδοτείται από την ΕΕ υπό το Πρόγραμμα της Δια Βίου Μάθησης. Το έγγραφο βασίζεται σε διαβουλεύσεις μεταξύ των μελών του Δικτύου. Ωστόσο, οι απόψεις που εκφράζονται στο παρόν σημείωμα είναι οι απόψεις των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα τις επίσημες θέσεις του ELGPN ή των κρατών μελών του, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ή προσώπου που ενεργεί εκ μέρους της Επιτροπής.

Το έγγραφο συντάχθηκε από την Dorianne Gravina (Διεύθυνση Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας, Μάλτα) και την Miha Lovšičin (Ινστιτούτο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, Σλοβενία). Την εκπόνηση του σημειώματος στήριξε ο Καθηγητής Ronald G. Sultana και ομάδα αναφοράς που συστάθηκε από τα μέλη του ELGPN.

Πρώτη Έκδοση στην αγγλική γλώσσα: © The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN)

Συντονιστής 2011–12:

University of Jyväskylä, Finland

Finnish Institute for Educational Research (FIER)

<http://elgpn.eu>

[elgpn@jyu.fi](mailto:elgpn@jyu.fi)

Μετάφραση στην Ελληνική γλώσσα:

- Υπηρεσία Συμβουλευτικής και Επαγγελματικής Αγωγής, Διεύθυνση Μέσης Εκπαίδευσης, Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού Κύπρου,
- Επιστημονική επιμέλεια κυπριακής έκδοσης:
  - Λένα Νικολάου, ΕΜΕ Συμβουλευτικής και Επαγγελματικής Αγωγής
  - Άντρη Μαννούρη – Μακρή, Καθηγήτρια Συμβουλευτικής και Επαγγελματικής Αγωγής
- Υπηρεσίες Μετάφρασης από εξωτερική Συνεργάτιδα-Μεταφράστρια: Ελένη Α. Σκουφάρη-Πτυχιούχος Μεταφράστρια

Σχεδίαση εξωφύλλου & γραφικά: Martti Minkkinen / Finnish Institute for Educational Research (FIER)

Στοιχειοθεσία: Kaija Mannstrom / Finnish Institute for Educational Research (FIER)

ISBN 978-9963-0-4709-3 (έντυπη έκδοση)

ISBN 978-9963-0-4718-5 (pdf)

Λευκωσία, Κύπρος 2014

«Το παρόν κείμενο αποτελεί ένα από τα 6 κείμενα που εξέδωσε το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την πολιτική στη Δια Βίου Καθοδήγηση (E.L.G.P.N.) ως αποτέλεσμα των εργασιών του δικτύου τη διετία 2011–2012 και τα οποία έχουν ως στόχο να υποστηρίξουν τα κράτη μέλη του δικτύου στην αξιολόγηση και αναθεώρηση των εθνικών, περιφερειακών και τοπικών τους πολιτικών και πρακτικών στη Δια Βίου Καθοδήγηση, στις 4 προτεραιότητες που έθεσε το ψήφισμα των υπουργών παιδείας της ΕΕ για τη Δια Βίου Καθοδήγηση και σε όλο το εύρος των διαφόρων κρίσιμων τομέων στους οποίους βρίσκει εφαρμογή ο θεσμός της Καθοδήγησης/ συμβουλευτικής σταδιοδρομίας (γενική εκπαίδευση, επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, εκπαίδευση ενηλίκων κ.λ.π.) καθώς και στον σχεδιασμό των μελλοντικών τους πολιτικών.

Τα κείμενα αυτά αποτελούν πολύτιμα εργαλεία στη διάθεση όλων των εμπλεκόμενων φορέων και προσώπων στην Καθοδήγηση, όπως διαμορφωτές πολιτικής, Εθνικά Φόρουμ Δια Βίου Καθοδήγησης, Διευθύνσεις Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού προσανατολισμού των αρμόδιων υπουργείων, δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς παροχής υπηρεσιών Καθοδήγησης στην εκπαίδευση – κατάρτιση, στην απασχόληση και στις κοινωνικές υπηρεσίες, σύμβου-

λοι καθοδήγησης κ.λ.π. καθώς περιέχουν καλές πρακτικές, υποδειγματικές πολιτικές, ζητήματα προς συζήτηση και προβληματισμό, χρήσιμη πληροφόρηση για τις εφαρμοζόμενες πολιτικές και δράσεις στις χώρες μέλη του δικτύου και μελέτες περίπτωσης (case studies) που αφενός βοηθούν τους εμπλεκόμενους να κατανοήσουν και να αξιοποιήσουν καλύτερα τα διδάγματα και τις εμπειρίες από την εφαρμογή του θεσμού της Καθοδήγησης στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες και αφετέρου προωθούν την ευρωπαϊκή συνεργασία και τον συντονισμό των δράσεων, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς όφελος των ευρωπαίων πολιτών.

Η μετάφραση – επιστημονική επιμέλεια των ελληνικών εκδόσεων πραγματοποιήθηκε από τους εθνικούς φορείς εκπροσώπησης της Ελλάδας και της Κύπρου στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την πολιτική στη Δια Βίου Καθοδήγηση ως εξής:

Ελλάδα: Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΕΟΠΠΕΠ), Διεύθυνση Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού, Τμήμα Επιστημονικής Υποστήριξης Στελεχών και Φορέων Σ.Ε.Π.:

- Ανάπτυξη πολιτικής στη δια βίου συμβουλευτική και τον επαγγελματικό προσανατολισμό: Ευρωπαϊκός Οδηγός Καλών Πρακτικών
- Η «ευελιξία με ασφάλεια»: Συνέπειες στη Δια Βίου Συμβουλευτική και τον Επαγγελματικό Προσανατολισμό
- Ανεργία των νέων: Μια Κρίση ανάμεσά μας - Ο ρόλος των πολιτικών της Δια Βίου Συμβουλευτικής και του Επαγγελματικού Προσανατολισμού για την αντιμετώπιση της προσφοράς και ζήτησης εργασίας

Κύπρος: Υπηρεσία Συμβουλευτικής και Επαγγελματικής Αγωγής, Διεύθυνση Μέσης Εκπαίδευσης, Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού Κύπρου:

- Ευρωπαϊκές Πολιτικές για τη Δια Βίου Καθοδήγηση – Έκθεση Προόδου 2011 – 12: Έκθεση για το έργο του Ευρωπαϊκού Δικτύου για την Πολιτική στη Δια Βίου Καθοδήγηση
- Ευρωπαϊκές Πολιτικές για τη Δια Βίου Καθοδήγηση – Έκθεση Προόδου 2011 – 12: Έκθεση για το έργο του Ευρωπαϊκού Δικτύου για την Πολιτική στη Δια Βίου Καθοδήγηση – Σύντομη Έκθεση
- Δεξιότητες Διαχείρισης Σταδιοδρομίας – Παράγοντες για Αποτελεσματική Υλοποίηση της Πολιτικής

- Γλωσσάρι Ευρωπαϊκού Δικτύου για την Πολιτική στη Δια Βίου Καθοδήγηση

Το περιεχόμενο των ελληνικών εκδόσεων είναι κοινό για την Ελλάδα και την Κύπρο αν και ορισμένοι ξενόγλωσσοι όροι αποδόθηκαν διαφορετικά στις δύο χώρες λ.χ.

- Ο όρος ELGPN αποδίδεται «Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Πολιτική στη Δια Βίου Συμβουλευτική και Επαγγελματικό Προσανατολισμό» (Συ.Ε.Π. ) στα κείμενα της Ελλάδας και «Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Πολιτική στη Δια Βίου Καθοδήγηση» στα κείμενα της Κύπρου.
- Ο όρος «career guidance» αποδίδεται «συμβουλευτική και επαγγελματικός προσανατολισμός» ή «συμβουλευτική σταδιοδρομίας» στα κείμενα της Ελλάδας και «καθοδήγηση σταδιοδρομίας» στα κείμενα της Κύπρου.
- Αντίστοιχα ο όρος «career counselor» ή «guidance counselor» αποδίδεται ως «σύμβουλος επαγγελματικού προσανατολισμού / σταδιοδρομίας» στα κείμενα της Ελλάδας και ως «σύμβουλος σταδιοδρομίας» ή «σύμβουλος καθοδήγησης» στα κείμενα της Κύπρου.

# Δεξιότητες Διαχείρισης Σταδιοδρομίας: Παράγοντες για Αποτελεσματική Υλοποίηση Πολιτικής

## Εισαγωγή

Το σύντομο αυτό σημείωμα περιγράφει μια σειρά από θέματα που σχετίζονται με τη διαδικασία υλοποίησης της πολιτικής για τις Δεξιότητες Διαχείρισης Σταδιοδρομίας (ΔΔΣ) σε έξι τομείς – σχολεία, επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (ΕΕΚ), τριτοβάθμια εκπαίδευση, εκπαίδευση ενηλίκων, απασχόληση και κοινωνική ένταξη. Συγκεκριμένα, έχει ως στόχο να προσδιορίσει τα στοιχεία που στηρίζουν την ανάπτυξη και την υλοποίηση πολιτικής για τις ΔΔΣ, καθώς και εκείνα που μπορεί να αποδειχθούν εμπόδιο στην υλοποίηση της εν λόγω πολιτικής. Τα θέματα που αναλύονται στο παρόν σημείωμα τεκμηριώνονται μέσα από τη θεωρία και τις εμπειρίες που σημειώθηκαν σε ορισμένες χώρες μέλη του ELGPN, καθώς και μέσα από τα στοιχεία που συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου με τίτλο "Ενθαρρυντικοί και αποτρεπτικοί παράγοντες για την επιτυχία στην υλοποίηση της πολιτικής για τις δεξιότητες διαχείρισης σταδιοδρομίας". στο οποίο συμμετείχαν έντεκα χώρες (AT, CZ, DE, DK, HU, LT, MT, PT, SE, SI, SK\*). Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν διέφεραν ως προς την ποιότητα και τον βαθμό λεπτομέρειας. Πρέπει να σημειωθεί ότι χώρες που δεν περιλαμβάνονται στο παρόν Σύντομο Σημείωμα μπορεί, επίσης,

να εξασκούν ενδιαφέρουσες πρακτικές υλοποίησης της πολιτικής για ΔΔΣ. Περίληψη του Σημειώματος περιλαμβάνεται στην Έκθεση Προόδου του έργου του ELGPN για την περίοδο 2011–12.

Η εισαγωγή μιας νέας πολιτικής, όπως της πολιτικής για τις ΔΔΣ, επιφέρει κάποιες προκλήσεις στην υλοποίησή της. Αυτό συμβαίνει διότι, όπως σημειώνει ο Ball<sup>1</sup>, οποιαδήποτε αλλαγή συνεπάγεται συχνά διαδικασίες που είναι τόσο περίπλοκες όσο και συγκεχυμένες. Οι περισσότερες πολιτικές, σύμφωνα με τον Ball, είναι "ασυντόνιστες, συμβιβαστικές, ενέργειες στα τυφλά, επαναδιατυπωμένες, προχειροδουλεμένες, εμποτισμένες και διαστρεβλωμένες από πολύπλοκες διαδικασίες επιρροής, παραγωγής κειμένων, διανομής και, στην τελική, ανακατασκευής στο πλαίσιο της πρακτικής" (σελ. 126). Τα στοι-

\* AT: Αυστρία, BE: Βέλγιο, BG: Βουλγαρία, CY: Κύπρος, CZ: Τσεχία, DE: Γερμανία, DK: Δανία, EE: Εσθονία, EL: Ελλάδα, FI: Φινλανδία, FR: Γαλλία, HR: Κροατία, HU: Ουγγαρία, IS: Ισλανδία, IE: Ιρλανδία, IT: Ιταλία, LV: Λετονία, LT: Λιθουανία, LU: Λουξεμβούργο, MT: Μάλτα, NO: Νορβηγία, PL: Πολωνία, PT: Πορτογαλία, RO: Ρουμανία, SK: Σλοβακία, SI: Σλοβενία, ES: Ισπανία, SE: Σουηδία, NL: Κάτω Χώρες, TR: Τουρκία, UK: Ηνωμένο Βασίλειο

<sup>1</sup> Ball, S. (1998). Big policies/small world: an introduction to international perspectives in education policy. *Comparative Education*, 34(2), 119–130.

