



Erasmus+

INSTRUMENTE ELGPN

Dezvoltarea și implementarea politicilor pentru Competențele de Management al Carierei (CMC)



EUROPEAN LIFELONG
GUIDANCE POLICY
NETWORK

Dezvoltarea și implementarea politicilor pentru Competențele de Management al Carierei (CMC)



Lucrarea a fost finanțată prin proiectul Euroguidance (2016) cu sprijinul Comisiei Europene.



Acesta este un raport independent realizat la solicitarea *Rețelei europene pentru politici în domeniul consilierii și orientării pe parcursul întregii vieți* (*European Lifelong Guidance Policy Network - ELGPN*), o rețea a statelor membre susținută financiar de UE prin *Programul pentru Învățarea pe parcursul întregii vieți* și *Programul Erasmus+*. Punctele de vedere exprimate aparțin ELGPN și nu reflectă neapărat poziția oficială a *Comisiei Europene* sau a vreunei persoane care să acționeze în numele Comisiei.

Acest instrument a fost dezvoltat în perioada 2009-15 de către membrii ELGPN, care au lucrat la Pachetul de lucru/ Clusterul de analiză a politicilor despre Competențele de managementul carierei cu sprijinul consultaților Annemarie Oomen 2013-15 (Olanda) și Prof Ronald Sultana 2009-12 (Malta) și a reprezentanților de țară Lena Nicolaou 2013-15 (Cipru), Anne Froberg și Jorgen Brock 2014-15 (Danemarca), Jasmín Muhiè 2009-12 (Cehia) și partenerii ELGPN incluzând Asociația Internațională pentru Consilierea și Orientarea Carierei (IAEVG), Forumul European pentru Consilierea și Orientarea Studenților (European Forum for Student Guidance – FEDORA), în prezent unificată cu Asociația Europeană pentru Învățământ Internațional - EAIE), Centrul European pentru Dezvoltarea Învățământului Profesional (Cedefop), Fundația Europeană pentru Formare (ETF), Centrul Internațional pentru Dezvoltarea Carierei și Politici Publice (ICCDPP), Rețeaua Serviciilor Publice de Ocupare (PES), Rețeaua Euroguidance, Confederația Sindicatelor din Europa (ETUC) și Forumul Tineretului European.

Designing and Implementing Policies Related to Career Management Skills (CMS)

ISBN 978-951-39-6338-5 (printed version)

ISBN 978-951-39-6339-2 (pdf)

© Rețeaua Europeană pentru Politici în domeniul consilierii și orientării pe tot parcursul vieții (ELGPN)

Coordonator 2007-2015

Universitatea Jyväskylän, Finlanda

Institutul pentru Cercetare în Educație Finlanda (FIER)

<http://elgpn.eu>

elgpn@jyu.fi

Copertă și design grafic: Martti Minkkinen / Institutul pentru Cercetare în Educație Finlanda (FIER)

Dezvoltarea și implementarea politicilor pentru Competențele de management al carierei (CMC)

ISBN 978-606-28-0534-0

© Centrul Național Euroguidance România/Institutul de Științe ale Educației

Știrbei Vodă, 37, Sector 3, București

euroguidance@ise.ro

www.euroguidance.ise.ro

Traducere: Angela Andrei, Petre Botnariuc, Delia Goia, Mihai Iacob, Speranța Țibu, Andra Făniță

Tehnoredactare: Ameluța Vișan

Editura Universitară din București

Cuprins

Contents	3
Coduri de țară	5
Rezumat	7
Referințe bibliografice	12
Introducere	13
Consilierea și orientarea pe tot parcursul vieții și CMC	13
De ce sunt importante CMC?	14
Originea și scopul instrumentului	14
Structura instrumentului	15
1. COMPETENȚE DE MANAGEMENT AL CARIEREI	17
Care sunt competențele de care au nevoie cetățenii de toate vârstele pentru a-și administra cu succes cariera pe tot parcursul vieții? Cum pot fi organizate aceste competențe într-un cadru relevant prin conținut și din punct de vedere al dezvoltării?	17
Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)	17
Exemple	18
Concluzii și recomandări	19
2. DOBÂNDIREA ȘI DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR DE MANAGEMENT AL CARIEREI	21
Cum pot fi predate astfel de competențe în contexte educaționale și nu numai, într-o manieră eficientă pentru toți cetățenii, dar care țin cont de diferitele provocări legate de dezvoltare și care apar pe parcursul vieții, precum și de nevoile sociale, economice, culturale, ș.a.m.d. diferite ale unor anumite grupuri și indivizi? Care strategii pedagogice/ andragogice și care resurse sunt cele mai eficiente în a permite dobândirea la un nivel înalt a competențelor de management al carierei?	21
Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)	21
Exemple	22
Concluzii și recomandări	23
3. COOPERAREA EFICACE ÎNTRE ACTORI CHEIE	25
În ce mod ar putea conlucra mai eficace diferiți furnizori care oferă servicii de CMC, astfel încât să își utilizeze cel mai bine cunoștințele specializate despre educație, formare și ocuparea forței de muncă?	25
Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)	25
Exemple	25
Concluzii și recomandări	26

4. FORMATORI ȘI FURNIZORI	29
Cine ar trebui să ofere formare pentru CMC și ce rol trebuie să joace personalul de consiliere și orientare în dezvoltarea și furnizarea de formare pentru CMC în diferite contexte și împrejurări? Cum poate fi format personalul implicat în dezvoltarea CMC în moduri care să-i facă mai eficienți în a-i ajuta pe cetățeni?	29
Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)	29
Exemple	30
Concluzii și recomandări	30
5. DECIZII POLITICE STRATEGICE	33
Ce decizii politice strategice ar trebui luate pentru a <i>crește accesul</i> la CMC, pentru a <i>asigura calitatea</i> acestora și pentru a fi siguri că toți cetățenii au <i>oportunitatea de a dobândi</i> competențele cheie din domeniul managementului carierei în mod eficient?	33
Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)	33
Exemple	34
Concluzii și recomandări	34
6. EVALUARE ȘI ACREDITARE	37
Cum poate fi evaluat și acreditat nivelul atins al competențelor de management al carierei, astfel încât să sprijine dezvoltarea carierei pentru diferite grupuri țintă și de-a lungul diferitelor etape de viață?	37
Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)	37
Exemple	38
Concluzii și recomandări	38
7. PROMOVAREA IMPLICĂRII CETĂȚENILOR	39
Cum ne putem asigura că cetățenii sunt capabili să decodifice lumea din jurul lor, astfel încât să se simtă capacitați să-și dezvolte competențele-cheie care contribuie la dezvoltarea carierei, dar în același timp să fie conștienți în mod critic de constrângerile economice care le limitează opțiunile și capacitățile și să nu presupună că sunt responsabili în mod individual de eșecurile structurale și sistematice?	39
Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)	39
Exemple	40
Concluzii și recomandări	40
8. COMPETENȚE DE MANAGEMENTUL CARIEREI PENTRU SUSȚINEREA TRANZIȚIILOR	41
Cum se pot dezvolta CMC la persoane angajate și la cele care nu au un loc de muncă în contextul Serviciilor Publice de Ocupare, în moduri care susțin diferite tranziții și nevoile și grijile specifice ale grupurilor și indivizilor cu vârste, medii sociale, economice și culturale diferite?	41
Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)	41
Exemple	41
Concluzii și Recomandări	42
9. ROLUL PARTENERILOR SOCIALI	43
Ce rol ar trebui să joace partenerii sociali (angajatorii și sindicatele) în sprijinirea cetățenilor să își dezvolte competențele de managementul carierei, care să le faciliteze tranzițiile pe parcursul întregii vieți?	43
Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)	43
Exemple	43
Concluzii și recomandări	44
10. CALITATEA PROGRAMELOR DE CMC	45
Ce criterii ar trebui să fie utilizate pentru a evalua calitatea programelor de CMC?	45
Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)	45
Exemple	46
Concluzii și recomandări	46
11. MONITORIZAREA IMPACTULUI	49
Ce fel de date trebuie să fie generate pentru a măsura impactul programelor de CMC?	49
Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)	49
Exemple	49
Concluzii și recomandări	50
Drumul mai departe	51
Referințe bibliografice	53

Coduri de țară

AT Austria
BE Belgia
BG Bulgaria
CH Elveția
CY Cipru
CZ Cehia
DK Danemarca
DE Germania
EE Estonia
EL Grecia
ES Spania
HU Ungaria
FI Finlanda
FR Franța
HR Croația
IE Irlanda
IS Islanda

IT Italia
LT Lituania
LU Luxemburg
LV Letonia
MT Malta
NL Olanda
NO Norvegia
PL Polonia
PT Portugalia
RO România
RS Serbia
SE Suedia
SI Slovenia
SK Slovacia
TR Turcia
UK Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord

Rezumat

Competențele de management al carierei (CMC) oferă cetățenilor control asupra traseelor personale în viață în ceea ce privește studiile, formarea profesională și angajarea în muncă pe parcursul întregii vieți. Un scop important al ofertei de orientare pe tot parcursul vieții ar trebui să fie dobândirea de CMC. Consilierea și orientarea pe tot parcursul vieții se referă la o varietate de activități care sprijină cetățenii în mod individual și colectiv, ce pot fi furnizate de organizații de învățământ și formare profesională, servicii publice de ocupare, servicii de sine stătătoare pentru dezvoltarea carierei, parteneri sociali sau de organizații comunitare. Dezvoltarea CMC constituie un obiectiv important al serviciilor de orientare pe tot parcursul vieții. Consilierea și orientarea pe tot parcursul vieții a făcut obiectul a două Rezoluții ale Consiliului (Diviziile pentru Educație și Tineret) ale Uniunii Europene în anii 2004 și 2008. Fiecare dintre acestea s-au referit la importanța dezvoltării CMC la cetățeni. În demersul de a răspunde țintelor stabilite prin *Europa 2020*, dezvoltarea la cetățeni a CMC reprezintă un instrument esențial pentru angajare, educație și formare, tineret și politici sociale (European Commission, 2011).