χεία που συλλέχθηκαν μέσω του ερωματολογίου έτυχαν ανάλυσης με τη χρήση πλαισίου που αναπτύχθηκε από την Honig<sup>2</sup> και έτυχε επεξεργασίας από τον Sultana<sup>3</sup>, το οποίο επισημαίνει τέσσερις βασικές παραμέτρους που επιδρούν στη διαδικασία υλοποίησης της πολιτικής:

- (1) Τα μέτρα πολιτικής που πρέπει να υλοποιηθούν
- (2) Τα άτομα που εμπλέκονται στην υλοποίηση των μέτρων πολιτικής
- (3) Ο τρόπος υλοποίησης των μέτρων πολιτικής
- (4) Ο ρυθμός υλοποίησης της πολιτικής

## 1 Τα μέτρα πολιτικής που πρέπει να εφαρμοστούν

Το είδος της πολιτικής που πρέπει να υλοποιηθεί έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της διαδικασίας υλοποίησης των μέτρων πολιτικής. Αυτό συνδέεται με τους στόχους που φιλοδοξεί να επιτύχει η πολιτική αυτή, τη σχέση που έχει με άλλες πολιτικές και τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η υλοποίησή τους:

- **Οι στόχοι των μέτρων πολιτικής** πρέπει να είναι σαφείς και συνεκτικοί, έτσι ώστε να γίνονται κατανοητοί από όλους τους εμπλεκόμενους ενδιαφερόμενους κύκλους συμφερόντων.
- **Η δικαιολόγηση της σημαντικότητας και του νοήματος της νέας πολιτικής και των στόχων της είναι το πρώτο βήμα** στη διαδικασία υλοποίησης της πολιτικής. Στη δική μας περίπτωση, εάν πρόκειται να υποστηρίξουν τη συμπερίληψή της οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, θα πρέπει να πειστούν ότι η απόκτηση ΔΔΣ είναι υψίστης σημασίας. Επενδύοντας χρόνο για να ερμηνεύσουμε και να δικαιολογήσουμε τους στόχους πολιτικής, δηλαδή αυτά

που συνεπάγονται οι ΔΔΣ και την αξία που έχει η διδασκαλία σε νέους ή/και ενήλικες των ΔΔΣ, που θα χρειαστούν για να αντιμετωπίσουν τις σκληρές συνθήκες της αγοράς εργασίας του σήμερα, μπορούμε να πείσουμε τους φορείς χάραξης πολιτικής για την αξία της στήριξης μιας τέτοιας πολιτικής. Το γεγονός αυτό αποτελεί πρόκληση από μόνο του, δεδομένου ότι η αλλαγή πολιτικής γίνεται γενικότερα αποδεκτή όταν προκύπτουν απτά και γρήγορα αποτελέσματα, γεγονός που δεν είναι τόσο πιθανό να συμβεί στην περίπτωση της απόκτησης ΔΔΣ. Είναι δύσκολο να τεκμηριωθεί η αποτελεσματικότητα της ανάπτυξης ΔΔΣ και αυτό μπορεί να αποτελεί ένα από τα εμπόδια για επιτυχημένη υλοποίηση πολιτικής. Από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο διαπιστώθηκε ότι οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής έχουν συνήθως επίγνωση της σημασίας των μέτρων πολιτικής για τις δεξιότητες διαχείρισης σταδιοδρομίας στον τομέα της εκπαίδευσης (σχολείο ή/και επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση ή/και τριτοβάθμια εκπαίδευση) (π.χ. DE, HU, LT, MT, PT). Στον τομέα της απασχόλησης τα μέτρα πολιτικής για τις ΔΔΣ συναντώνται λιγότερο συχνά (με εξαίρεση DE, SI).

Είναι σημαντικό το γεγονός ότι η εισαγωγή μέτρων πολιτικής για τις ΔΔΣ **συνδέεται με το γενικό πλαίσιο μέτρων πολιτικής** στους έξι τομείς (σχολεία, επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, τριτοβάθμια εκπαίδευση, εκπαίδευση ενηλίκων, απασχόληση, κοινωνική ένταξη). Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι στον κάθε οργανισμό αντιλαμβάνονται την αξία των εν λόγω πολιτικών, συνεπώς είναι πιο πιθανό να εμφανίζονται πρόθυμοι να συνεργαστούν στη διαδικασία υλοποίησης. Το γεγονός αυτό είναι εμφανές στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου σε ορισμένους τομείς σε δύο τουλάχιστον χώρες (CZ, PT). Στην Τσεχία, π.χ., η εισαγωγή ΔΔΣ στον τομέα της εκπαίδευσης συνάδει με τη συνολική εκπαιδευτική πολιτική. Επιπλέον, όταν τα μέτρα πολιτικής για τις δεξιότητες διαχείρισης σταδιοδρομίας φαίνονται ικανά να ανταποκριθούν στις ανάγκες των ομάδων πελατών του οργανισμού, γίνονται γενικά πιο εύκολα αποδεκτά.

<sup>2</sup> Honig, M.I. (ed.) (2006). *New Directions in Education Policy Implementation: Confronting Complexity*. Albany, NY: SUNY Press.

<sup>3</sup> Sultana, R.G. (2008). *The Challenge of Policy Implementation: A Comparative Analysis of Vocational School Reforms in Albania, Kosovo and Turkey: Peer Learning 2007*, σελ.15. European Training Foundation. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Ένας άλλος παράγοντας που βοηθά στην υλοποίηση των μέτρων πολιτικής για τις ΔΔΣ είναι ο προσανατολισμός των διάφορων τομέων προς την κατεύθυνση **κοινών στόχων πολιτικής**, έτσι ώστε να διασφαλισθεί ότι οι διάφορες πολιτικές για τις ΔΔΣ συνάδουν η μία με την άλλη. Η οικοδόμηση κλίματος συναίνεσης μπορεί να συμβάλει στην επιτυχή υλοποίηση των μέτρων πολιτικής για τις δεξιότητες διαχείρισης της πολιτικής σταδιοδρομίας, έχοντας πάντοτε υπόψη ότι η έλλειψη ενός κοινού οράματος μεταξύ των διάφορων τομέων οδηγεί σε κατακερματισμό των υπηρεσιών και σε σπατάλη πόρων. Στην Τσεχία, υπάρχει συνεννόηση μεταξύ των διάφορων ενδιαφερόμενων κύκλων συμφερόντων, δηλαδή εκπροσώπων των δύο βασικών υπουργείων (Υπουργείο Παιδείας, Νεολαίας και Αθλητισμού, Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων), επαγγελματικών ενώσεων και μη κυβερνητικών οργανώσεων (ΜΚΟ) για να διασφαλίζεται ότι οι έξι τομείς κινούνται προς την κατεύθυνση κοινών στόχων πολιτικής. Αυτό τονίζει τη σημασία της διατομεακής συνεργασίας μεταξύ και των έξι τομέων. Η δια βίου ανάπτυξη ΔΔΣ καθόλη τη διάρκεια ζωής ενός ατόμου διευκολύνεται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεργασία και τον συντονισμό σε όλους τους τομείς καθοδήγησης.

Ορισμένες πτυχές των μέτρων πολιτικής για τις ΔΔΣ είναι ευκολότερο να εφαρμόζονται με τρόπο από πάνω προς τα κάτω (**top-down**), ενώ άλλες είναι πιο πιθανό να επιτύχουν εάν εφαρμόζονται από κάτω προς τα πάνω (**bottom-up**)<sup>4</sup>:

- Οι ενέργειες π.χ. ενίσχυσης της ικανότητας για διατήρηση των αλλαγών στα μέτρα πολιτικής είναι πιο πιθανό να εκτελούνται από υπεύθυνους λήψης αποφάσεων υψηλού επιπέδου.
- Από την άλλη πλευρά, κάποιες αλλαγές μπορούν να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο όταν ξεκινούν να εφαρμόζονται επί τη βάσει τους, όπως στην περίπτωση των αποφάσεων που αφορούν στον τρόπο διδασκαλίας των ΔΔΣ, π.χ. ως ξεχωριστό μάθημα

ή ενταγμένο στους διάφορους τρόπους μάθησης/εργασιακού πλαισίου. Ο λόγος είναι επειδή οι ειδικοί βρίσκονται κοντά στις ομάδες πελατών τους και στους στόχους και τη δεοντολογία του οργανισμού, άρα και στη βέλτιστη θέση για να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα.

- Παρόλα αυτά, σε πολλές περιπτώσεις, και οι δύο προσεγγίσεις μπορούν να βοηθήσουν τη διαδικασία υλοποίησης, γεγονός που επισημάνθηκε στη Γερμανία (σχολείο, επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, απασχόληση), τη Μάλτα (σχολεία), την Πορτογαλία (τριτοβάθμια εκπαίδευση) και τη Σλοβενία (στον τομέα της απασχόλησης).

**Σταδιακός/ταχύς ρυθμός μεταρρύθμισης.** Είναι δύσκολο να επιτευχθεί ισορροπία ανάμεσα στις επιλογές της ολιστικής, συστημικής προσέγγισης και της σταδιακής, θέμα προς θέμα προσέγγισης για τη μεταρρύθμιση. Η κάθε απόφαση περιέχει συμβιβασμούς και επιπτώσεις για την υλοποίηση της διαδικασίας:

- Οι ερωτηθέντες τόσο στη Λιθουανία όσο και στην Πορτογαλία αναφέρονται στη σταδιακή διαδικασία. Τονίζουν το γεγονός ότι η αλλαγή πολιτικής απαιτεί την επίτευξη συμφωνίας και σημαντικές αλλαγές σε διάφορα επίπεδα του εκπαιδευτικού συστήματος, όσον αφορά στην εισαγωγή μέτρων πολιτικής για τις ΔΔΣ.
- Όσο πιο ριζική είναι η αλλαγή πολιτικής, τόσο πιο δύσκολο είναι να υλοποιηθεί. Όσον αφορά τις ΔΔΣ, σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι πιο δύσκολο να εισαχθούν ως αυτόνομο μάθημα στη διδακτέα ύλη, παρά να ενσωματωθούν σε όλες τις επιμέρους παραμέτρους της. Η κατάσταση αυτή είναι εμφανής στη Μάλτα, όπου, παρόλο που η πρόταση για μέτρα πολιτικής αναφορικά με τη διδασκαλία ΔΔΣ έγινε αποδεκτή μέσω ενός προγράμματος ήδη ενταγμένου στο πλαίσιο της Προσωπικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης (η οποία επί του παρόντος διδάσκεται τόσο στην πρωτοβάθμια όσο και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση), η αυστηρή διδακτέα ύλη, οι προσπάθειες για επιπλέον χώρο εντός της διδακτέας ύλης και η ανάγκη

<sup>4</sup> Sultana, R.G. (2008). The challenge of policy implementation: A comparative analysis of vocational school reforms in Albania, Kosovo and Turkey: Peer Learning 2007, σελ. 19. European Training Foundation. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.



για μεταρρύθμισή της (επί του παρόντος σε εξέλιξη) αποτελούν προκλήσεις που αντιμετωπίζονται κατά την υλοποίηση των μέτρων.

**Νομοθεσία.** Χώρες με υψηλά επίπεδα δέσμευσης για ανάπτυξη και υλοποίηση μέτρων πολιτικής για τις ΔΔΣ τείνουν να αποδεικνύουν τη δέσμευσή τους αυτή με τη θέσπιση σχετικής νομοθεσίας. Η Γερμανία αποτελεί καλό παράδειγμα της πρακτικής αυτής. Χώρες που δεν διαθέτουν τέτοια νομοθεσία, όπως η Αυστρία ή η Τσεχία αναφέρουν μια σειρά από καλές πρακτικές, αλλά, σε πολλές περιπτώσεις, αυτές δεν εντάσσονται σε συστημικούς τρόπους και μπορεί να μην είναι βιώσιμες σε μακροπρόθεσμη βάση.

## 2 Τα άτομα που εμπλέκονται στην υλοποίηση των μέτρων πολιτικής

**Πολυεπίπεδη υλοποίηση.** Η υλοποίηση των μέτρων πολιτικής έγκειται στη συμβολή των ανθρώπων που εκτελούν διαφορετικούς ρόλους, όπως π.χ. υψηλόβαθμα στελέχη, μεσαία στελέχη και επικεφαλής του κάθε τομέα. Τα μέτρα πολιτικής για τις δεξιότητες διαχείρισης σταδιοδρομίας έχουν περισσότερες πιθανότητες να προχωρήσουν προς υλοποίηση, αφού έχουν γίνει αποδεκτά από διαφορετικούς κύκλους ενδιαφερομένων. Είναι πράγματι υψίστης σημασίας για την υλοποίηση της διαδικασίας ο τρόπος που οι επικεφαλής της υλοποίησης ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των μέτρων πολιτικής. Οποιαδήποτε αντίσταση στην αλλαγή είναι επιζήμια για την υλοποίηση των μέτρων πολιτικής και μπορεί να παρεμποδίσει την όλη διαδικασία. Έτσι, όπως θα τονίσουμε στη συνέχεια, είναι υψίστης σημασίας να διασφαλιστεί ότι οι επικεφαλής στη διαδικασία διαμόρφωσης ενεργούν σε συνάρτηση με τις αλλαγές στην πολιτική. Η παροχή ανάδρασης κατά τη διάρκεια της φάσης υλοποίησης είναι επίσης σημαντική, διότι σε τελική ανάλυση αυτό που αποδεικνύεται ότι προκύπτει από τα μέτρα πολιτικής είναι αυτό που κάνουν οι επικεφαλής της υλοποίησής τους.<sup>5</sup>

**Διαβούλευση και επικοινωνία.** Η διαβούλευση με όλους τους ενδιαφερόμενους κύκλους συμφερόντων είναι υψίστης σημασίας κατά τη χάραξη πολιτικής για τις

ΔΔΣ. Θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι ακούγονται οι απόψεις όλων των ενδιαφερόμενων κύκλων συμφερόντων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι στους φορείς αυτούς να αισθάνονται ότι συμβάλλουν σε έναν γενικότερο εθνικό στόχο:

- Είναι σημαντικό να μην εξαιρείται καμία ομάδα εργαζομένων από τη διαβούλευση και να υπάρχει διαβούλευση μεταξύ των φορέων χάραξης πολιτικής και τους εργαζόμενους στον τομέα, κατά τη διαμόρφωση των μέτρων πολιτικής για τις ΔΔΣ. Κάτι τέτοιο είδαμε να συμβαίνει στη Μάλτα, όπου κατά τη διάρκεια διαμόρφωσης μέτρων πολιτικής για την καθοδήγηση σταδιοδρομίας στον τομέα της εκπαίδευσης ζητήθηκε η γνώμη μαθητών, καθηγητών συμβουλευτικής και επαγγελματικής αγωγής, συμβούλων καθοδήγησης σε σχολεία, εργαζομένων σε δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης, ακαδημαϊκού προσωπικού, συνδικαλιστικών οργανώσεων εκπαιδευτικών και βασικών στελεχών της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης. Λήφθηκαν συνεντεύξεις με στόχο να συλλεχθούν ποιοτικές παρατηρήσεις από τους εν λόγω επαγγελματίες, σχετικά με την παροχή υπηρεσιών καθοδήγησης σταδιοδρομίας που προσφέρονται σε μαθητές σχολείων στη Μάλτα, κατά τη δεδομένη χρονική περίοδο και να εξεταστούν οι αντιλήψεις, οι απόψεις και στάσεις τους σχετικά με την καθοδήγηση σταδιοδρομίας. Κατά συνέπεια, δεδομένου ότι οι δυνατότητες των μέτρων πολιτικής που εκφράζονται από όλους τους ενδιαφερόμενους κύκλους συμφερόντων είναι ισχυρότερες, η υλοποίηση επί τη βάση τους έχει αναμφισβήτητα πιο πολλές πιθανότητες να είναι πιο επιτυχής.
- Αποτελεσματικά δίκτυα επικοινωνίας μεταξύ των φορέων χάραξης πολιτικής και υλοποίησης των μέτρων πολιτικής, καθώς και μεταξύ των διαφόρων τμημάτων/υπουργείων (π.χ. απασχόληση/εργασία και εκπαίδευση) είναι επίσης σημαντικά. Ένα παρά-

<sup>5</sup> Sultana, R.G. (2008). The challenge of policy implementation: A comparative analysis of vocational school reforms in Albania, Kosovo and Turkey: Peer Learning 2007, σελ. 19. European Training Foundation. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

δειγμα για το πώς μπορεί να πραγματοποιηθεί η συνεργασία αυτή είναι το Εθνικό Φόρουμ Καθοδήγησης της Τσεχίας. Ωστόσο, όπως θα αναφερθεί και στο παράρτημα σε μια λεπτομερή ανάλυση του τρόπου με τον οποίο αναπτύχθηκε το ΕΦΚ στην Τσεχία, τέτοιου είδους φόρουμ δεν στερούνται δυσχερειών.

- Η ενημέρωση εξακολουθεί να είναι ζωτικής σημασίας κατά τη διάρκεια της φάσης υλοποίησης των μέτρων πολιτικής. Υπήρξαν ενδείξεις κάθετης και οριζόντιας επικοινωνίας κατά τη διάρκεια υλοποίησης μέτρων πολιτικής στις χώρες που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο:
- Τσεχία: σχολεία.
- Γερμανία: σχολεία, επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, απασχόληση και κοινωνική ένταξη.
- Ουγγαρία: σχολεία, επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, τριτοβάθμια εκπαίδευση, εκπαίδευση ενηλίκων, απασχόληση και κοινωνική ένταξη.
- Λιθουανία: σχολεία, επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση και τριτοβάθμια εκπαίδευση.
- Μάλτα: σχολεία.
- Πορτογαλία: απασχόληση.
- Σλοβενία: επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, απασχόληση.

#### **Βασικές κινητήριες δυνάμεις διαμόρφωσης πολιτικής.**

Το ποιός ωθεί τη μεταρρύθμιση μπορεί να έχει αντίκτυπο στο κατά πόσο και στο πώς θα εξελιχθεί η υλοποίησή της. Όταν εφαρμόζεται πολιτική από πάνω προς τα κάτω, είναι απαραίτητη η ύπαρξη βασικής κινητήριας δύναμης ή δυνάμεων από τα Υπουργεία για την υλοποίηση μέτρων πολιτικής για τις ΔΔΣ σε έξι τομείς – σχολεία, επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, τριτοβάθμια εκπαίδευση, εκπαίδευση ενηλίκων, απασχόληση και κοινωνική ένταξη. Άλλοι βασικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τους φορείς χάραξης πολιτικής, επαγγελματίες στον τομέα υλοποίησης πολιτικής, εμπειρογνώμονες και ερευνητές. Η υλοποίηση μέτρων πολιτικής είναι εφικτή μόνο μέσω του καθορισμού του αρμόδιου προσώπου που μπορεί να καθορίσει τις προτεραιότητες στις

ΔΔΣ και την κατεύθυνση και τον ρυθμό της αλλαγής. Εννοείται ότι μόνο και μόνο αυτό δεν είναι αρκετό και ότι κατά τη διαδικασία υλοποίησης των μέτρων πολιτικής είναι κομβικής σημασίας να διασφαλιστεί ότι η πολιτική για τις ΔΔΣ είναι λειτουργική. Συνεπώς, απαιτείται ξεκάθαρο σύστημα διαχείρισης της πολιτικής, στις περισσότερες περιπτώσεις, μια ειδική συντονιστική μονάδα που αναπτύσσει σαφείς στρατηγικές για τη διασφάλιση προόδου στον τομέα. Ένα καλό παράδειγμα είναι το Εθνικό Φόρουμ Καθοδήγησης στη Γερμανία. Συντονιστική επιτροπή για τη συνεχή ανάπτυξη του Φόρουμ παρέχει υποστήριξη στους περισσότερους ενδιαφερόμενους κύκλους συμφερόντων και τους παράγοντες στον τομέα της καθοδήγησης, μεταξύ άλλων και στις υπουργικές αρχές.

**Η υλοποίηση της πολιτικής πρέπει να υποστηρίζεται από τα εξής: ορθότητα του περιεχομένου, παροχή επαγγελματικών υπηρεσιών και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό.** Το διακύβευμα για την επιτυχή διαμόρφωση της πολιτικής είναι, σε τελική ανάλυση, η επιτυχής υλοποίησή της. Όσον αφορά τις ΔΔΣ, τουλάχιστον τρεις πτυχές πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά: το περιεχόμενο των ΔΔΣ, η παροχή υπηρεσιών, καθώς και το προσωπικό. Οι μέθοδοι παράδοσης ΔΔΣ ποικίλλουν βεβαίως ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο εντάσσονται και τον τομέα. Το περιεχόμενο των ΔΔΣ στον τομέα της εκπαίδευσης, για παράδειγμα, μπορεί να διδαχθεί μέσω ολόκληρης της διδακτέας ύλης ή ως ξεχωριστό μάθημα. Μπορεί να παραδίδεται από εξωτερικούς επαγγελματίες καθοδήγησης, σχολικούς συμβούλους ή/και εκπαιδευτικούς. Ανεξάρτητα από τον τρόπο παροχής, ωστόσο, είναι σημαντικό οι σύμβουλοι καθοδήγησης να έχουν σωστή και έγκυρη γνώση του θέματος και να έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα. Είναι, επίσης, σημαντικό τα προγράμματα διδασκαλίας ΔΔΣ να αναπτυχθούν με βάση την ενδεδειγμένη έρευνα. Στις χώρες όπου σημειώθηκε επιτυχία στην υλοποίηση της πολιτικής για τις ΔΔΣ επιβεβαιώθηκε ότι η εν λόγω επιτυχία εξαρτάται από την ταυτόχρονη ύπαρξη και των τριών βασικών παραμέτρων: ορθότητα του περιεχομένου, παροχή επαγγελματικών υπηρεσιών και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό.

### 3 Ο τόπος υλοποίησης των μέτρων πολιτικής

Ο τόπος υλοποίησης της πολιτικής αναφέρεται στο πλαίσιο όπου εφαρμόζονται τα μέτρα πολιτικής για τις ΔΔΣ, με άλλα λόγια, το οργανωτικό πλαίσιο στο οποίο παρέχονται προγράμματα ΔΔΣ: σχολεία, επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, πανεπιστήμια, Δημόσιες Υπηρεσίες Απασχόλησης, κέντρα μάθησης ενηλίκων, χώροι εργασίας, κ.λ.π.