O bază consistentă de date de cercetare oferă dovezi ale impactului orientării pe tot parcursul vieții asupra învățământului general, educației și formării profesionale (VET), învățământului superior (HE), educației adulților, angajării și incluziunii sociale. (Hooley, 2014). Sfaturi și informații despre dezvoltarea politicilor și sistemelor orientării pe tot parcursul vieții, incluzând CMC în fiecare sector, cât și în manieră transversală sunt oferite în *Instrumentul ELGPN Nr. 6: Ghidul pentru dezvoltarea*

politicilor și sistemelor de consiliere și orientare pe tot parcursul vieții: Un cadru de referință pentru UE și Comisie (Tool No. 6: Guidelines for Policies and Systems Development for Lifelong Guidance: A Reference Framework for the EU and for the Commission, care include, de asemenea, exemple de „bune practici” (ELGPN, 2015). Acest instrument este organizat în jurul celor 11 „Întrebări care trebuie urmărite prin politici” referitoare la dezvoltarea CMC (ELGPN, 2012a).

Acest instrument reprezintă unul din rezultatele cooperării la nivelul UE în cadrul *Rețelei europene pentru politici în domeniul consilierii și orientării pe tot parcursul vieții (ELGPN)*. ELGPN urmărește să sprijine statele membre ale UE, țările învecinate și Comisia Europeană în dezvoltarea cooperării europene în domeniul orientării pe tot parcursul vieții deopotrivă în domeniile educației și al muncii. Scopul acesteia este de a promova cooperarea și dezvoltarea sistemelor la nivelul statelor membre în implementarea priorităților identificate în Rezoluțiile UE asupra consilierii și orientării pe tot parcursul vieții (2004, 2008).

ELGPN este o platformă europeană unică care prezintă, face schimb și pune în discuție rezultatele ofertei de orientare pe tot parcursul vieții din statele membre și din țările învecinate. Totodată, aceasta influențează unitățile conexe, grupurile de lucru și rețelele interesate de consilierea și orientarea pe tot parcursul vieții cu scopul de a impulsiona continuarea dezvoltării în acest domeniu (de ex. în școli sau în cazul rețelei europene a serviciilor publice de ocupare).

Această cooperare conduce la diferite rezultate cum ar fi *Note Conceptuale (Concept Note)* și diferite *Instrumente*, cum este și cel prezent, pentru a sprijini statele

membre să adopte decizii specifice în eforturile lor continue de dezvoltare a consilierii și orientării pe tot parcursul vieții. Acestea sprijină delegații ELGPN în a stimula alte rețele și grupuri de lucru, în diseminare, discutare și o dezvoltare actuală și informată în domeniu.

Versiunea integrală a acestui instrument este disponibilă ca: *Instrumente ELGPN Nr. 4 Proiectarea și*

implementarea politicilor referitoare la competențele de management al carierei (CMC), Rețeaua europeană pentru politici în domeniul consilierii și orientării pe tot parcursul vieții (ELGPN, 2015, Designing and implementing policies related to career management skills (CMS). ELGPN Tools No. 4 European Lifelong Guidance Policy Network). Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Disponibil la: <http://www.elgpn.eu>.

Tabel 1: Rezumat al lecțiilor ce țin de politici care au fost învățate de către statele membre în implementarea CMC

Întrebări care necesită un răspuns din partea politicilor (ELGPN, 2012)	Lecții învățate de țările membre în legătură cu politicile referitoare la CMC	Exemple de modalități în care diferite țări membre au rezolvat această întrebare legată de politicile ce țin de CMC	Concluzii și recomandări ale delegațiilor ELGPN
1. Ce înseamnă CMC în țara dumneavoastră?	<ul style="list-style-type: none"> • La o traducere simplă literală a termenilor din limba engleză și a definițiilor învățării pe tot parcursul vieții și a CMC poate fi pierdută chiar esența acestor concepte. • Setul de CMC din fiecare țară trebuie să fie definit și fundamentat pornind de la contextul național și să fie stabilit într-un cadru național al CMC. 	A fost elaborată o notă privind conceptul de CMC în context național, care a explorat semnificația CMC în țara respectivă, a adoptat un termen pentru CMC în limba națională și a determinat dezvoltarea în continuare a termenului de „învățare despre carieră” în țara respectivă (DK, FI, IS, NO, SE).	<ul style="list-style-type: none"> • Aduceți împreună un grup de actori cheie și experți din diferite sectoare, care să exploreze împreună conceptele de consiliere și orientare pe tot parcursul vieții și de CMC, să rezolve chestiunile lingvistice legate de definirea CMC, să exploreze „întrebările la care trebuie să răspundă politicile” și să propună o agendă și un plan inițial care să faciliteze o înțelegere comună a CMC.
2. Cum își vor dezvolta cetățenii CMC pe parcursul întregii lor vieți?	<p>Un cadru CMC, care să detalieze dezvoltarea CMC în rândul tuturor cetățenilor pe parcursul întregii vieți, vizează următoarele întrebări:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ce CMC (cunoștințe, abilități și atitudini) să fie învățate? • Cum să înveți CMC? • Când și unde/în ce context, sunt învățate CMC? • Cum va fi evaluat cadrul CMC? 	Punerea în aplicare a consilierii și orientării pe tot parcursul vieții și dezvoltarea CMC la nivel național este ancorată în școli, formarea profesională și tehnică, serviciul public de ocupare a forței de muncă (SPO), precum și în centre de consiliere și orientare în carieră pe tot parcursul vieții (HR).	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea CMC ar trebui să fie considerată drept „un proces în curs de desfășurare”: cetățenii și-au dezvoltat CMC în diferite grade, iar dobândirea CMC nu ar trebui să fie considerată ca de la sine înțeleasă. • Din rațiuni de consecvență trebuie folosite aceleași concepte și metode pentru dezvoltarea CMC în diferite sectoare.
3. Ce tip de coordonare și cooperare este necesar pentru un input specializat în dezvoltarea și oferirea de programe de CMC?	În proiectarea unui cadru național CMC, o abordare coordonată ar trebui să implice persoane interesate din diferite sectoare de politici publice, de ex. din domeniul educației și al ocupării. Același principiu se aplică programelor de CMC inițiate la nivel regional, local sau instituțional.	Ministerul Educației și Culturii, Ministerul Muncii și Securității Sociale și Autoritatea pentru Dezvoltarea Resurselor Umane au cooperat în scopul de a promova și a împărtăși cunoștințele specifice lumii educației, formării și ocupării forței de muncă. În urma cooperării lor, consilierii școlari și consilierii de orientare au participat la seminarii privind CMC (CY).	<ul style="list-style-type: none"> • O modalitate de cooperare recomandată în privința politicilor legate de CMC și desincronizare a unor prevederi comune legate de consilierea și orientarea cetățenilor este crearea unui Forum național de consiliere și orientare. Acest Forum ar trebui să-i reprezinte pe toți actorii interesați, ar trebui să aibă un mandat clar de a dezvolta un cadru al CMC și să ofere sfaturi cu privire la politicile legate de CMC, precum și să fie în contact direct cu ministerele vizate.
4. Cine va oferi cetățenilor programele de formare și dezvoltare a CMC? Cum sunt formați practicienii din serviciile conexe care au printre atribuții și dezvoltarea de CMC?	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea CMC trebuie să fie sprijinită de profesioniști și practicieni din serviciile conexe abilitați corespunzător și motivați. • 42% din profesorii din Europa au în prezent un nivel înalt sau moderat de dezvoltare profesională în orientarea carierei, după cum se menționează în Raportul TALIS 2013 (<i>Teaching and Learning International Survey TALIS</i>) realizat de OECD (În: European Commission /EACEA /Eurydice /Cedefop, 2014, p.95). 	Consilierii de orientare au beneficiat de dezvoltare profesională pentru a-i sprijini în proiectarea, oferirea și evaluarea activităților de dezvoltare a CMC la cetățeni (AT).	<ul style="list-style-type: none"> • Toate programele de formare inițială a profesorilor ar trebui să includă un modul obligatoriu de „orientare” și dezvoltare a CMC, care să vizeze cadrul teoretic și metodologiile de proiectare, dezvoltare, evaluare a CMC, modalitatea de integrare a CMC în disciplinele școlare și să ofere experiențe directe în companii. • Toți practicienii din serviciile conexe ar trebui să aibă oportunitatea de a se califica