**Οργανωτικά πλαίσια.** Διαφέρουν μεταξύ τους και θέτουν διαφορετικές προκλήσεις στη διαδικασία υλοποίησης των μέτρων πολιτικής. Για να αναφερθούν μερικά παραδείγματα, μπορεί κανείς να επισημάνει τις εξής διαφορές: στην κατανομή των πόρων, στη χρηματοδότηση, μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, στους σκοπούς και τους στόχους των οργανισμών, μεταξύ των αντιλήψεων των διαφόρων φορέων ως προς τη διδασκαλία των ΔΔΣ, στις περιοχές όπου βρίσκονται οι οργανισμοί, αγροτικές ή αστικές, κ.λ.π. Οι διαφορές αυτές εγείρουν βασικά ζητήματα σχετικά με τη διαδικασία υλοποίησης, για το γεγονός ότι δεν παρουσιάζουν ισότιμη βάση στην υλοποίηση μέτρων πολιτικής για τις ΔΔΣ. Παρά την κοινή κατεύθυνση πολιτικής, τα διάφορα πλαίσια θέτουν διαφορετικές προκλήσεις. Αυτό συνεπάγεται τη στροφή προς στρατηγικές που συνδυάζουν κοινούς παράγοντες στους στόχους της πολιτικής και ευέλικτη εφαρμογή στην υλοποίησή τους.

Οι τομείς αυτοί αποτελούνται από έναν αριθμό πολύ μικρών συστημάτων στα οποία πραγματοποιείται η συγκεκριμένη υλοποίηση. Η εισαγωγή μέτρων πολιτικής για τις δεξιότητες διαχείρισης της πολιτικής σταδιοδρομίας, σε ορισμένες περιπτώσεις, έχει αντίκτυπο στα διάφορα υποσυστήματα του ίδιου του οργανισμού, ιδιαίτερα όταν η νέα πολιτική αμφισβητεί την υπάρχουσα λειτουργία του οργανισμού, επηρεάζει τα μεμονωμένα μέλη, αποδιοργανώνει παγιωμένες πρακτικές και κανόνες για την απόδοσή της ή θέτει υπό αμφισβήτηση την επαγγελματική ταυτότητα. Για άλλη μια φορά, αυτοί οι παράγοντες είναι ικανοί να εμποδίσουν τη διαδικασία υλοποίησης των μέτρων πολιτικής σε σχέση με τις ΔΔΣ. Η επιτυχία και σε αυτή την περίπτωση απαιτεί επικέντρωση σε ανθρώπους που έχουν τον ρόλο μεσολα-

βητή, π.χ. τον διευθυντή ενός σχολείου, τον διευθυντή σε κάποια Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης, τον συντονιστή προγράμματος σπουδών σε κάποιο πανεπιστήμιο κ.λ.π. Η προσέγγιση αυτή συνδυάζει τον τόπο με την ανθρώπινη διάσταση, επιβεβαιώνοντας την αλληλεξάρτηση μεταξύ των διάφορων διαστάσεων.

Οι οργανωτικές δομές μπορούν, επίσης, να επιβραδύνουν τη διαδικασία της υλοποίησης των μέτρων πολιτικής. Αυτό συμβαίνει όταν ηγέτες που βρίσκονται σε στρατηγικές θέσεις το θεωρούν δύσκολο να επικεντρωθούν σε μία συγκεκριμένη πτυχή, στην περίπτωση μας στην υλοποίηση μέτρων πολιτικής για τις ΔΔΣ, όταν έχουν αναλάβει ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων.

**Βιώσιμη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων που αφορούν στις ΔΔΣ.** Η κατανομή των πόρων γενικά έπεται της δημοσίευσης νομικών διατάξεων που ρυθμίζουν την υλοποίηση μιας πολιτικής. Η έρευνα επιβεβαίωσε ότι υπάρχει γενικά μια στενή σχέση μεταξύ της κατανομής του προϋπολογισμού και της τομεακής εφαρμογής των ΔΔΣ. Όλες οι χώρες που έχουν θεσπίσει ανάλογη πολιτική αναφέρουν ότι διαθέτουν και κάποια χρηματοδότηση. Σε πολλές περιπτώσεις πρόκειται για προσωρινή χρηματοδότηση (CZ, LT, SI), ενώ σε άλλες περιπτώσεις η χρηματοδότηση είναι διαρκής, ωστόσο δεν επαρκεί (CZ, HU, SI). Η Γερμανία είναι η μόνη χώρα όπου η χρηματοδότηση αναφέρεται τόσο ως διαρκής όσο και ως επαρκής. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα θίγουν τη σημασία των δημοσιονομικών ζητημάτων, αναφέροντας ότι η ασταθής χρηματοδότηση μπορεί να είναι επιζήμια για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων που αφορούν στις ΔΔΣ.

**Πολιτικά ζητήματα.** Τα πολιτικά ζητήματα της κάθε χώρας είναι δυνατόν να επηρεάσουν το κατά πόσο θα υλοποιηθεί μία συγκεκριμένη πολιτική ή όχι:

- Οι πολιτικές καταστάσεις εντάσσονται σε συγκεκριμένο πλαίσιο, συνεπώς δράσεις που στοχεύουν στην αλλαγή, όπως είναι η εισαγωγή ΔΔΣ, μπορεί να διαφέρουν λόγω των διαφορετικών και ιδιαίτερων συνθηκών που επικρατούν σε κάθε χώρα (σε κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό επίπεδο). Επιπλέον, παρά την ύπαρξη κοινών στόχων για τις ΔΔΣ, οι διάφορες δράσεις τυγχάνουν διαφορετικής προτεραιότητας σε εθνικό/περιφερειακό επί-

πεδο ανάλογα με τις καταστάσεις/συνθήκες και τους διαθέσιμους πόρους.

- Μεμονωμένοι πολιτικοί μπορούν να “πιέσουν” για την υλοποίηση των θεσπισμένων στόχων πολιτικής. Με αυτόν τον τρόπο, σε ορισμένες χώρες η υλοποίηση εξαρτάται από βασικούς μοχλούς πολιτικής, οι οποίοι προωθούν την πολιτική για τις ΔΔΣ, όπως προαναφέρθηκε. Από την άλλη πλευρά, διάφοροι πολιτικοί κύκλοι δυνατόν να εμποδίσουν τη διαδικασία υλοποίησης της πολιτικής. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής αλλάζουν, άρα και οι προσπάθειες να πείσουν προς την κατεύθυνση νέων πολιτικών και να τις προωθήσουν, στην περίπτωση μας την πολιτική για τις ΔΔΣ, θα πρέπει να ανανεώνονται όταν νέα πρόσωπα αναλαμβάνουν την εξουσία.
- Υπάρχει, επίσης, ισχυρή υποστήριξη από διεθνείς οργανισμούς, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση. Για παράδειγμα, βασική προτεραιότητα της ΕΕ στον τομέα της εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι η βελτίωση της ποιότητας και ελκυστικότητας της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Με τη στήριξη αυτή, υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να δούμε να πραγματοποιούνται οι σχεδιασμοί της πολιτικής. Δυστυχώς, η κατάσταση δεν είναι πάντα τόσο ξεκάθαρη<sup>6</sup> και η πολιτική ρητορεία δεν συνοδεύεται πάντοτε από συγκεκριμένες πολιτικές πράξεις.

Ο τόπος της εφαρμογής διαφέρει, επίσης, στις έξι χώρες (από τις δέκα) που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο από την άποψη του γεγονότος ότι ασκούν πολιτική για τις ΔΔΣ (βλ. Παράρτημα για περισσότερες λεπτομέρειες):

Στην **Ουγγαρία** υπάρχει πρόνοια για εισαγωγή μέτρων πολιτικής για τις ΔΔΣ στην υποχρεωτική εκπαίδευση:

- Σύμφωνα με το πρώτο σχέδιο ανάπτυξης της ΕΕ (2004–08), αναπτύχθηκαν προγράμματα διδασκαλίας ΔΔΣ ως βασικών γνώσεων στις τάξεις 1–12 και έχουν εν μέρει δοκιμαστεί, δεν έχουν όμως

εισαχθεί σε όλα τα σχολεία. Η νέα κυβέρνηση το 2010 προώθησε έναν νέο νόμο για τη δημόσια εκπαίδευση και εξέδωσε νέα βασική διδακτέα ύλη τον Μάρτιο του 2012. Τα έγγραφα αυτά βασίζονται στις γνώσεις, σε αντιδιαστολή με τις δεξιότητες και τις ικανότητες. Η νέα βασική διδακτέα ύλη υπερθεματίζει τον ρόλο της επαγγελματικής καθοδήγησης ως βασικής γνώσης για έγκαιρη επιλογή σταδιοδρομίας (στην 8η τάξη, παιδιά 14 ετών).

- Με βάση το σύστημα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης ψηφίστηκε νέος νόμος το 2011. Η παράγραφος 85 επικεντρώνεται στην καθοδήγηση, ωστόσο περιορίζεται στις τριετείς επαγγελματικές σχολές (τάξεις 9–11) που δεν περιλαμβάνουν τελικές εξετάσεις και στις σχολές δευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (τάξεις 9–12).
- Ο νέος νόμος για την τριτοβάθμια εκπαίδευση οδήγησε σε μείωση του αριθμού των σπουδαστών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και δεν αναφέρει ρητά την καθοδήγηση σταδιοδρομίας.
- Στον παλαιό νόμο περί απασχόλησης (1991) αναφέρονται διάφορες υπηρεσίες καθοδήγησης για ενήλικες, όχι μόνο για εγγεγραμμένα άτομα που αναζητούν εργασία. Παρόλο που το Εθνικό Συμβούλιο Δια Βίου Καθοδήγησης εξέφρασε έντονη άποψη (2008)<sup>7</sup> υπέρ ενός εθνικού συστήματος δια βίου καθοδήγησης που διαπερνά όλες τις βαθμίδες, είχε πολύ περιορισμένη επίδραση στη διαμόρφωση των νέων κανονισμών.

Επιπλέον:

- Η **Τσεχία** δεν διαθέτει πολιτικές για τις ΔΔΣ σύμφωνα με όσα δείχνουν οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο. Ωστόσο, το Εθνικό Φόρουμ Καθοδήγησης χρησιμοποιείται ως πλατφόρμα επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερόμενων κύκλων συμφερόντων.

<sup>6</sup> Sultana, R.G. (2008). The challenge of policy implementation: A comparative analysis of vocational school reforms in Albania, Kosovo and Turkey: Peer Learning 2007, σελ. 19. European Training Foundation. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

<sup>7</sup> NPT. (2008). Policy statement concerning the development of a national system of lifelong guidance/ counselling harmonised with EU requirements.

- Η **Γερμανία** διαθέτει πολιτική για τις ΔΔΣ στους ακόλουθους τομείς: σχολεία, επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, τριτοβάθμια εκπαίδευση, απασχόληση και κοινωνική ένταξη. Μέτρα πολιτικής για τις ΔΔΣ δεν συναντώνται συχνά στον τομέα της εκπαίδευσης ενηλίκων.
- Η **Λιθουανία** διαθέτει πολιτική για τις ΔΔΣ στον τομέα της εκπαίδευσης. Ο νόμος για την εκπαίδευση κάνει αναφορά στην επαγγελματική εκπαίδευση και την ανάπτυξη ΔΔΣ.
- Στη **Μάλτα**, η υλοποίηση των μέτρων πολιτικής για τις ΔΔΣ σημείωσε πρόοδο στον τομέα της εκπαίδευσης.
- Η **Πορτογαλία** διαθέτει πολιτική για τις ΔΔΣ στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και στον τομέα της απασχόλησης. Ωστόσο, τα μέτρα πολιτικής παρουσιάζουν μη συστηματική περισσότερο παρά δομημένη και προγραμματισμένη μορφή.
- Η **Σλοβενία** δεν ασκεί πολιτική για τις ΔΔΣ στον τομέα της απασχόλησης.

#### 4 Η παράμετρος του ρυθμού υλοποίησης

**Ο ρυθμός υλοποίησης των μέτρων πολιτικής.** Ένα από τα ερωτήματα που τέθηκαν σχετίζεται με το κατά πόσο η υλοποίηση πολιτικής για τις ΔΔΣ παρουσιάζει ή παρουσίασε βαθμιαίο, προοδευτικό ή γρήγορο ρυθμό μεταρρύθμισης. Οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο από Τσεχία, Λιθουανία, Μάλτα και Πορτογαλία δείχνουν ότι ο ρυθμός υλοποίησης της πολιτικής για τις ΔΔΣ υπήρξε σταδιακός. Οι ερωτηθέντες από την Πορτογαλία, αναφερόμενοι στην εισαγωγή της διδασκαλίας ΔΔΣ στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης τονίζουν το γεγονός ότι αυτή “η αλλαγή πολιτικής χρειάζεται όχι μόνο αλλαγή νοοτροπίας στον τρόπο που οι άνθρωποι σκέφτονται και ενεργούν από την άποψη της λήψης αποφάσεων και της εξέλιξης της σταδιοδρομίας τους, αλλά και αλλαγές στις μαθησιακές πρακτικές”. Αντί να καταφεύγουμε σε γρήγορες και εύκολες λύσεις, είναι προτιμότερο να επενδύουμε σε πιο αποτελεσματικές, μακροχρόνιες και συστηματικές αλλαγές. Η διάσταση αυτή συνδέεται

με το κρίσιμο στάδιο της διαμόρφωσης πολιτικής για τις ΔΔΣ, όπου πρέπει να επενδυθεί χρόνος για διαβούλευση με όλους τους ενδιαφερόμενους κύκλους συμφερόντων, προκειμένου να κινητοποιηθούν τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία. Θα πρέπει να τεθούν χρονικά πλαίσια αφότου έχουν καθοριστεί σαφείς και συγκεκριμένοι στόχοι για άμεση, μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη πολιτική για τις ΔΔΣ.

**Παρακολούθηση της διαδικασίας.** Εκτός από τον ρυθμό και το χρονοδιάγραμμα, άλλη μία διάσταση είναι η παρακολούθηση της διαδικασίας υλοποίησης των μέτρων πολιτικής, δηλαδή η διασφάλιση ότι η εν λόγω διεργασία βρίσκεται σε εξέλιξη. Η διάσταση αυτή και πάλι συνδυάζεται με την ανθρώπινη διάσταση. Μία από τις αρμοδιότητες της μονάδας συντονισμού για την υλοποίηση πολιτικής, όπως προαναφέρεται, θα πρέπει να περιλαμβάνει όχι μόνο την παρακολούθηση της διαδικασίας υλοποίησης της πολιτικής για τις ΔΔΣ, αλλά και την επικοινωνία και τη συνεργασία με τους διάφορους οργανισμούς που υποβάλλονται σε αυτή την αλλαγή και την παροχή βοήθειας και κατευθύνσεων, ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες. Όσον αφορά την παρακολούθηση, Γερμανία, Λιθουανία, Μάλτα, Πορτογαλία και Σλοβενία αναφέρουν ότι βρίσκονται σε λειτουργία προδιαμορφωμένες δραστηριότητες στους τομείς εκείνους όπου εφαρμόζεται πολιτική για τις ΔΔΣ.

#### Συμπέρασμα

Η παρούσα μελέτη έδειξε ότι η επιτυχία υλοποίησης πολιτικής για τις ΔΔΣ εξαρτάται από μια σειρά αλληλοσυνδεδεμένων παραγόντων. Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο υλοποιούνται τα μέτρα πολιτικής και παραδίδονται στους ενδιαφερόμενους οι πολιτικές ΔΔΣ εξαρτάται από το πολιτιστικό και κοινωνικό πλαίσιο και τις παραδόσεις κάθε χώρας. Ως εκ τούτου, αξίζει να επαναλάβουμε την παρατήρηση που κάναμε στην αρχή, δηλαδή ότι οι έξι παράγοντες που εντοπίζονται στην παρούσα ερευνητική θεματική μελέτη χρησιμεύουν ως πρώτη πηγή ιδεών και σημείων για προβληματισμό για την ανάπτυξη και υλοποίηση των μέτρων πολιτικής που αφορά στις ΔΔΣ.

## Παράρτημα: Παραδείγματα υλοποίησης πολιτικής για τις δεξιότητες διαχείρισης σταδιοδρομίας που παρουσιάζουν ενδιαφέρον/επιτυχία

### Αυστρία

**Χαρτοφυλάκιο ταλέντων/σταδιοδρομίας στα σχολεία.** Με τη βοήθεια του χαρτοφυλακίου ταλέντων/σταδιοδρομίας, οι μαθητές μπορούν να ανακαλύψουν και να αναπτύξουν τις ιδιαίτερες ικανότητες και τα ταλέντα τους. Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να τους ενθαρρύνουν να συλλέξουν αποδεικτικά στοιχεία των ικανοτήτων και των ενδιαφερόντων τους, συμπεριλαμβανομένων και τυχόν βεβαιώσεων και πιστοποιητικών που έχουν αποκτήσει εντός και εκτός του περιβάλλοντος του σχολείου, τα οποία στη συνέχεια παρουσιάζονται σε ένα χαρτοφυλάκιο ταλέντων με βάση το μοντέλο εμπλουτισμού (SEM – school-wide enrichment model) (<http://www.gifted.uconn.edu/>).

Το κέντρο βάρους δεν έγκειται στις λεγόμενες "υψηλές επιδόσεις" που παρουσιάζουν εξαιρετικά ταλαντούχοι μαθητές σε κάποιο ειδικό πεδίο. Το χαρτοφυλάκιο είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη συστηματική συλλογή και καταγραφή πληροφοριών σχετικά με τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα των μαθητών. Οι μαθητές ετοιμάζουν μόνοι τους το χαρτοφυλάκιο και οι καθηγητές τους λειτουργούν ως σύμβουλοι/βοηθοί στη διαδικασία αναθεώρησης του χαρτοφυλακίου. Οι μαθητές αποφασίζουν μόνοι τους για το περιεχόμενο που θα συμπεριλάβουν στο χαρτοφυλάκιο. Τα αποδεικτικά στοιχεία των ικανοτήτων τους μπορούν να επικεντρώνονται στις τέχνες, τον αθλητισμό, την ιστορία, τα μαθηματικά/λογική, τις γλώσσες, τις φυσικές επιστήμες, τους υπολογιστές, τις επιχειρήσεις, τις μουσικές παραστάσεις, τη μουσική σύνθεση, τους βαθμούς και τις αξιολογήσεις των αποτελεσμάτων τους. Μπορούν, επίσης, να συμπεριλάβουν πτυχία, έγγραφα ανατροφοδότησης από την αλληλεπίδρασή τους με άλλα άτομα, δείγματα ολοκληρωμένων εργασιών και άλλες παρατηρήσεις και αξιολογήσεις βασισμένες στις επιδόσεις τους.

Κατά τη διαδικασία αυτή, οι μαθητές αναπτύσσουν σημαντικές δεξιότητες, όπως την επίσκεψη και την αξιολόγηση. Κύριος στόχος αυτής της δραστηριότητας στο

σχολείο είναι να ενθαρρύνεται ο κάθε μαθητής επιλέξει την πρώτη του θέση εργασίας ή σπουδές με βάση τη συνειδητοποίηση των προσωπικών ικανοτήτων του. Σε περίπτωση οικονομικής κρίσης, τα παιδιά αυτά έχουν εκπαιδευτεί να μην παραιτούνται, αλλά να αντιμετωπίζουν με αυτοπεποίθηση τις προσωπικές τους δυνατότητες και να προχωρούν στο δικό τους μονοπάτι της ζωής.

### Τσεχία

**Εθνικό Φόρουμ Καθοδήγησης (ΕΦΚ).** Το ΕΦΚ ιδρύθηκε αρχικά το 2007 ως πρωτοβουλία του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής και Ψυχολογικής Συμβουλευτικής της Τσεχίας. Από το 2010 ενεργεί ως επίσημο θεσπισμένο συμβουλευτικό όργανο για λογαριασμό του Υπουργείου Παιδείας, Νεολαίας και Αθλητισμού και του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Οι κύριοι στόχοι του ΕΦΚ, όπως καθορίζονται από το καταστατικό του ΕΦΚ, είναι ο συντονισμός της πολιτικής για την καθοδήγηση σε εθνικό επίπεδο, καθώς και η ενημέρωση των φορέων χάραξης πολιτικής στους τομείς της καθοδήγησης, της εκπαίδευσης και της απασχόλησης.

Από την ίδρυση του ΕΦΚ, οι στόχοι αυτοί έχουν επιτευχθεί κυρίως μέσω της ενίσχυσης της αμοιβαίας ενημέρωσης μεταξύ των μελών του, ιδίως των δύο βασικών υπουργείων, αλλά και άλλων βασικών συνιστώσων, όπως είναι οι επαγγελματικές ενώσεις στον τομέα της καθοδήγησης και της συμβουλευτικής και ΜΚΟ. Η διαδικασία αυτή οδήγησε στη δημιουργία ad-hoc συνεργασιών μεταξύ των ΜΚΟ μελών του φόρουμ που έχουν πραγματοποιήσει μια σειρά από κοινά έργα σε τοπικό, περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο. Ένα παράδειγμα τέτοιου είδους συνεργασίας είναι το Εθνικό Βραβείο Καθοδήγησης, ένα έργο του Ευρωπαϊκού Κέντρου Καθοδήγησης της Τσεχίας (Czech Euroguidance Centre), όπου συμμετείχαν κάποια από τα μέλη του ΕΦΚ που συνέβαλαν σημαντικά στην επικαιροποίηση της πληροφόρησης για την παροχή υπηρεσιών καθοδήγησης σε εθνικό επίπεδο, οι οποίες χαρακτηρίζονται από κατακερματι-

σμό και έλλειψη σαφούς επαγγελματικής ταυτότητας. Σε γενικές γραμμές, η συμβολή του ΕΦΚ σε μια ολοκληρωμένη πολιτική για την καθοδήγηση μπορεί να εντοπιστεί κυρίως στο πλαίσιο του συνεχούς διαλόγου μεταξύ των δύο βασικών υπουργείων και άλλων ΜΚΟ. Αυτό οδήγησε στην αμοιβαία κατανόηση βασικών εννοιών και ζητημάτων.

Το 2011, το Υπουργείο Παιδείας, Νεολαίας και Αθλητισμού κάλεσε τα μέλη του ΕΦΚ να συμβάλουν στην προετοιμασία ενός μεγάλου έργου του ΕΚΤ με στόχο τη στρατηγική ανάπτυξη των υπηρεσιών καθοδήγησης σε όλες τις διοικητικές περιφέρειες της χώρας. Ένα από τα θεσμικά μέλη του ΕΦΚ, το Ινστιτούτο Εθνικής Παιδείας, ανέλαβε τη δημιουργία της πρότασης έργου. Άλλα θεσμικά μέλη του ΕΦΚ κλήθηκαν να συμβάλουν με τις παρατηρήσεις τους για το σχέδιο πρότασης του έργου. Η διαδικασία αυτή ολοκληρώθηκε μέχρι το τέλος του 2011. Το έργο εκπροσωπεί την πρώτη στρατηγική πρωτοβουλία στον τομέα της καθοδήγησης με αυξημένες δυνατότητες να επηρεάσει τη στρατηγική ανάπτυξη της καθοδήγησης στη χώρα. Οι βασικοί στόχοι και οι βασικές δραστηριότητες του έργου αξιοποίησαν σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα του ELGPN και αντικατοπτρίζουν τις βασικές προτεραιότητές του, ενώ πλαισιώνονται από τις τέσσερις βασικές πτυχές της καθοδήγησης: ανάπτυξη ΔΔΣ, πρόσβαση, συντονισμός και συνεργασία, διασφάλιση της ποιότητας.