Întrebări care necesită un răspuns din partea politicilor (ELGPN, 2012)	Lecții învățate de țările membre în legătură cu politicile referitoare la CMC	Exemple de modalități în care diferite țări membre au rezolvat această întrebare legată de politicile ce țin de CMC	Concluzii și recomandări ale delegaților ELGPN
			În consiliere și orientare și să aibă sprijinul / cooperarea practicienilor de orientare în dezvoltarea și susținerea consilierii și orientării pe tot parcursul vieții.
5. Ce decizii strategice sunt necesare pentru a asigura un acces larg la CMC, cât și monitorizarea calității acestora?	<ul style="list-style-type: none"> • Pentru o creștere semnificativă a accesului la dezvoltarea de CMC pentru cetățenii din orice țară, consilierea și orientarea ar trebui să devină un element obligatoriu al curriculumului școlar general, profesional și tehnic, cât și din învățământul superior. • Este atrasă atenția asupra lipsei accesului la servicii de consiliere și orientare de către 45% din respondenții la studiul Eurobarometru special din statele membre ale UE (European 2014). 	Dezvoltarea CMC a fost ancorată la nivel național în documentele directive și în curriculumul de la diferite niveluri de învățământ, inclusiv în învățământul superior, ca parte a <i>Zonei comune europene pentru învățământul superior</i> (European Higher Education Area), prin care se acordă atenție angajabilității studenților (SE).	<ul style="list-style-type: none"> • Luarea unor decizii politice despre dezvoltarea CMC la cetățeni ar trebui să fie realizată la niveluri mai înalte în diferite ministere și să fie ratificată în legi, acte, sau măsuri speciale la nivel de curriculum național/regional, care să ofere finanțare adecvată, strategii coordonate la nivel național, ținte similare, și pași comuni de implementat în viitor.
6. Cum ar trebui să fie evaluate CMC dobândite de cetățeni pe parcursul întregii vieți?	<ul style="list-style-type: none"> • În paralel cu dezvoltarea cadrului național CMC, ar trebui să fie întreprinsă și o dezvoltare de instrumente pentru evaluarea dezvoltării CMC la nivel individual. 	Nivelul de dezvoltare al CMC a fost evaluat prin utilizarea de indicatori (criterii de succes prestabilite – de ex. în IE), prin furnizarea de „probe” de către elevi și studenți (MT), precum și prin intermediul unui portofoliu al elevului / studentului (AT, DE, DK, EL, FI, FR, HR, LU, UK).	<ul style="list-style-type: none"> • Ar trebui întreprinse acțiuni în vederea dezvoltării evaluării formative și sumative a CMC. • Distincțiile/premiile, precum și alte mecanisme care să recunoască și să acrediteze experiențe legate de dezvoltarea CMC sunt caracteristice prevederilor eficiente legate de consiliere și orientare.
7. Cum ar trebui să fie asigurată autonomia cetățenilor în dezvoltarea CMC și în înțelegerea influențelor externe, cum ar fi cele sociale asupra propriului traseu al carierei?	<ul style="list-style-type: none"> • Un ingredient esențial pentru o dezvoltare eficace a CMC în rândul cetățenilor, care să îi autonomizeze în dezvoltarea propriilor CMC și în înțelegerea influențelor externe, îl reprezintă personalul abilitat corespunzător care să adopte o abordare holistă asupra orientării (pe parcursul întregii vieți și care să vizeze toate domeniile vieții individuale), care să înțeleagă ce sunt CMC și care să le formeze în mod profesionist. 	Cursurile pentru piața muncii oferite de serviciile publice de ocupare a forței de muncă includ adesea informații cu privire la situația actuală de pe piața muncii cu scopul de a oferi participanților o viziune realistă asupra oportunităților și cerințelor necesară pentru a obține și păstra un loc de muncă, precum și asupra modului în care mecanismele structurale (și economice) afectează opțiunile individului (NO).	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluarea nivelului de dezvoltare al CMC nu ar trebui să se limiteze numai la auto-evaluare. Aceasta ar trebui să fie legată și raportată la provocările societății: gestionarea unor condiții de viață și de piață de muncă dificile și o abordare pozitivă la un mediu în rapidă și permanentă schimbare.
8. Cum pot dobândi CMC atât cetățenii integrați pe piața muncii, cât și cei care nu sunt angajați în prezent?	<ul style="list-style-type: none"> • Pentru adulți, indiferent dacă sunt angajați sau nu, dezvoltarea CMC ar trebui să se bazeze pe reflecție și pe evaluarea competențelor de carieră pe care le-au dobândit deja. • Consilierea și orientarea adulților ar trebui să se bazeze pe nevoile lor identificate și să fie construite pornind de la capacitățile și punctele lor forte în ce privește CMC. 	Deoarece au fost implementate servicii de dezvoltare a CMC în sectorul de ocupare a forței de muncă, cetățenii pot beneficia de un anumit număr de ore, un an de coaching de carieră și/sau de căutare a unui loc de muncă în grupuri mici sau coaching individual și sprijin în găsirea unui loc de muncă (FI).	Un cadru al CMC oferă o bază pentru evaluarea CMC dobândite de angajați și șomeri și oferă principiile care ghidează în continuare procesul de învățare a acestora.

Întrebări care necesită un răspuns din partea politicilor (ELGPN, 2012)	Lecții învățate de țările membre în legătură cu politicile referitoare la CMC	Exemple de modalități în care diferite țări membre au rezolvat această întrebare legată de politicile ce țin de CMC	Concluzii și recomandări ale delegațiilor ELGPN
9. Care este rolul partenerilor sociali în dezvoltarea CMC la cetățeni?	<ul style="list-style-type: none"> Angajatorii au indicat nevoia de dezvoltare a abilităților socio-emoționale la cetățeni, nefiind conștienți că adesea se referă de fapt la dezvoltarea CMC. Sindicatul își informează membrii asupra drepturilor lor, contribuie la conștientizarea aspectelor referitoare la CMC și pot oferi orientare și formare în dezvoltarea CMC. 	Angajatorii și-au deschis porțile pentru vizitele de explorare a diferitelor ocupații efectuate împreună cu un profesor/ consilier/ mentor dintr-o școală (MT) sau au contribuit la săptămânile carierei din școli (IE). Cadrelor didactice li s-a oferit posibilitatea de a efectua stagii în întreprinderi din afara sistemului de educație pentru a-și dezvolta și extinde cunoștințele despre diferite contexte de angajare (AT).	Faptul că majoritatea cetățenilor lucrează în întreprinderi mici și mijlocii, care nu au departamente de resurse umane și nu le dezvoltă CMC, reprezintă o chestiune strategică de politici, pentru care statul trebuie să împartă responsabilitatea cu partenerii sociali. Cel mai probabil accesul la servicii de calitate și posibilitatea de a-și dezvolta CMC vor fi furnizate de serviciile publice de ocupare a forței de muncă, serviciile de carieră naționale sau specializate, sindicate sau furnizori privați.
10. Ce criterii ar trebui să fie utilizate pentru a evalua calitatea ofertei de formare a CMC?	<ul style="list-style-type: none"> Pentru a evalua calitatea ofertei de formare a CMC ar trebui utilizate următoarele criterii: oferta de servicii și îmbunătățirea competențelor practicienilor; implicarea cetățenilor/clienților, randamentul costurilor la nivel de guvernare și randamentul costurilor la nivel de individ. Pentru a evalua oferta CMC, trebuie luate decizii asupra naturii evaluării: evaluarea nevoilor, a teoriei, a implementării, a impactului sau a eficacității. 	Un proiect național a dezvoltat „Instrucțiuni cross-sectoriale pentru asigurarea calității în consiliere și orientare” care a inclus și dezvoltarea CMC (HR).	<ul style="list-style-type: none"> Ar putea fi utilizat un cadru de tip intrare-proces-rezultat-evaluare. Este recomandată utilizarea indicatorilor, criteriilor și a datelor disponibile indicate în Cadrul de Evaluare și de Asigurare a Calității ELGPN (ELGPN QAE, 2012). Șabloanele ELGPN QAE conțin exemple cu privire la conținutul și metodele de evaluare a calității programelor de dezvoltare a CMC (ELGPN, 2015).
11. Cum trebuie evaluat impactul programelor de CMC?	<ul style="list-style-type: none"> Dacă se are în vedere evaluarea impactului programelor de CMC ar trebui să fie identificate nivelul, tipul și beneficiarii posibili ai rezultatelor de impact. Până în prezent au fost utilizate cu succes atât abordări calitative, cât și cantitative pentru evaluarea impactului programelor de CMC. 	Dezvoltarea CMC ca parte a consilierii și orientării au avut un impact asupra politicilor care au urmat (cf. Hooley, 2014): <ul style="list-style-type: none"> abordarea problemei părăsirii timpurii a școlii și a celor care nu se află în educație, formare și nu sunt angajați; retenție, performanță, tranziție de la un nivel de educație la altul sau de la școală la muncă; 	<ul style="list-style-type: none"> Se recomandă să se treacă în revistă cercetările existente și să fie luate în calcul pentru a decide cu privire la natura impactului care urmează să fie măsurat. Diferite abordări de cercetare cantitative și calitative au fost folosite în mod eficient în măsurarea impactului serviciilor de consiliere și orientare care au avut ca obiectiv cheie și rezultat al învățării dezvoltarea CMC. Ghidul ELGPN cu dovezi ale cercetării în domeniul consilierii și orientării pe tot parcursul vieții (<i>The Evidence-Base on Lifelong Guidance: A guide to key findings for effective policy and practice</i> Hooley, 2014) oferă mai multe exemple în acest sens.

Referințe bibliografice

- Council of the European Union (2004). Strengthening Policies, Systems and Practices on Guidance throughout Life. 9286/04 EDUC 109 SOC 234.
- Council of the European Union (2008). Council Resolution on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies. 2905th Education, Youth and Culture Council meeting, Brussels, 21 November 2008. [Online]. Disponibil la:
http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf
- European Lifelong Guidance Policy Network (2012). Lifelong Guidance Policy Development: A European Resource Kit. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Disponibil la:
<http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no1-resource-kit>
- ELGPN/European Lifelong Guidance Policy Network (2015). Guidelines for Policies and Systems Development for Lifelong Guidance: A Reference Framework for the EU and for the Commission European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Disponibil la:
<http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-tools-no-6-guidelines-for-policies-and-systems-development-for-lifelong-guidance/>
- European Commission (2011). Europe 2020 Targets. [Online]. Disponibil la:
<http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets>.
- Hooley, T. (2014). The Evidence-Base on Lifelong Guidance. A guide to key findings for effective policy and practice. ELGPN Tools No.3. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Disponibil la:
<http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-tools-no-3.-the-evidence-base-on-lifelong-guidance/>.
- ELGPN (2015). Strengthening the Quality Assurance and Evidence Base for Lifelong Guidance ELGPN Tools No. 5. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Disponibil la:
<http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no-5-strengthening-the-quality-assurance-and-evidence-base-for-lifelong-guidance>.
- European Commission (2014). Special Eurobarometer 417: European Area of Skills and Qualifications. Disponibil la:
http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_417_en.pdf
- OECD (2014). TALIS 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning, TALIS, OECD Publishing. [Online]. Disponibil la:
<http://www.oecd.org/edu/school/talis-2013-results.htm>
- European Commission/EACEA/Eurydice/Cedefop (2014). Tackling Early Leaving from Education and Training in Europe: Strategies, Policies and Measures. Eurydice and Cedefop Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.p.95 [Online]. Disponibil la:
<http://www.anefore.lu/wp-content/uploads/2015/09/EURYDICE-EARLY-SCHOOL-LEAVING.pdf>.