Ωστόσο, αφού συνέβαλε στη δημιουργία του σχεδιασμού του έργου, το ΕΦΚ ουσιαστικά αποκλείστηκε από τις επόμενες εργασίες προετοιμασίας του έργου. Κατά το στάδιο της συγγραφής της, η πρόταση έργου έτυχε επεξεργασίας από το Υπουργείο Παιδείας, Νεολαίας και Αθλητισμού που είναι αρμόδιο για τη διαχείριση έργων του ΕΚΤ, ενώ το ΕΦΚ δεν συμμετείχε στη διαδικασία. Δεδομένου ότι το ΕΦΚ είναι ο μόνος φορέας που είναι επιφορτισμένος σε εθνικό επίπεδο με τη διασφάλιση της ποιότητας της πραγματοποίησης του έργου, ο αποκλεισμός του από τη διαδικασία αυτή θέτει μια σειρά από ζητήματα που πρέπει να εξεταστούν σε επίπεδο εθνικής πολιτικής. Τέτοιο ζήτημα είναι το θέμα της διασφάλισης της διαφάνειας, της αξίας και της ποιότητας μέσω της συνεργασίας των οργανισμών που είναι αρμόδιοι για την πραγματοποίηση του έργου.

## Γερμανία

**Εκπαίδευση ενηλίκων: Profilpass.** Το ProfilPASS® είναι ένα είδος χαρτοφυλακίου για τη συστηματική παρακολούθηση της πορείας της ζωής ενός ατόμου, με το οποίο καταγράφει και αξιολογεί τις δεξιότητες και τις ικανότητές του. Παρέχει στήριξη στους ενδιαφερόμενους βοηθώντας τους να αποκτήσουν επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων τους. Με το ProfilPASS γίνεται εκτίμηση και αξιολόγηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν σε όλες τις φάσεις της ζωής: την επαγγελματική κατάρτιση, την εθελοντική εργασία, την εργασία, τον ελεύθερο χρόνο, την οικογενειακή εργασία κ.λ.π. Το εργαλείο αυτό επικεντρώνεται, κυρίως, στις ικανότητες που αποκτήθηκαν μέσω άτυπων ή μη τυπικών μορφών μάθησης. Βοηθά στην απόκτηση και ανάπτυξη ΔΔΣ, καθώς και αυτοαξιολόγησης μέσω του εντατικού προβληματισμού και της αποτίμησης των προσωπικών δυνατοτήτων, ικανοτήτων και ενδιαφερόντων, καθώς και μέσω της στοχοθέτησης και ενός πρόσθετου στοιχείου που αφορά στις δεξιότητες για τη διαδικασία υποβολής αιτήσεων.

**Σχολείο: Berufswahlpass και Profilpass.** Στη Γερμανία ο προσανατολισμός σταδιοδρομίας παίζει σημαντικό ρόλο στη διδακτέα ύλη της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και έχει μακρά παράδοση. Σε όλα τα ομόσπονδα κράτη, ο προσανατολισμός και η συστηματική προετοιμασία για την επαγγελματική ζωή διδάσκονται ως ειδικό μάθημα, το οποίο μπορεί να έχει διαφορετικές ονομασίες (π.χ. μαθήματα εργασίας, εργασία-οικονομία-τεχνολογία) ή να είναι ενσωματωμένο σε άλλα μαθήματα. Στο πλαίσιο αυτό, ο προσανατολισμός σταδιοδρομίας και οι ΔΔΣ αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία.

Για σκοπούς διευκόλυνσης, υποστήριξης και τεκμηρίωσης των διεργασιών μάθησης στον τομέα αυτό, γίνεται χρήση του χαρτοφυλακίου Berufswahlpass (διαβατήριο επιλογής σταδιοδρομίας) σε 12 εκ των 16 ομόσπονδων κρατιδίων, ενσωματωμένο στα επιμέρους μαθήματα. Το εργαλείο δεν περιλαμβάνει μόνο την προσφορά υπηρεσιών, την παραπομπή σε συνεργάτες και την παράθεση πληροφοριών για τον προσανατολισμό αλλά βοηθά επίσης και στην εκτίμηση και αξιολόγηση των προσωπι-

κών δυνατοτήτων και ενδιαφερόντων μέσω της αυτοαξιολόγησης και της αξιολόγησης από άλλους. Σε αυτή τη βάση, το εργαλείο επίσης περιλαμβάνει πίνακες ελέγχου για διάφορα θέματα, όπως αντιστοίχιση της κατεύθυνσης σταδιοδρομίας με τις προσωπικές δυνατότητες. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκει την εκτίμηση της αγωγής σταδιοδρομίας και ενθαρρύνει την κριτική σκέψη και ανταλλαγή με άλλους εκπαιδευόμενους. Μέσω της προσέγγισης του Berufswahlpass, ενός χαρτοφυλακίου που βασίζεται στους πόρους, ενισχύονται η αυτοεπίγνωση, η αυτοεκτίμηση και η αυτοαποτελεσματικότητα.

Η διαδικασία και ο σχεδιασμός προσανατολισμού σταδιοδρομίας και η απόκτηση ΔΔΣ υποβοηθείται και αξιολογείται από την καθοδήγηση σταδιοδρομίας, καθώς και τη συνεργασία με τις υπηρεσίες καθοδήγησης των ΔΥΑ. Επιπλέον, το διαβατήριο βοηθά τους μαθητές με την τεκμηρίωση των σταδίων της διεργασίας επιλογής σταδιοδρομίας και με τη διαχείριση και αξιοποίηση των πιστοποιητικών τους.

Το Berufswahlpass δημιουργήθηκε ως μέρος του προγράμματος 'Σχολείο, Οικονομία και Εργασία' (που χρηματοδοτείται από το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Παιδείας και Έρευνας) και χρησιμοποιήθηκε ευρέως στο 80% περίπου των σχολείων γενικής εκπαίδευσης ως αναπόσπαστο μέρος των προγραμμάτων επαγγελματικής αγωγής από το 2005. Τη συνεχή περαιτέρω εξέλιξη του ανέλαβε μια ομάδα εργασίας των ομοσπονδιακών κρατίδιων κάνοντας χρήση του εργαλείου, η οποία διαθέτει δική της ιστοσελίδα και οργανώνει συναφείς δραστηριότητες, βλ. [www.Berufswahlpass.de](http://www.Berufswahlpass.de) και τη βάση δεδομένων του KSSLLL.

## Ουγγαρία

**Σχολεία.** Η πρώτη βασική διδακτέα ύλη (συντομογραφία στην ουγγρική: NAT) που δημοσιεύτηκε το 1995 (αναδιατυπώθηκε το 2003 και το 2007) ορίζει την παιδαγωγική ανάπτυξη στις τάξεις 1–10 με βάση δέκα πολιτισμικούς τομείς. Ένας από τους δέκα τομείς είναι η διδασκαλία τρόπου ζωής και πρακτικών δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένου του προσανατολισμού σταδιοδρομίας. Η πρώτη NAT ορίζει το ποσοστό της διδασκαλίας τρόπου ζωής και πρακτικών δεξιοτήτων στο συνολικό πρόγραμμα σπου-

δών στο 4–7% στις τάξεις 1–4, 5–9% στις τάξεις 5–6, 6–10% στις τάξεις 7–8 και τέλος 5–9% στις τάξεις 9–10.

Παράλληλα με τη δημοσίευση της βασικής διδακτέας ύλης, το διδακτικό προσωπικό ήρθε αντιμέτωπο με μία νέα πρόκληση, να επεξεργαστεί τη νέα διδακτέα ύλη και να την προσαρμόσει στα τοπικά δεδομένα. Ο συγκεκριμένος πολιτισμικός τομέας περιλαμβάνει τρία θέματα: τεχνολογία, οικιακή οικονομία και προσανατολισμό σταδιοδρομίας. Χρήση της φράσης “καθοδήγηση (σταδιοδρομίας)” γινόταν πριν από την αλλαγή του καθεστώτος, ενώ αργότερα έδωσε τη θέση της στον όρο “προσανατολισμό (σταδιοδρομίας)”. Σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία, γενικός στόχος ήταν να βοηθήσει τους μαθητές/σπουδαστές να επιλέξουν ένα επάγγελμα. Αυτό περιλαμβάνει, ειδικότερα, τα ακόλουθα στοιχεία: ανάπτυξη αυτογνωσίας που βασίζεται στην αναγνώριση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του ατόμου, βιωματική εξοικείωση με το περιεχόμενο, τις απαιτήσεις και τις οδούς πρόσβασης, τις δυνατότητες και τις εναλλακτικές επιλογές ανάμεσα στις καταλληλότερες κατευθύνσεις σταδιοδρομίας και επαγγελματικούς κλάδους και τη συμφιλίωση των προσωπικών φιλοδοξιών και δυνατοτήτων με την πραγματικότητα. Οι μαθητές θα πρέπει να έχουν επίγνωση του ενδεχόμενου επανειλημμένων αλλαγών στη σταδιοδρομία τους κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής. Το σχολείο θα πρέπει να παρέχει συνολική επισκόπηση του κόσμου της εργασίας, ανάλογα με την ηλικία των μαθητών και τις προσωπικές τους δυνατότητες. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητη η ύπαρξη τέτοιων προϋποθέσεων και δραστηριοτήτων προκειμένου οι μαθητές να έχουν τη δυνατότητα να δοκιμάσουν τις ικανότητές τους και να απορροφηθούν στους τομείς των ενδιαφερόντων τους, με σκοπό να αναπτύξουν αυτογνωσία και γνώσεις για τις επιλογές σταδιοδρομίας. Ο προσανατολισμός σταδιοδρομίας μπορεί να είναι αποτελεσματικός μόνον εάν εφαρμόζεται σε μακροχρόνια βάση και εφόσον αξιοποιεί τις δυνατότητες που ενυπάρχουν στα διάφορα άλλα μαθήματα και εξωσχολικές ενασχολήσεις και δραστηριότητες με συντονισμένο τρόπο.

**Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.** Το πρώτο και το δεύτερο πρόγραμμα ανάπτυξης της επαγγελματικής εκπαίδευσης (SZFP: Szakiskolai Fejlesztési Program) τέθηκαν σε εφαρμογή από το Εθνικό Ινστιτούτο Επαγ-



γελματικής Εκπαίδευσης (Nemzeti Szakképzési Intézet). Ενενήντα επαγγελματικές σχολές συμμετείχαν στην πρώτη φάση του SZFP και άλλα 70 επαγγελματικά σχολεία στη δεύτερη φάση. Εκπαιδεύτηκαν εκατόν καθηγητές επαγγελματικών σχολών. Στην 9η τάξη των επαγγελματικών σχολών, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία για τη δημόσια εκπαίδευση, το κάθε σχολείο είχε την ευχέρεια να επιλέξει αν θα συμπεριλάβει στο πρόγραμμά του το μάθημα του προσανατολισμού σταδιοδρομίας δύο φορές την εβδομάδα (74 περίοδοι ανά σχολικό έτος).