Introducere

Consilierea și orientarea pe tot parcursul vieții și CMC

Consilierea și orientarea pe tot parcursul vieții au constituit subiectul a două Rezoluții ale Consiliului (Educație și Tineret) Uniunii Europene din 2004 și 2008. În Rezoluția din 2008, Consiliul a reafirmat definiția consilierii și orientării pe tot parcursul vieții ca:

„proces continuu care le permite cetățenilor de orice vârstă și în orice moment din viața lor să își identifice capacitățile, competențele și interesele, pentru a lua decizii în ce privește continuarea studiilor, formarea profesională și angajarea pe piața muncii, cât și de a-și gestiona traseele personale de viață în ce privește învățarea, angajarea și alte contexte. Consilierea și orientarea acoperă o gamă de activități individuale și colective de informare, consiliere, evaluarea competențelor, sprijin și tutorat în luarea deciziilor și dezvoltarea competențelor de management al carierei” (2008, p. 2).

Ambele rezoluții au atras atenția asupra importanței dezvoltării la cetățeni a competențelor de management al carierei (CMC). Acestea se referă la

„o gamă de competențe care oferă indivizilor și grupurilor modalități structurate de a colecta, analiza, sintetiza și organiza informații despre sine, despre oportunitățile de educație și de angajare, cât și abilitățile necesare pentru a adopta și a implementa decizii” (ELGPN, 2012a, p.21).

Formarea abilităților de luarea deciziilor de carieră și a celor de management al carierei fac parte din evantaiul mai larg al activităților de orientare pe parcursul întregii vieți care includ: informare, îndrumare, consiliere, evaluare, abilitare, reprezentare, lucru în rețele profesionale, oferire de feedback, administrare, introducerea de schimbări

sistemice inovative, adnotare, mentorat, eșantionare și follow-up (Ford, 2002, în: Oomen and Plant, 2014). În diferite țări se folosesc diferiți termeni pentru a descrie aceste activități. Acești termeni includ orientare școlară, profesională sau în carieră, orientare și consiliere în carieră, orientare ocupațională, sau consilierea carierei. Pentru a evita ambiguitatea, în acest instrument se folosește termenul de „consiliere și orientare” cu referire la oricare din acești termeni. Termenul de consiliere și orientare pe tot parcursul vieții, în paralel cu „învățarea pe parcursul întregii vieți”, include aspirația de a face disponibilă oferta de consiliere și orientare pe tot parcursul vieții.

Activitățile de orientare pot fi oferite de către profesioniști, cum ar fi consilierii de orientare sau de carieră sau de către practicienii din serviciile conexe.

Practicienii din serviciile conexe pot fi tutori, profesori de anumite discipline sau consilieri din serviciile de ocupare (Zelloth, 2009) și este posibil ca aceștia să nu fi urmat cu necesitate o formare specializată în domeniul consilierii și orientării. Ei sunt plătiți pentru activitățile de consiliere și orientare pe care le realizează, dar aceasta nu este principala lor activitate profesională.

Un scop cheie pentru consilierea și orientarea pe tot parcursul vieții este de a ajuta indivizii să își gestioneze cariera, iar rezultatele învățării ar trebui să fie dobândirea și dezvoltarea CMC. Aceste competențe permit cetățenilor de orice vârstă sau nivel de dezvoltare să își administreze învățarea și traseele profesionale.

CMC fac obiectul *Instrumentului Nr. 1 Ghid pentru politici și dezvoltări sistemice în domeniul consilierii și orientării pe tot parcursul vieții: Un cadru de referință pentru UE și Comisie (Guideline 1 of Guidelines for Policies and Systems Development for Lifelong Guidance: A Reference Framework*

for the EU and for the Commission ELGPN, 2015b). Ghidul definește CMC, explică importanța acestora și oferă sugestii pentru politici adecvate în domeniu.

De ce sunt importante CMC?

Cetățenii au nevoie să dobândească CMC pentru a le permite să facă față diferitelor provocări din viața lor, printre care se numără și tot mai frecventele schimbări de carieră, și insecuritatea intensificată la locul de muncă (vezi: Sultana, 2012a).

Consilierea și orientarea pe tot parcursul vieții și dezvoltarea CMC se corelează puternic cu politicile actuale naționale și europene care urmăresc atingerea țintelor stabilite prin Europe 2020.

- Consilierea și orientarea pe tot parcursul vieții și dezvoltarea CMC contribuie la implementarea recomandărilor Consi-liului Uniunii Europene referitoare la Noile Abilități (2007), Părăsirea timpurie a școlii (2011), Schema de garantare pentru Tineret (2013a), pentru Ucenicie (2013b) sau în ce privește Regândirea educației (2013c);
- Rezoluțiile Parlamentului European referitoare la Părăsirea timpurie a școlii (2011), Educația și formarea 2020 (2012), Stereotipurile de gen (2013a), Regândirea educației (2013b), Angajarea tineretului (2014);
- Politicile naționale pentru combaterea șomajului, a fenomenului părăsirii timpurii a școlii, sporesc permeabilitatea traseelor educaționale și întăresc corespondența dintre cererea și oferta de pe piața muncii. CMC autonomizează cetățenii europeni pentru a dezvolta soluții individualizate pentru dezvoltare, tranziții și pentru provocările neplanificate cu care se confruntă și reprezintă, prin urmare un instrument pentru implementarea conceptului flexicurității în diferite state membre.

Strategia Europa 2020 (European Commission, 2011) și “Un sistem reînnoit de angajare publică” (European Commission, 2013) prevăd “furnizarea de instrumente (online) și de servicii primare pentru sprijinirea managementului carierei individuale” (ibid., p.4). Dezvoltarea CMC reprezintă un atribut important al politicilor de angajare la nivel european și național (European Commission, 2015a) pentru creșterea ofertei de muncă și de competențe profesionale disponibile, pentru a face piețele muncii mai funcționale, pentru creșterea cererii de forță de muncă, cât și pentru asigurarea corectitudinii, pentru combaterea sărăciei și promovarea unor oportunități egale. Migranții (Cedefop, 2014) și cei afectați de criza economică, de excluderea socială și de incertitudinea carierei (Cedefop, 2015) pot beneficia deopotrivă de orientare și de dezvoltarea CMC.

Dovezile oferite de cercetare (Hooley, 2014) sugerează că orientarea și dezvoltarea la nivel sistemic a CMC au un impact pozitiv asupra rezultatelor educaționale, economice, ocupaționale și sociale.

În cadrul sistemului de educație acestea:

- cresc motivația individuală pentru învățare;
- clarifică traseele de învățare și muncă.

În sistemul ocupațional, acestea:

- sprijină indivizii în realizarea tranziției spre viața activă;
- cresc flexibilitatea pieței muncii;
- contribuie la utilizarea eficace a abilităților profesionale existente;
- sprijină indivizii în depășirea situațiilor de criză.

Cu toate acestea, nevoile de orientare ale cetățenilor nu au fost satisfăcute la nivelul anului 2004 (OECD) și nici în 2014 așa cum arată rezultatele *Eurobarometrului special* (European Commission, 2014) întrucât oferta de orientare este fragmentată la nivel național, regional și local și indică în continuare lacune serioase la nivel european (2015).

CMC ar trebui să fie reprezentate în mod consecvent în curriculumul sistemului de educație și de formare și în activitățile de consiliere și orientare oferite în domeniul educației și al muncii. Cetățenii se pot confrunta cu provocări cauzate de cerințe diverse din domeniul educației muncii sau al vieții cotidiene și pot necesita oferte adaptate în ce privește CMC. Dezvoltarea CMC ar trebui să fie oferită de personal abilitat, bine instruit și motivat care să înțeleagă ce sunt CMC și cine le poate oferi în mod profesionist.

Originea și scopul instrumentului

Pe durata programului de lucru al ELGPN 2013–14, 18 state membre implicate¹ în rețeaua ELGPN s-au concentrat pe testarea, adaptarea, dezvoltarea și implementarea CMC la nivel național. Rezultatele au fost publicate în Kitul Resursă (ELGPN, Resource Kit, 2012a, pp. 21–33, pp. 85–95) și în Nota conceptuală Nr. 3 (Conceptual Note, by Gravina and Lovšin, 2012).

Conținutul acestui instrument are mai multe surse:

- Rezultatele întâlnirilor celor 18 țări membre, care s-au centrat pe testarea, adaptarea, dezvoltarea și implementarea CMC la nivel național pe durata Programului de lucru 2013–14;
- Două runde cuprinzătoare de colectare a datelor asupra progresului înregistrat în dezvoltarea politicilor referitoare la CMC în rândul delegațiilor naționale ale ELGPN 2013–14, care au avut loc între întâlnirile de lucru;
- Mese rotunde sectoriale realizate pe parcursul întâlnirilor plenare ELGPN la Riga în data de 3 martie 2015;

¹ BE, BG, CY, CZ, DK, EI, HR, IE, IT, LT, LU, MT, NO, PT, RO, SE, SI, TR and CH as an observer

- Publicații referitoare la politici ce vizează aspecte CMC, respectiv la experiențe ale ELGPN;
- Instrumente de politică ale UE cum ar fi rezoluțiile și recomandările Consiliului European;
- Cunoștințele obținute din studii și analize de politici (în domeniul consilierii și orientării) realizate sau comandate de către Comisia Europeană, Parlamentul European, Cedefop, ETF, Eurydice, OECD, Rețeaua europeană a serviciilor publice de ocupare, la care au participat mai mulți membri ELGPN. În statele membre, dezvoltarea CMC nu reprezintă o politică în sine. Conceptul CMC este utilizat în și/sau aplicat în diferite politici actuale naționale în domeniul consilierii și orientării cu acoperire sectorială sau trans-sectorială: școli, educație și formare profesională (VET), învățământ superior, educația adulților, ocupare sau incluziune socială. Prin urmare, se folosește termenul „politici referitoare la CMC”.

Acest instrument ELGPN se adresează decidenților care doresc să dezvolte politici comprehensive de consiliere și orientare la nivel național cu accent pe dobândirea de CMC. Această nevoie poate apărea în lumina diferitelor politici de consiliere și orientare (pe tot parcursul vieții) existente în Europa, a îndepărtării lipsurilor existente în oferta la nivel național, și în întâmpinarea viitoarelor abordări ale consilierii și orientării pe tot parcursul vieții. Prin acest instrument se intenționează sprijinirea decidenților în analiza aspectelor importante prin schimbul de reflecții, bune practici și concluzii la nivelul țărilor membre ale ELGPN.

Întrucât țările se află la diferite niveluri de progres în dezvoltarea politicilor referitoare la CMC, nivelul de detaliere în capitolele acestui instrument diferă în măsura în care acestea pot oferi „răspunsuri” satisfăcătoare. Cu toate acestea, nu oferim aici soluții de tipul „copy, paste”, de vreme ce în dezvoltarea unei politici naționale ar trebui avute în vedere contextul național și practica de consiliere și orientare.

Structura instrumentului

În dezvoltarea politicilor referitoare la CMC, au fost identificate în *Kitul de resurse* (Resource Kit, ELGPN, 2012a, pp. 22-23) 11 întrebări care necesită un răspuns din partea politicilor. Aceste întrebări, prezentate mai jos, oferă un cadru de organizare a acestui instrument:

1. Care sunt competențele pe care ar trebui să le posedă cetățenii de orice vârstă pentru a-și gestiona cariera în mod eficace în perspectiva întregii vieți? Cum ar putea fi organizate aceste competențe într-un cadru semnificativ în termeni de progresie specifică și conținut?
2. Cum ar putea fi formate astfel de competențe în contexte educaționale și sau de altă natură, în moduri care să răspundă nevoilor tuturor cetățenilor și în același timp să fie sensibile la diferite provocări de viață și interese specifice ale unor grupuri și indivizi care prezintă diferite nevoi sociale, economice, culturale sau de altă natură? Care sunt cele mai eficace strategii și resurse educaționale pentru toate vârstele care să conducă la stăpânirea competențelor de management al carierei?
3. Cum pot colabora diferiți actori din domeniile educației, formării sau ocupării în oferirea de programe mai eficace de formare a CMC, în moduri care să le valorifice la maxim cunoștințele de specialitate?
4. Cine ar trebui să ofere formare CMC, și ce rol ar trebui să joace personalul de orientare în dezvoltarea și furnizarea de programe de formare CMC în diferite contexte și medii? Cum ar trebui să fie format personalul CMC în modalități care să îl facă mai eficace în sprijinirea cetățenilor să își dezvolte CMC?
5. Ce decizii de politică strategică sunt necesare pentru extinderea accesului la oferta de formare a CMC, pentru a asigura calitatea acesteia și pentru a asigura că toți cetățenii au oportunitatea de a stăpâni competențe cheie de management al carierei în mod eficace?
6. Cum poate fi evaluată și acreditată stăpânirea competențelor de management al carierei în modalități care să sprijine dezvoltarea carierei unor diferite grupuri țintă și care să acopere diferite trepte de vârstă?
7. Cum ne putem asigura că cetățenii sunt capabili să decodeze informația despre lumea din jurul lor, astfel încât prin autonomizarea în dezvoltarea competențelor cheie care sprijină dezvoltarea carierei, să fie totodată și cu adevărat conștienți de constrângerile economice care le limitează opțiunile și capacitățile, și să nu conchidă că ei ar fi responsabili în mod individual de eșecurile structurale sau sistemice?
8. Cum ar putea fi dezvoltate astfel de CMC în contextul SPO la indivizi angajați sau șomeri, în modalități care să sprijine diferite tipuri de tranziție, cât și nevoile specifice ale grupurilor și indivizilor de diferite vârste sau medii sociale, economice, culturale sau de altă natură?
9. Ce roluri ar trebui să joace partenerii sociali (angajatorii și sindicatele) în ajutorarea cetățenilor să își dezvolte competențele de management al carierei, facilitându-le tranziția între diferite stadii și roluri pe parcursul întregii vieți?
10. Ce criterii ar trebui utilizate pentru a evalua calitatea programelor de formare a CMC?
11. Ce tipuri de date e necesar să fie furnizate pentru a măsura impactul programelor de CMC?

Câte un capitol este dedicat fiecăreia din cele 11 întrebări. Fiecare capitol debutează cu principalele „lecții învățate despre ce funcționează/și ce nu funcționează?” în dezvoltarea politicilor referitoare la CMC de către delegații ELGPN de la nivelul țărilor membre. Acestea sunt urmate de câteva exemple despre modurile în care diferite state membre și țări învecinate au răspuns întrebării adresate politicii referitoare la CMC. În cele din urmă, pentru fiecare întrebare, se pot lectura concluziile și recomandările oferite de delegații ELGPN.

În ce privește ultimele două întrebări referitoare la evaluarea și măsurarea impactului, încă de la publicarea Kitului Resursă (*Resource Kit*) în 2012 ELGPN a elaborat două instrumente specifice. La întrebarea 10 despre evaluarea calității programelor de CMC se răspunde parțial, pe baza contribuției și feedback-ului țărilor membre și a diferitelor exemple oferite la nivel național, în următoarele documente: *Cadrul ELGPN pentru asigurarea calității și fundamentarea pe dovezi (Quality-Assurance and Evidence-Base QAE) Framework* ELGPN, 2012b, pp. 29-32 și pp. 7-78. *Instrumentul ELGPN nr. 5 (ELGPN Tool No. 5,*

2015c), CMC sunt abordate în *Formulare tip pentru evaluare și asigurarea calității (QAE Templates)*.

Datele de cercetare existente despre impactul consilierii și orientării pe tot parcursul vieții, care include informații despre măsurarea impactului, este abordată în mod extensiv în *Instrumentul ELGPN nr. 3 Ghidul ELGPN cu dovezi ale cercetării în domeniul consilierii și orientării pe tot parcursul vieții* („*The Evidence-Base on Lifelong Guidance: A guide to key findings for effective policy and practice*”, Hooley, 2014). Aceste instrumente specifice ale ELGPN vor fi explicate în răspunsurile la întrebările 10 și 11.

Rezumatul care prefațează fiecare capitol se adresează în mod direct decidenților care au timp limitat de lectură. Tabelul din *Rezumat* reproduce structura capitolelor. Prima coloană ridică chestiuni cheie ce necesită un răspuns la nivel de politici. Pe fiecare rând sunt evidențiate cele mai importante „lecții învățate” de statele membre pentru respectiva chestiune cheie de politică în domeniul politicilor referitoare la CMC, urmate de exemple ilustrative și finalizate cu concluzii și recomandări generice. Referințele la rapoartele specifice sunt limitate la publicațiile esențiale prezentate în rezumat.



Competențe de management al carierei

Care sunt competențele de care au nevoie cetățenii de toate vârstele pentru a-și administra cu succes cariera pe tot parcursul vieții? Cum pot fi organizate aceste competențe într-un cadru relevant din punct de vedere al conținutului și al progresiei dezvoltării lor?

Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)

- Conceptul și definiția din limba engleză a CMC (eng. *career management skills*) nu poate fi tradus ad litteram în alte limbi ca și nucleu pentru conceptul de consiliere și orientare pe tot parcursul vieții, existând riscul ca CMC să-și piardă conținutul semantic, așa cum au constatat unele țări membre ELGPN. Echivalenții direcți ai cuvintelor precum „carieră” sau „management” ar putea în unele cazuri să fie lipsiți de sens, ar putea să aibă un înțeles diferit sau o conotație ușor negativă.
- Pentru a rezolva problema lingvistică, fiind conștienți de posibilele diferențe semantice, definiția CMC poate fi adaptată la limba țării respective, astfel încât să reflecte documente naționale de politici și strategii, vocabularul utilizat de cetățeni și angajatori, precum și să ofere consilierii și CMC o perspectivă mai largă, derivată din teorii recente ale carierei.
- Termenul de CMC trebuie definit și trebuie să fie descrisă plaja nevoilor de CMC în context național. Pentru unele țări membre s-a dovedit a fi utilă

organizarea setului de CMC într-un cadru care să susțină și să structureze politicile legate de CMC în general, precum și la nivel de sector. Un cadru național al CMC trebuie să reflecte provocările și prioritățile actuale ale sectorului educațional și ale pieței muncii și trebuie să fie corelat în mod relevant cu alte abilități, cum ar fi: abilitățile de bază pentru sec. XXI, competențe cheie precum antreprenoriatul, cadrul european și/sau național al calificărilor, principiile curriculare și filosofia educațională a țării (Sultana, 2012b).

- Înainte de a dezvolta un cadru național al CMC trebuie clarificate scopurile și obiectivele acestuia.

Un cadru național al CMC trebuie să acopere patru dimensiuni:

1. „Care sunt conținuturile învățării?” Domeniile de învățare ale CMC ar putea fi: „management personal; învățare și explorarea muncii; construirea vieții/muncii sau autocunoaștere legată de dezvoltarea carierei; explorarea rutelor de învățare și a lumii muncii; luarea și implementarea deciziilor” sau o parte a „abilităților generale legate de angajabilitate”. Dimensiunea „Care sunt conținuturile învățării?” trebuie să ia în calcul faptul că evoluția în viață și în carieră nu este lineară și că cetățenii ar putea fi nevoiți să-și dezvolte (din nou) CMC în momente ce nu pot fi prevăzute din cauza unor evenimente și circumstanțe de viață pe care nu le pot controla.
2. „Cum se învață CMC?” Această dimensiune se referă la modelele de învățare, rezultatele învățării și parcursul învățării. Aceasta este o întrebare de

natură educațională, care este adesea influențată de așteptările ce țin de politici și reflectă atât diferențe culturale, cât și diferențe între sistemele naționale de consiliere și orientare (ex.: CMC în învățarea legată de carieră, dezvoltarea carierei sau construirea carierei).