Η κυβέρνηση ήθελε μέσω του έργου αυτού να προωθήσει την ανάπτυξη των επαγγελματικών σχολών που βρέθηκαν σε ιδιαίτερα μειονεκτική θέση, λόγω της επέκτασης της υποχρεωτικής σχολικής φοίτησης μέχρι την ηλικία των 18 ετών. Στο πλαίσιο του SZFP, η ανάπτυξη του μαθήματος του προσανατολισμού σταδιοδρομίας σε επαγγελματικά σχολεία ανατέθηκε στην ενότητα G, παρουσιάζοντας μειωμένο περιεχόμενο εν τη γενέσει του, με δεδομένο το γεγονός ότι το συγκεκριμένο είδος σχολείων δεν παρέχει στους μαθητές απολυτήριο με δυνατότητα πρόσβασης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Συνεπώς, οι επιλογές για περαιτέρω εκπαίδευση και επαγγελματική αποκατάσταση των μαθητών περιορίζονται σε επαγγελματική κατάρτιση και θέσεις εργασίας που δεν απαιτούν γενικό πιστοποιητικό δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (GCSE).

Πολλοί χαρακτήρισαν την ανάπτυξη του μαθήματος του προσανατολισμού σταδιοδρομίας στις επαγγελματικές σχολές ως αδιέξοδο. Παρά ταύτα, ως αποτέλεσμα του σχεδίου ανάπτυξης, εκατοντάδες επαγγελματικές σχολές και το διδακτικό τους προσωπικό συμμετείχαν σε προγράμματα μετεκπαίδευσης στον προσανατολισμό σταδιοδρομίας. Οι συμμετέχουσες σχολές μαζί με το διδακτικό προσωπικό δημιούργησαν ένα δίκτυο. Επιπλέον, ετοιμάστηκε ένα ηλεκτρονικό πακέτο προσανατολισμού σταδιοδρομίας, το οποίο είναι τώρα διαθέσιμο σε DVD με τον τίτλο SzakmaInfo.

**Απασχόληση.** Το Μέτρο 3.1.1. του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (συντομογραφία στην ουγγρική: HEFOP), που συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, περιλαμβάνει την ανάπτυξη της διδακτέας ύλης για τις τάξεις 1–12 στο πεδίο δεξιοτήτων που ονομάζεται “οικοδόμηση σταδιο-

δρομίας” αντί “προσανατολισμός”. Η δράση αυτή ολοκληρώθηκε τον Μάρτιο του 2008. Μέχρι σήμερα, 600 σχολεία, 105.000 μαθητές και 8.000 εκπαιδευτικοί έλαβαν μέρος σε σχετικό έργο που εγκαινιάστηκε υπό τη διαχείριση της πρώην Sulinova Kht (νόμιμος διάδοχος: Educatio Kht). Τη βάση της επαγγελματικής ανάπτυξης αποτέλεσε μια εφαρμογή με τίτλο *The Real Game*, που εισήχθη σε προγενέστερο στάδιο από τον Καναδά. Οι δεξιότητες οικοδόμησης σταδιοδρομίας καθορίζουν τις δικές τους κατευθυντήριες γραμμές ως εξής:

*Βασική αρχή της διαδικασίας.* Εάν οι δραστηριότητες που αντιπροσωπεύουν την πορεία της ζωής ενός ατόμου ορίζονται ως δημιουργικές δραστηριότητες, τότε, προφανώς, η σειρά με την οποία συμβαίνουν έχει χρονολογική διάσταση και η διάσταση αυτή εμφανίζεται, σε τελική ανάλυση, ως διεργασία στην πορεία της ζωής. Στην ουσία, οι μαθητές εισάγονται σε εκείνη την πτυχή της διαδικασίας κοινωνικοποίησης που εκδηλώνεται με τη μορφή των δραστηριοτήτων. Οι εκπαιδευτικοί δουλεύουν μαζί με τους μαθητές τους μέσα σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα, “παγωμένη στιγμή” (η οποία, ωστόσο, μπορεί να διαρκεί μέχρι και ένα έτος). Το χρονικό αυτό διάστημα είναι σύντομο από πλευράς ανάπτυξης της προσωπικότητας και αυτοανάπτυξης. Έτσι συναντώνται σε ένα συγκεκριμένο στάδιο του κύκλου της ζωής. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, οι δραστηριότητες που αντιπροσωπεύουν το σημείο εκκίνησης των σταδίων που πρέπει να οριστούν σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή πρέπει να έχουν χαρακτήρα διαδικασίας.

*Αρχή της ανάπτυξης.* Τόσο το άτομο όσο και οι συσχετισμοί της παιδαγωγικής προσέγγισης αλλάζουν, και συχνά ορίζονται ως νέες ιδιότητες, υπό την έννοια της πορείας της ζωής. Η βιολογική ανάπτυξη που χαρακτηρίζει τη σχολική ηλικία υπάρχει ανάγκη να συσχετίζεται με την ψυχολογική ανάπτυξη. Στο πλαίσιο της οικοδόμησης της σταδιοδρομίας λαμβάνεται, δηλαδή, υπόψη η ανάπτυξη των ιδιοτήτων των επιμέρους χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, ώστε να συμβάλουν στην προσωπική ανάπτυξη, την οικοδόμηση της σταδιοδρομίας και την επιτυχία του ατόμου.

*Η αρχή της περιοδικότητας.* Η περιοδικότητα, δηλαδή η επανάληψη, είναι παρούσα στη διαδικασία της δημιουργικής δραστηριότητας. Θα επαναληφθούν οι ίδιες εμπειρίες, γεγονότα και καταστάσεις, αν και με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Οι επαναλήψεις μπορεί να σηματοδοτήσουν σε μεγάλο βαθμό αλληλένδετες ή σαφώς διαχωρισμένες φάσεις. Η επανάληψη αποτελεί ουσιαστικό συστατικό και υπαγορεύεται από την επιθυμία του ατόμου να εκπληρώσει τις ολοένα και πιο προχωρημένες απαιτήσεις ή στόχους.

*Η αρχή της εδραίωσης.* Αποτελεί προϋπόθεση της δραστηριότητας όπου είναι παρόντα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας που διασφαλίζουν συνεχείς επιδόσεις. Τα εν λόγω χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας εδραιώνονται σταδιακά μέσα στο χρόνο. Η ίδια η δραστηριότητα ορίζεται ή επηρεάζεται αποκλειστικά από τα εδραιωμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

*Η αρχή του να λαμβάνεις υπόψη τα θετικά στοιχεία.* Η οικοδόμηση σταδιοδρομίας δίνει λιγότερη έμφαση στην ανάπτυξη θετικού συναισθηματικά περιεχομένου, χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της προσωπικότητας και γνώσεων, ενώ αντίθετα επικεντρώνεται στην προβολή των ήδη υφιστάμενων. Η έμφαση στα δυνατά σημεία ενός ατόμου αποτελεί τη βάση της σωστής αυτοαξιολόγησης και του κατάλληλου βαθμού και επέδου αυτοπεποίθησης.

*Η αρχή της υποστήριξης.* Η οικοδόμηση σταδιοδρομίας αποτελεί υποστηρικτική δραστηριότητα: δεν συνεπάγεται την παροχή κατεύθυνσης ή την ανάληψη ευθυνών. Παρέχεται υποστήριξη στον ενδιαφερόμενο για να επιλέξει το καλύτερο για τον ίδιο. Κατ' επέκταση κανείς δεν μπορεί να αποφασίσει για κάποιο άλλο πρόσωπο, παρά μόνο να παρουσιάσει τις δυνατότητες που προσφέρονται προς επιλογή και να υποδείξει ότι μπορεί να συνταιριάξει τα ατομικά του χαρακτηριστικά γνωρίσματα με τις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες.

**Διατομεακή δραστηριότητα.** Ένα από τα πιο σημαντικά αποτελέσματα του προγράμματος SROP 2.2.2, το

οποίο ξεκίνησε το 2008, ήταν η δημιουργία ενός βασικού δικτύου για τη δια βίου καθοδήγηση που λειτουργεί μέσω ενός ενιαίου πρωτοκόλλου και ενός εθνικού πίνακα προσόντων που ανταπτόχθηκε πρόσφατα. Ο πίνακας αυτός περιλαμβάνει τις πιο σημαντικές ικανότητες για τους επαγγελματίες συμβούλους καθοδήγησης που πρέπει να διαθέτει κάθε ειδικός του τομέα στην Ουγγαρία.

## Λιθουανία

**Δεξιότητες διαχείρισης σταδιοδρομίας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.** Το μοντέλο των υπηρεσιών διαχείρισης σταδιοδρομίας για τους σπουδαστές της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εγκρίθηκε από το Υπουργείο Παιδείας και Επιστημών το 2011 με σύσταση του Υπουργείου για να εφαρμοστεί στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε ως μέρος ενός χρηματοδοτούμενου από την ΕΕ έργου που υλοποιείται από το Πανεπιστήμιο του Βίλνιους σε συνεργασία με άλλα 27 ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη Λιθουανία και αποτελεί ένα έμπρακτο παράδειγμα της συμφωνίας που επιτεύχθηκε μεταξύ του Υπουργείου, πανεπιστημιακών αρχών, επαγγελματιών συμβούλων καθοδήγησης και εμπειρογνομόνων. Αντιπροσωπεύει την κοινή αντίληψη της φύσης και των αρχών των υπηρεσιών διαχείρισης της σταδιοδρομίας που πρέπει να παρέχονται στους σπουδαστές της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Ο νόμος για την τριτοβάθμια εκπαίδευση και την έρευνα (2009) αναφέρεται μόνο στην υποχρέωση των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης “για παροχή συμβουλών σταδιοδρομίας στους σπουδαστές”, ενώ στο μοντέλο περιγράφεται ένα συνολικό σύστημα παροχής υπηρεσιών διαχείρισης σταδιοδρομίας σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης: αποστολή, όραμα, στόχοι, καθήκοντα και κριτήρια αξιολόγησης, καθώς και η ομάδα των βασικών υπηρεσιών διαχείρισης σταδιοδρομίας. Το μοντέλο περιλαμβάνει, επίσης, περιγραφή των αρχών που διέπουν την παροχή υπηρεσιών διαχείρισης της σταδιοδρομίας, καθώς και οργανωτικά και οικονομικά θέματα.

Σημαντικό ρόλο στο σύστημα των υπηρεσιών διαχείρισης της σταδιοδρομίας για σπουδαστές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης λαμβάνει η παρακολούθηση της σταδιοδρομίας του αποφοίτου και οι υπηρεσίες διαχείρισης

σταδιοδρομίας. Το σύστημα παρακολούθησης λειτουργεί συμπληρωματικά με το σύστημα των υπηρεσιών διαχείρισης σταδιοδρομίας.

Οι υπηρεσίες διαχείρισης της σταδιοδρομίας για σπουδαστές της ΤΕ περιλαμβάνουν:

1. Αγωγή σταδιοδρομίας – ανάπτυξη ικανοτήτων διαχείρισης σταδιοδρομίας των σπουδαστών (γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές).
2. Αξιολόγηση σταδιοδρομίας – παροχή βοήθειας στους σπουδαστές ώστε να αποκτήσουν και να εφαρμόσουν γνώσεις σχετικά με τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα για εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.
3. Συμβουλευτική σταδιοδρομίας – παροχή βοήθειας στους σπουδαστές ώστε να λύσουν προβλήματα σταδιοδρομίας.
4. Εξερεύνηση ευκαιριών σταδιοδρομίας – παροχή βοήθειας στους σπουδαστές ώστε να αποκτήσουν και να εφαρμόσουν γνώσεις σχετικά με τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας στη διαδικασία εξέλιξης της σταδιοδρομίας τους.
5. Αναζήτηση εργασίας – παροχή βοήθειας στους σπουδαστές ώστε να αποκτήσουν δεξιότητες αναζήτησης εργασίας και να αναζητούν εργασία που ανταποκρίνεται στις προσωπικές τους ανάγκες.