3. „Când ar trebui învățate CMC?” și „Unde, în ce context sunt învățate CMC?”. Acest domeniu este considerat a fi un aspect esențial al cadrului CMC, și include definirea nivelurilor parcurgerii CMC de la elementar la unul mai avansat și specific (ex. logica nivelurilor de competență lingvistică A1-C2) fiind legat de întrebarea 6 din evaluarea CMC. Această dimensiune ia în considerare faptul că procesul de dezvoltare a CMC la nivelul individului poate să reînceapă în orice moment și că serviciile de consiliere și orientare trebuie să aibă capacitatea de a-i ajuta pe indivizi să facă față în diferite contexte.
4. „Cum va fi evaluat cadrul CMC?” Sunt luate în considerare aspecte referitoare la evaluare precum:
 - o Nevoi: este nevoie de acest cadru?
 - o Teorie: este acest cadru conceptualizat într-o manieră funcțională?
 - o Implementare: a fost acest cadru implementat corect și urmând un plan?
 - o Impact: a avut acest cadru un impact asupra grupului/grupurilor țintă?
 - o Eficiență: are acest cadru un raport cost/beneficiu bun?

Cine va fi implicat în evaluare: profesioniști, formatori, practicieni, beneficiari?

- Este important să fie definit în prealabil domeniul de aplicare al cadrului național al CMC. Dacă, spre exemplu, este elaborat doar pentru sectorul educațional (școli, formarea profesională, învățământul superior, învățarea adulților), întrebarea care ar trebui să fie pusă este cum va fi asigurată continuitatea dezvoltării CMC în sectorul pieței muncii, atât în perspectiva dezvoltării viitoarelor politici legate de CMC, cât și pentru cetățean.
- Într-un cadru național CMC, întrebarea „Ce CMC să fie învățate?” poate fi formulată ca potențial de realizare „apropiat”, „îndepărtat” sau „care prezintă provocări” prin raportarea la practica existentă în furnizarea de servicii de consiliere și orientare în sectorul/sectoarele țintă. Această alegere are consecințe semnificative pentru strategia de dezvoltare a procesului de implementare al CMC.
- Fie că va fi adoptată o abordare mai academică sau mai pragmatică pentru crearea unui cadru al CMC, cei care-l elaborează ar trebui să țină cont de profesioniștii sau practicienii din serviciile conexe

care vor implementa cadrul. Va fi necesar ca aceste grupuri țintă să înțeleagă cadrul CMC și, prin urmare, acesta trebuie să fie formulat pe limba lor și să fie relevant pentru contextele lor individuale. La rândul lor, cei care implementează cadrul trebuie să fie conștienți de nevoia de a utiliza un limbaj adecvat și potrivit pentru grupul/grupurile lor țintă sau să conștientizeze această nevoie în cadrul dezvoltării lor profesionale, pentru a putea implementa procesul. Totuși, această „rescriere” și „simplificare” a limbajului, pentru a facilita înțelegerea la nivel național, duce inevitabil la pierderea unor nuanțe.

Exemple

- Ministerul Educației și Științei din Lituania, cu sprijinul unor consilieri de politici, a jucat un rol-cheie în dezvoltarea unor politici legate de CMC. Ca rezultat al cooperării dintre experți, cercetători, practicieni, furnizori de servicii a fost dezvoltat un set de acte normative și metodologii legate de CMC, inclusiv Programul de educație a carierei pentru învățământ secundar și profesional. Programul include o matrice a competențelor carierei.
- În Malta, importanța predării CMC pentru elevii din învățământul obligatoriu este recunoscută de mai mulți ani. Acest lucru a condus la o decizie ministerială de a include educația pentru carieră în curriculum. Ministerul Educației și cel al Muncii au înființat un grup de lucru cărui i-a atribuit sarcina de a redacta un document privind „Justificarea și cadrul pentru educația carierei în școlile și colegiile din Malta”. Acest grup de lucru a fost compus din: doi ofițeri educaționali pentru dezvoltare personală, socială și a carierei și un consilier al carierei de la nivelul colegiilor sub supervizarea unui manager de servicii, a *Departamentului de servicii pentru elevi*, a *Directoratului pentru servicii educaționale* și a unui consilier ministerial. Acest grup de lucru a fost un actor cheie în elaborarea politicilor și în procesul de implementare.
- *Unitatea națională de consiliere și orientare pe tot parcursul vieții* a VOX (un organism guvernamental) a cooperat cu *Directoratul norvegian pentru educație și formare* și *Directoratul norvegian pentru muncă și bunăstare* în implementarea perspectivei CMC în contextul norvegian. Procesul a avut în cea mai mare parte o abordare de jos în sus, cu implicarea unor practicieni și a unor experți/ cercetători. În acest proces, nu au fost încă implicate structuri de guvernare și alte organisme guvernamentale de la nivelul învățământului superior. În perioada 2012-2014 accentul a fost pus pe stabilirea agendei,

iar strategia a fost de a informa și de a iniția discuții privind relevanța perspectivei CMC în contextul norvegian.

Concluzii și recomandări

- Se recomandă să se constituie/convoace un grup divers de actori cheie, care să includă experți, pentru a explora conceptul de consiliere și orientare pe tot parcursul vieții și de CMC, pentru a ajunge la un acord cu privire la rațiunea introducerii acestor concepte, natura lor, valoarea și corelarea lor. Aceste lucruri sunt necesare pentru ca apoi conceptele să fie dezvoltate la nivel național sau regional, pentru a se rezolva problemele de natură lingvistică ce țin de definiția CMC, pentru a discuta „Întrebările ce necesită un răspuns la nivel de politici” din capitoul despre CMC din *Kitul de resurse (Resource Kit, ELGPN, 2012a, p. 22-23)*, pentru a propune o agendă și a elabora un plan inițial care să faciliteze o înțelegere comună a CMC și pentru a se asigura că planul este revizuit în mod regulat.
- Se recomandă ca în materialele suport dezvoltate să fie citată definiția consilierii pe tot parcursul vieții și a CMC în limba engleză alături de traducerea sau adaptarea acestora în limba națională, astfel încât cititorii să poată face referire la original și a vedea diferențele.
- Un al doilea pas recomandat pentru a dezvolta (mai departe) politici pentru furnizarea de servicii de consiliere și orientare cu un accent pe dezvoltarea CMC, este de a elabora o schiță pentru cadrul național al CMC, care să articuleze motivul din spatele dezvoltării CMC și conținutul programelor de CMC pentru diferite niveluri de vârstă și grupuri țintă (ELGPN, 2012a).
- Se recomandă utilizarea *Cadrului CMC (CMS Framework, ELGPN, 2012a, p.94)*, a *Cadrului ELGPN pentru asigurarea calității și fundamentarea pe dovezi (ELGPN QAE framework, 2012a, p.96 - 105)* și a *Ghidului pentru dezvoltarea politicilor și a sistemelor de consiliere și orientare pe tot parcursul vieții: Un cadru de referință pentru UE și Comisie (Guidelines for Policies and Systems Development for Lifelong Guidance: A Reference Framework for the EU and for the Commission, ELGPN, 2015b)* în elaborarea politicilor naționale legate de CMC. Un instrument util poate fi *Glosarul ELGPN (ELGPNs' Glossary, 2012c)*, care oferă un set comun de definiții pentru dezvoltarea de politici privind

consilierea și orientarea, precum și terminologie legată de consiliere și orientare.

- Se recomandă utilizarea sugestiilor valoroase cu privire la dezvoltarea de politici și implementarea CMC în diferite domenii (Gravina și Lovšin, 2012), care atrag atenția asupra a patru aspecte cheie care au un impact asupra procesului de implementare de politici: 1) politica ce urmează a fi pusă în aplicare; 2) oamenii implicați în implementare; 3) locul sau contextul implementării; 4) ritmul de punere în aplicare.
- Este utilă examinarea cadrelor CMC deja existente. Acest proces ajută la identificarea temelor comune care ies la suprafață în diferite cadre. În general, diferențele nu țin de întrebări precum „Care sunt conținuturile învățării?”, „Când?” sau „Unde?”, ci de întrebarea „Cum sunt implementate acestea?”, întrucât există diferite tradiții în elaborarea de curricula. Există câteva cadre naționale CMC:
 - canadian¹, australian² și american³: Planuri pentru dezvoltarea carierei (*Blueprints for Career Development*).

Aceste cadre au fost dezvoltate în urmă cu mai mult de un deceniu. Deja există o explorare critică a acestor versiuni de Planuri (eng. *Blueprint*), inclusiv a unor experiențe ale ELGPN (vezi: Hooley et al., 2013). În contextul serviciilor profesionale de consiliere și orientare aceste planuri au fost recunoscute ca utile și utilizabile. Cu toate acestea, ele par a fi prea complicate în cazul serviciilor conexe, așa cum a raportat Norvegia.

Mai există și alte cadre naționale CMC, precum:

- Scotland: cadru CMC⁴.
- Noua Zeelandă⁵: Indicatori de referință pentru educația carierei la nivel primar, secundar și terțiar (*Career Education benchmarks for primary, secondary and tertiary education*). Acești indicatori de referință sunt diferiți față de alte cadre pentru că, pe lângă descrierea rezultatelor elevului, ei includ indicatori de referință privind inputul și procesul (conducere, organizare, implicarea angajatorului).
- Cadrul CMC portughez este inclus ca exemplu în *Kitul de resurse (Resource Kit, ELGPN, 2012a, p.94)*.
- Irlanda⁶ a propus un cadru național în raportul *Forumului Național pentru Consiliere* în anul 2007, *Guidance for Life*, dar acesta nu a fost adoptat la nivel național.

Cadrele naționale ale CMC se pot inspira și din:

- Abilități pentru secolul XXI⁷.

¹ Canada: <http://www.lifework.ca/lifework/blueprint.html>

² Australia: <https://www.education.gov.au/australian-blueprint-career-development>

³ USA: http://acrn.ovae.org/ncdg/ncdg_what.htm

⁴ Scotland: <https://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/media/41564/career-development-l3.pdf>

⁵ New Zealand: <https://www.careers.govt.nz/practitioners/planning/career-development-benchmarks/>

⁶ Ireland: <http://iccdpp.org/guidance-for-life-2007-national-guidance-forum-report-ireland/>

⁷ Twenty-First Century Skills: <http://www.p21.org/our-work/p21-framework>

Competențe de management al carierei

- Competențe cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții (*Parlamentul și Consiliul UE, 2006*)
- Cadrul DOTS (Law and Watts, 1977) și actualizarea acestuia: Modelul Se-Si-F-U (Law, 2007).
- Se recomandă să se dezvolte un cadru național de competențe pentru CMC de către experți, profesioniști, parteneri sociali și alți actori cheie. La modul ideal, acestea ar trebui să fie însoțite de o descriere a standardelor de proces și de input (conducere, organizare, implicarea angajatorului etc.). Simpla cartografiere a CMC, fără o aderare la un model asumat sau convenit în prealabil nu va produce un rezultat relevant.
- Abordarea politicilor și centrarea pe politici legate de CMC a variat considerabil între țările membre

ELGPN, după cum ilustrează cele trei exemple din Lituania, Malta și Norvegia în paragraful „Exemple”, de mai sus. În prezent, politicile sunt recunoscute ca fiind „o tablă de joc, cu mai mulți jucători”. Acești jucători se găsesc atât în, cât și în afara structurilor guvernamentale. Consecința existenței mai multor agenți în munca de elaborare de politici este faptul că atenția migrează de la o centrare pe dimensiunea ierarhică și instrumentală, orientată spre rezultate (consilierea factorilor de decizie cu privire la scopurile potrivite) spre una interactivă, orientată pe proces (care îi include pe actorii cheie și generează rezultatele stabilite). Se recomandă ca cei care elaborează politicile să decidă în fiecare etapă dacă doresc să includă actorii cheie și pe care anume să-i includă și dacă sarcinile sunt centrate pe produs sau pe proces.



Dobândirea și dezvoltarea competențelor de management al carierei

Cum pot fi predate astfel de competențe în contexte educaționale și nu numai, într-o manieră eficientă pentru toți cetățenii, dar care țin cont de diferitele provocări legate de dezvoltare și care apar pe parcursul vieții, precum și de nevoile sociale, economice, culturale ș.a.m.d. diferite ale unor anumite grupuri și indivizi? Ce strategii educaționale și ce resurse sunt mai eficiente în a permite dobândirea la un nivel înalt a competențelor de management al carierei?

Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)

- Așa cum apare în întrebările de mai sus, cadrul CMC (care detaliază dezvoltarea CMC la toți cetățenii pe parcursul întregii vieți) răspunde la următoarele întrebări:
 - Ce CMC (cunoștințe, aptitudini și atitudini) trebuie învățate?
 - Cum se învață CMC?
 - Când sau unde (care este contextul în care se învață) CMC?
 - Cum va fi evaluat cadrul CMC?

Un astfel de cadru CMC poate fi elaborat pentru unul sau mai multe sectoare. Un cadru al CMC, care să detalieze dezvoltarea CMC la toți elevii, ar trebui să fie obligatoriu (în curriculum) pentru școli și instituții de formare și educație.

- Pentru adulți, indiferent dacă sunt angajați sau șomeri, dezvoltarea CMC ar trebui să se bazeze pe reflecție și evaluarea competențelor de carieră pe care deja le-au dobândit. Un cadru al CMC oferă o bază pentru această evaluare, precum și principiile directe pentru dezvoltarea acestora în continuare. Consilierea și orientarea adulților ar trebui să se bazeze pe nevoile identificate ale acestora și să fie construite pe punctele forte și capacitățile CMC existente.
- Strategia educațională pentru dezvoltarea CMC ar trebui să se inspire, să se informeze continuu și să se conducă pe baza (celor mai noi) teorii și metodologii asupra dezvoltării carierei, și inovațiilor din științele educației. O astfel de abordare ar trebui să fie adaptată la preocupările specifice grupurilor și indivizilor, fiecare cu diferitele lui nevoi sociale, economice, culturale etc.
- În context educațional, pentru dezvoltarea CMC, este preferabilă învățarea experiențială. Aflarea feedback-ului altor persoane despre propriul comportament și acceptarea lui este o parte importantă a dezvoltării CMC, care ar putea contribui la politicile de incluziune socială. Învățarea experiențială ar trebui să fie combinată cu activități desfășurate în afara instituțiilor de învățământ (ex. vizite la diferite locuri de muncă, stagii de formare, ucenicie la locul de muncă, evenimente de promovare a diferitelor ocupații,

- întâlniri cu angajatorii) pentru a afla mai multe despre lumea muncii.
- În plus, față de sesiunile de sprijin individual, sunt eficiente și sesiunile de grup, dacă acestea sunt adaptate la problemele specifice ale grupului țintă, contextului și nivelului de atenție al acestuia.
 - Țările se preocupă din ce în ce mai mult de conectarea învățământului superior la piața muncii și la societate în general, așa cum este descris în *Kitul de resurse (Resource Kit - ELGPN, 2012a, p.22 și p.28)*. Conceptul de „angajabilitate a studenților”, care este puternic legat de CMC, a devenit larg acceptat, iar demersul de creștere a angajabilității a devenit o caracteristică de bază a instituțiilor de învățământ superior și a *Spațiului european al învățământului superior*. A atinge standarde înalte de calitate în învățarea de nivel academic și a crește, în același timp, angajabilitatea prin stimularea CMC nu reprezintă o contradicție. Studenții se pot implica activ atât în studii de nivel academic, cât și în dezvoltarea carierei (Rott, 2015a).
 - TIC poate fi un mijloc (suplimentar) pentru a ajunge la anumite grupuri țintă. Unele țări folosesc instrumente TIC pentru a sprijini dezvoltarea de CMC în rândul cetățenilor.
 - Abilitățile, formarea și atitudinile practicienilor din domeniu și a celor din servicii conexe, care furnizează activități de dezvoltare a CMC sunt elemente cheie ale dezvoltării cu succes de CMC de-a lungul vieții de către cetățeni.

Exemple

- Țările nordice au pregătit o *Notă conceptuală despre CMC* în contextul nordic în anii 2013-14, în care au adoptat termenul de „competențe de carieră” pentru CMC și propun ca fiecare dintre țările implicate să dezvolte în continuare conceptul de „învățare a carierei” (Thomsen 2014).
- În Cipru, *Serviciul de Educație și Consiliere a Carierei* al Ministerului Educației și Culturii este responsabil de educația carierei pe parcursul învățământului secundar în general (de la 12 la 18 ani). Lecțiile despre carieră sunt oferite pe parcursul primului semestru al anului III (clasa a IX-a) al gimnaziului tuturor elevilor din școlile publice. De asemenea, Serviciul oferă studenților din învățământul terțiar precum și adulților consiliere și orientare a carierei. Scopurile acestui tip de educație sunt: promovarea cunoașterii de sine, a managementului carierei și a

abilităților de luare a deciziilor. În plus, studenții sunt sprijiniți prin consiliere și orientare pentru probleme personale, precum și prin orientarea privind aspecte educaționale și profesionale.

- În Croația, sunt identificate exemple de bune practici în ceea ce privește orientarea și dezvoltarea de CMC în școli, învățământ profesional și tehnic, precum și în centrele de ocupare a forței de muncă care oferă servicii de orientare a carierei pe tot parcursul vieții.
- În Cehia, curriculumul național este bazat pe competențe-cheie. Pe lângă cunoștințe și abilități specifice fiecărei discipline, este necesar ca elevii să dobândească cunoștințele, abilitățile, atitudinile și valorile de care pot beneficia nu doar pe parcursul formării inițiale și continue, ci și în viața personală și în cariera profesională. Toți elevii trebuie să fie capabili să le utilizeze și să le aplice indiferent de școala urmată, de interesele profesionale și educaționale sau de ceea ce și-ar dori să facă în viitor. Această abordare a abilităților de viață în educație poate fi comparată cu cea a CMC. Totuși, se pot evidenția unele deosebiri, pe care se poate construi, în special cu referire la disciplina „Lumea muncii”. Aceasta este o disciplină obligatorie pentru elevii de clasele a VIII-a și a IX-a (de multe ori predată ca subiect de sine stătător) și o temă cross-curriculară integrată pe tot parcursul învățământului secundar superior.
- În Finlanda, în curriculumul național pentru învățământul general și general superior, educația pentru carieră este descrisă ca o strategie centrală și o responsabilitate a întregului personal. Obiectivele principale ale curriculumului de consiliere și orientare sunt: 1) sprijinirea creșterii și dezvoltării personale a elevilor; 2) promovarea dezvoltării abilităților de învățare și sprijinul în cazul dificultăților de învățare și 3) consilierea și ghidarea elevilor în orientarea educațională și profesională.
- În Grecia, *Organizația Națională pentru Certificarea Calificărilor și Orientare Profesională (EOPPEP)* a dezvoltat instrumente TIC de autoevaluare pentru adolescenți și adulți, astfel încât aceștia să fie în măsură să-și construiască și să-și acceseze abilitățile. Se oferă adolescenților un instrument de dezvoltare a portofoliului electronic prin intermediul unui portal de consiliere și orientare on-line⁸. Acest instrument digital permite completarea portofoliului electronic și în limba engleză. Portalul oferă și un exemplu real de portofoliu electronic completat de un elev de liceu⁹. De asemenea, „Jocul

⁸ EOPPEP's online guidance portal for teens: <http://www.eoppep.gr/teens>

⁹ Example filled out e-portfolio: <http://www.eoppep.gr/teens/index.php/digital-folder>

real” pentru adolescenți cu vârste cuprinse între 12-15 ani și 15-18 ani, care a fost tradus și adaptat la contextul grecesc, va fi inclus în curând pe portal, pentru a-i ajuta pe adolescenți să-și dezvolte și să-și acceseze abilitățile de viață și de carieră. Se oferă adulților un instrument de dezvoltare a unui portofoliu electronic prin intermediul Portalului¹⁰ pentru dezvoltarea carierei pe tot parcursul vieții pentru adulți, care permite completarea portofoliului electronic și în limba engleză. În plus, o secțiune referitoare la CMC este oferită adulților, care include activități interactive și materiale de învățare, cu scopul de a-i ajuta să înțeleagă și să acceseze unele aspecte legate de dezvoltarea carierei.