Η επαγγελματική αγωγή αναφέρεται ως η κυριότερη υπηρεσία διαχείρισης σταδιοδρομίας για σπουδαστές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης: ο κύριος στόχος όλων των υπηρεσιών σταδιοδρομίας είναι η ανάπτυξη των ΔΔΣ των σπουδαστών.

## Μάλτα

**Επίσκεψη εργασίας (job shadowing) για σχολεία.** Προγράμματα επισκέψεων σε χώρους εργασίας στον χρηματοπιστωτικό τομέα, τον τομέα της υγείας και της πληροφορικής εφαρμόζονται σε σχολεία σε όλη τη χώρα. Τα προγράμματα αυτά οργανώνονται από τους ενδιαφερόμενους φορείς και από τις Υπηρεσίες Στήριξης Μαθητών που υπάγονται στη Διεύθυνση Εκπαιδευτικών Υπηρε-

σιών και προβλέπουν τη συμμετοχή μαθητών σε πραγματικούς χώρους εργασίας για διάστημα μίας εβδομάδας υπό την επίβλεψη εργαζομένων.

Οι εκθέσεις εργασίας παρέχουν στους μαθητές την ευκαιρία να κάνουν πιο συγκεκριμένες σκέψεις για την πορεία της σταδιοδρομίας τους. Έρευνες δείχνουν ότι μαθητές που έχουν συγκεκριμένο πλάνο σταδιοδρομίας έχουν περισσότερες πιθανότητες να παραμείνουν ενταγμένοι στο σχολικό σύστημα. Ένας ακόμη στόχος της εμπειρίας αυτής είναι να διευρύνει τις γνώσεις σχετικά με τις επιλογές σταδιοδρομίας. Συνήθως οι μαθητές έχουν υπόψη τους μικρό αριθμό επιλογών σταδιοδρομίας σε κάποιο συγκεκριμένο κλάδο. Επανεξετάζοντας τις επιλογές του κάποιος μαθητής μπορεί να χρειαστεί να παρακολουθήσει ένα μάθημα, στο οποίο δεν συμμετείχε μέχρι του σημείου εκείνου. Για παράδειγμα, κάποια μαθήτρια συνειδητοποίησε ότι χρειάζεται να παρακολουθήσει το μάθημα της λογιστικής σε επίπεδο O-Level για να μπορέσει να ακολουθήσει συγκεκριμένη σταδιοδρομία. Παρακολουθώντας το μάθημα στον ελεύθερο της χρόνο, προετοιμάστηκε εγκαίρως για τις σχετικές εξετάσεις στο τέλος της πέμπτης τάξης. Η παρουσία των μαθητών σε πραγματικούς χώρους εργασίας έχει, επίσης, στόχο να δώσει επιπλέον κίνητρα σε μαθητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για περισσότερη μελέτη. Συνήθως οι μαθητές μελετούν περισσότερο, εάν γνωρίζουν ποια είναι τα μαθήματα που εντάσσονται στα προσωπικά τους ενδιαφέροντα. Η εμπειρία αυτή βοηθά, επίσης, τους μαθητές να συνειδητοποιήσουν ότι πρέπει να διαθέτουν μια σειρά από μη τεχνικές δεξιότητες (soft skills), οι οποίες χρειάζονται χρόνο για να αποκτηθούν.

Οι εμπειρίες είναι διασκορπισμένες στη διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος, κατά το οποίο κατακτούνται κάποιες δεξιότητες αναζήτησης θέσεων εργασίας: κατάρτιση συνοδευτικής επιστολής για την υποβολή της αίτησης, ετοιμασία βιογραφικού σημειώματος, προετοιμασία για τη συνέντευξη (όπου οι μαθητές ενθαρρύνονται επίσης να συλλέξουν κάποιες πληροφορίες), και συμμετοχή σε συνέντευξη. Μέσω προκατασκευαστικών μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου προς τους μαθητές και συνεδριών στην τάξη ή ξεχωριστών συνεδριών με μαθητές που συμμετέχουν σε εκθέσεις εργασίας, καθώς και με τη χρήση προσωπικού ημερολογίου, οι μαθητές

ενθαρρύνονται να επισκεφτούν ιστοσελίδες εργοδοτών, να εξασκηθούν στην αυτοσυγκέντρωση και να ζητήσουν πληροφορίες από εργοδότες.

Το πρόγραμμα επαγγελματικής αγωγής με μαθήματα σταδιοδρομίας στην τετάρτη τάξη εφοδιάζει επίσης τους μαθητές με γερές βάσεις για δεξιότητες που είναι απαραίτητες στον κόσμο της εργασίας. Οι μαθητές μπορούν στη συνέχεια να συνδέσουν όσα έχουν μάθει από όλα τα μαθήματα σταδιοδρομίας με όσα παρατήρησαν κατά την εβδομάδα εργασίας. Η τετάρτη τάξη είναι κατάλληλη σχολική χρονιά για την ένταξη των μαθητών σε ένα τέτοιο πρόγραμμα σταδιοδρομίας.

**Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.** Τα προγράμματα MQF Level 1 άρχισαν να λειτουργούν και προσφέρουν δώρα μαθήματα εβδομαδιαίως αφιερωμένα στην προσωπική ανάπτυξη. Η πτυχή της σταδιοδρομίας περιλαμβάνεται, επίσης, σε ολόκληρη τη διδακτέα ύλη τόσο στις βασικές δεξιότητες όσο και σε μαθήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης. Επιπλέον, προσφέρονται συνεδρίες προσωπικής ανάπτυξης για μαθητές που παρακολουθούν τα προγράμματα MQF Level 3, με ιδιαίτερη έμφαση στις μη τεχνικές δεξιότητες που αποτελούν αναγκαιότητα για την απασχόληση.

## Πορτογαλία

**Δεξιότητες διαχείρισης σταδιοδρομίας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.** Καταρτίστηκαν σεμινάρια αυτοδιαχείρισης σταδιοδρομίας (τύπου Α και Β) και προσφέρονται από καθηγητές και ερευνητές ψυχολογίας του Γραφείου Καθοδήγησης Σταδιοδρομίας και Συμβουλευτικής στο Πανεπιστήμιο του Μίνχο. Ο πρώτος τύπος σεμιναρίων αυτοδιαχείρισης σταδιοδρομίας έχει στόχο να στηρίζει τις προσπάθειες αυτοδιαχείρισης σταδιοδρομίας προπτυχιακών φοιτητών (εξερεύνηση σταδιοδρομίας, καθορισμός στόχων, σχεδιασμός και εφαρμογή σχεδίων δράσης, παρακολούθηση και ανατροφοδότηση). Τα σεμινάρια αποτελούνται από οκτώ συνεδρίες 120 λεπτών έκαστη, σε εβδομαδιαία βάση σε περιβάλλον τάξης ή στο γραφείο σταδιοδρομίας, με μικρές ομάδες φοιτητών από διαφορετικούς κλάδους (n = 8–10). Ο δεύτερος τύπος σεμινα-

ρίων αυτοδιαχείρισης σταδιοδρομίας στοχεύει στην υποστήριξη διδακτορικών φοιτητών και υποτρόφων έρευνας στο ίδιο εκπαιδευτικό ίδρυμα και στην απόκτηση ή την ανάπτυξη στρατηγικών συμπεριφορών σταδιοδρομίας. Αποτελούνται από επτά συνεδρίες των 90 λεπτών έκαστη που προσφέρονται εβδομαδιαίως στο γραφείο σταδιοδρομίας, με μικρές ομάδες συμμετεχόντων από διαφορετικά επιστημονικά πεδία (n = 6-8). Αμφότεροι τύποι σεμιναρίων αυτοδιαχείρισης σταδιοδρομίας διαρθρώνονται σε τρεις βασικούς άξονες συνεδριών, σε μια πρώτη προσπάθεια να ικανοποιηθούν οι τρεις συνιστώσες της διαδικασίας οικοδόμησης σταδιοδρομίας: επαγγελματική προσωπικότητα, προσαρμοστικότητα σταδιοδρομίας, καθώς και θέματα από τη ζωή. Ωστόσο, ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στα εφόδια προσαρμοστικότητας σταδιοδρομίας.

Η διαδικασία και τα αποτελέσματα του εν λόγω μοντέλου παρέμβασης σταδιοδρομίας αξιολογούνται μέσω της χρήσης πινάκων ελέγχου, ερωτηματολογίων και δομημένων συνεντεύξεων. Όσοι συμμετείχαν με επιτυχία στα σεμινάρια αυτοδιαχείρισης σταδιοδρομίας τύπου Α μπορούν να υποβάλουν αίτηση για να εργαστούν ως μέντορες σε σεμινάρια αυτοδιαχείρισης σταδιοδρομίας για νεότερους φοιτητές του πανεπιστημίου. Τα προγράμματα παροχής συμβουλών από μέντορες στα σεμινάρια αυτοδιαχείρισης σταδιοδρομίας αποτελεί συμπληρωματική πρωτοβουλία που αναπτύχθηκε από την ίδια ομάδα μελετητών ψυχολογίας και περιλαμβάνουν συνεχή εποπτεία των μεντόρων από την ομάδα. Η εργασία του μέντορα στα σεμινάρια αυτοδιαχείρισης σταδιοδρομίας αναγνωρίζεται από το Πανεπιστήμιο του Μίνχο για τους σκοπούς του Συμπληρώματος Διπλώματος (Diploma Supplement). Το Συμπλήρωμα Διπλώματος που συνέστησε η Διακήρυξη της Μπολόνια έγινε ένα από τα κυριότερα εργαλεία προς διευκόλυνση της κινητικότητας και απασχολησιμότητας των πτυχιούχων. Ο στόχος του Συμπληρώματος Διπλώματος είναι να παρέχει αρκετά στοιχεία απαλλαγμένα από οποιοδήποτε αξιολογικές κρίσεις για την πρόωθηση της διεθνούς διαφάνειας και τη δίκαιη ακαδημαϊκή και επαγγελματική αναγνώριση των τίτλων σπουδών (διπλώματα, πτυχία, πιστοποιητικά).



**EUROPEAN LIFELONG GUIDANCE POLICY NETWORK (ELGPN)** aims to assist the European Union Member States (and the neighbouring countries eligible for the Lifelong Learning Programme) and the European Commission in developing European co-operation on lifelong guidance in both the education and the employment sectors. The purpose of the Network is to promote co-operation and systems development at member-country level in implementing the priorities identified in EU 2020 strategies and EU Resolutions on Lifelong Guidance (2004; 2008). The Network was established in 2007 by the member-states; the Commission supports its activities under the Lifelong Learning Programme.

**Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ** Δεξιότητες Διαχείρισης Σταδιοδρομίας (ΔΔΣ) επιφέρει κάποιες προκλήσεις. Το σύντομο αυτό σημείωμα έχει ως στόχο να προσδιορίσει τα στοιχεία που στηρίζουν την ανάπτυξη και την υλοποίηση πολιτικής για τις ΔΔΣ, καθώς και εκείνα που μπορεί να αποδειχθούν εμπόδιο στην υλοποίηση της εν λόγω πολιτικής. Τα θέματα που αναλύονται στο παρόν σημείωμα τεκμηριώνονται μέσα από τη θεωρία και τις εμπειρίες που σημειώθηκαν σε ορισμένες χώρες μέλη του ELGPN.

Το σύντομο σημείωμα ετοιμάστηκε για το ELGPN και υποστηρίχθηκε από ομάδα αναφοράς που συστάθηκε από τα μέλη του ELGPN. Ωστόσο, οι απόψεις που εκφράζονται είναι οι απόψεις των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα τις θέσεις του ELGPN ή των κρατών μελών του.

Οι συγγραφείς του σημειώματος είναι οι Dorianne Gravina (Μάλτα) και Miha Lovšin (Σλοβενία).

Cover: Martti Minkinen