- În învățământul secundar inferior și superior din Islanda, CMC sunt parte din abilitățile de viață din cadrul disciplinelor sociale.
- Malta a dezvoltat un curriculum de educație a carierei, centrat pe rezultate ale învățării, folosit în predarea educației carierei în cadrul disciplinei *Dezvoltare personală, socială și a carierei* din învățământul obligatoriu. Acest cadru este în curs de revizuire, ca parte a reformei curriculumului național. În plus, față de predarea la clasă, au existat și o serie de inițiative de consiliere și orientare a carierei desfășurate în școală și în afara ei, pentru a completa acest proces de învățare. Aceste inițiative deja menționate sunt implementate de un grup de consilieri ai carierei calificați, care au fost angajați de către *Directoratul pentru Servicii Educaționale*, începând cu luna octombrie 2009.
- România are un curriculum național de *Dezvoltare personală* pentru clasa pregătitoare (6 ani), clasa I-a și clasa a II-a, respectiv pentru clasele V-VIII. Ministerul Educației intenționează să dezvolte aceste programe școlare la toate clasele, încorporând CMC prin activități de consiliere și orientare. Curriculumul de consiliere și orientare pentru învățământul profesional și tehnic (clasele a IX-a, a X-a și a XI-a) a fost elaborat în august 2014, și a inclus CMC, subliniind, de asemenea, rolul consilierii și orientării în pregătirea elevilor din învățământul profesional și tehnic pentru piața muncii și oferindu-le abilitățile necesare.
- Scoția utilizează CMC drept cadru pentru instrumente de orientare online.
- *Strategia Conferinței Cantonale Elvețiene a Miniștrilor Educației* (EDK), pentru perioada 2015-2019 subliniază importanța CMC, în special pentru informarea tuturor tinerilor și a cetățenilor adulți despre posibilitățile multiple create de sistemul

educațional flexibil în Elveția. Acest fapt este menit să sprijine includerea aproape în totalitate a populației în educația de nivel secundar, să capaciteze persoanele cu resurse și să contracareze lipsa de profesioniști.

Concluzii și recomandări

- CMC ar trebui să fie considerate ca „un proces în continuă desfășurare” pentru fiecare cetățean în parte. Cetățenii și-au dezvoltat CMC la diferite niveluri, iar dobândirea de CMC nu trebuie luată ca de la sine înțeleasă în rândul copiilor, tinerilor și adulților.
- Din motive de coerență, se recomandă să se utilizeze aceleași concepte (teoretice), care stau la baza politicilor legate de CMC în diverse sectoare.
- În practică, metodologia programelor de CMC ar trebui să varieze în funcție de nevoile utilizatorilor. Cu toate acestea, este importantă conștientizarea faptului că diferite populații pot avea nevoi diferite. Cei care părăsesc timpuriu școala și cei din grupul NEET (care nu sunt în educație, nu sunt angajați și nu urmează un program de formare) ar putea avea nevoie de o abordare diferită. Câteva exemple legate de aceste grupuri din întreaga Europă pot fi găsite în *Nota conceptuală a ELGPN (Concept Note, ELGPN) Nr. 6. Părăsirea timpurie a școlii și consilierea și orientarea pe tot parcursul vieții* (Oomen & Plant, 2014) și în *Practicile serviciilor publice de ocupare a forței de muncă pentru mobilizarea și activarea NEET* (Comisia Europeană, 2015b).
- Șomajul în rândul tinerilor are implicații semnificative pentru indivizi, comunități, economie și societate. Se recomandă informarea asupra unor practici interesante de consiliere și orientare, care includ și dezvoltare de CMC, care apar în diferite state membre ale UE ca răspuns la șomajul din rândul tinerilor (Hughes și Bors-Pecze Borbély, 2012) precum și oportunitățile din cadrul Inițiativelor de garanții pentru tineri (și Borbély-Pecze Hutchinson, 2014a).
- Învățarea la locul de muncă îndeplinește funcții diferite în raport cu sistemele de competențe ale țărilor europene. Aceasta oferă tinerilor o modalitate de învățare despre muncă și despre locurile de muncă, ajutându-i să se informeze în vederea unor alegeri; aceasta oferă, de asemenea, abilități, cunoștințe și acreditare, care dau acces oamenilor la oportunități (Borbély-Pecze & Hutchinson, 2014b). Dezvoltarea CMC ar trebui să fie inclusă în învățarea la locul de muncă.

¹⁰ EOPPEP's Lifelong Career Development Portal for adults <http://e-sta-diodromia.eoppep.gr>

Dobândirea și dezvoltarea competențelor de management al carierei

- Dezvoltarea de CMC, online sau off-line, va trebui să fie mai ușor accesibilă pentru toți cetățenii (Hooley, 2014).
- Deoarece predarea și formarea de CMC sunt elemente cheie ale succesului dezvoltării de CMC

la toți cetățenii, se recomandă sprijinirea consilierilor și practicienilor din serviciile conexe prin intermediul dezvoltării profesionale, a resurselor și a mentoratului.



Cooperarea eficace între actori cheie

În ce mod ar putea conlucra mai eficace diferiți furnizori care oferă servicii de CMC, astfel încât să își utilizeze cel mai bine cunoștințele specializate despre educație, formare și ocuparea forței de muncă?

Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)

- În schițarea unui cadru național al CMC, o abordare coordonată trebuie să implice actorii cheie provenind din diverse sectoare: școli, învățământ profesional și tehnic, învățământ superior, formarea adulților, ocuparea forței de muncă și incluziune socială. Același principiu se aplică și programelor de dezvoltare de CMC de la nivel regional și local. Metodologia de lucru în această situație de cooperare implică angajarea în discuții asupra scopului și obiectivelor intervenției care urmează să aibă loc, cât și asupra conceptului și conținutului general, astfel încât furnizorii de servicii să aibă o înțelegere comună și să își asume propria responsabilitate.
- Părinții elevilor reprezintă resurse ale comunității insuficient utilizate, care dețin cunoștințe specializate despre lumea muncii în diverse domenii.

Exemple

- În Cipru, diferiți furnizori de servicii lucrează împreună în cadrul *Forumului Național de Orientare*,

unde *Ministerul Educației și Culturii, Ministerul Muncii și Protecției Sociale și Autoritatea pentru Dezvoltarea Resurselor Umane* cooperează în vederea promovării și diseminării cunoașterii despre educație, formare și ocuparea forței de muncă. Prin cooperarea cu *Euroguidance* Grecia și Cipru, consilierii școlari au participat la seminarii despre CMC.

- În Cehia, actualul plan de acțiune al Forumului Național de Orientare (2014-2016) promovează pregătirea unor etape specifice și angajamente ale actorilor din domeniul orientării carierei, care permit punerea în aplicare a unui sistem integrat de orientare a carierei, din perspectiva consilierii și orientării pe tot parcursul vieții.
- Ca parte a reformei școlare în Danemarca, a fost revizuită disciplina obligatorie „Educație și locuri de muncă” din cadrul învățământului obligatoriu, care prevede o cooperare mai strânsă între școli și centrele de consiliere și orientare locale. Modificările pun un accent mai clar pe dezvoltarea CMC/învățare despre carieră la diferite niveluri în școală. Intenția este de a îmbunătăți cunoașterea de sine a elevilor în relație cu posibilitățile educaționale și de pe piața muncii.
- În Finlanda, școlile trebuie să prezinte un plan la nivelul instituției în ceea ce privește orientarea și educația carierei, în care să fie specificată alocarea sarcinilor către diverși membri ai personalului. Curriculumul local trebuie să includă o descriere a modului în care este implementată în cadrul școlii cooperarea cu piața locală a forței de muncă și cu comunitatea de afaceri. Vizitele la clasă ale

reprezentaților pieței muncii, vizitele la locurile de muncă, munca bazată pe proiecte, utilizarea de materiale informative ale diferitelor sectoare de activitate și perioadele de familiarizare cu viața profesională sunt părți centrale ale acestei cooperări. Conținutul diferitelor discipline este structurat, astfel încât să includă module care conectează cunoștințele și competențele oferite de disciplină cu cerințele și posibilitățile vieții profesionale. Elevii și părinții acestora ar trebui să aibă posibilitatea de a primi informații cu privire la abordările de lucru și posibilitățile diferitelor opțiuni din cadrul educației de bază, precum și implicațiile acestora asupra studiilor și viitorului elevului. Părintele/ tutorele trebuie să aibă oportunități pentru a discuta probleme legate de studiile și opțiunile elevului prin întâlniri comune cu profesorul, consilierul și elevul.

- În Germania, un acord general între miniștrii educației din cele 16 landuri și *Agenția Federală a Muncii*, împreună cu acorduri complementare la nivel regional, reglementează cooperarea instituțională dintre școli și consilierii de orientare din agențiile locale de ocupare (KMK / BA, 2004). Există un cadru CMC, care definește obiectivele și rezultatele învățării pentru această responsabilitate comună. În plus, *Rețeaua Școlilor și Întreprinderilor, Arbeitsgemeinschaften Schule-Wirtschaft*, precum și sindicatele sunt implicate în furnizarea de proiecte comune pentru educația carierei, experiență de muncă și alte activități CMC pentru elevi¹¹.
- În Grecia, la nivel național, *Organizația Națională pentru Certificarea Calificărilor și Orientare Profesională* (EOPPEP) a introdus CMC în practica consilierii și orientării. Aceasta oferă suport pentru dezvoltarea CMC, prin implementarea de formări referitoare la CMC adresate utilizatorilor finali, pentru a-i ajuta să dobândească CMC. În învățământul secundar, „Programele de educație pentru carieră”, sprijinite de 79 de Centre pentru orientarea carierei (KESYP) au drept obiectiv dezvoltarea CMC în rândul grupului țintă (elevii și adulții tineri cu vârsta de până în 25 de ani). Centrele de orientarea carierei ale universităților susțin, de asemenea, dezvoltarea CMC ale studenților, prin oferirea de seminarii despre tehnici de căutare a unui loc de muncă, abilități de luare a deciziilor etc.
- În Malta, *Direcția de Servicii Educaționale și Asociația de Orientare a Carierei* colaborează cu entități importante, cum ar fi *Corporația pentru ocupare și formare*, *Agenția de Programe ale Uniunii Europene*,

precum și cu alte autorități naționale, cum ar fi: *Autoritatea Serviciilor Financiare* din Malta, *Autoritatea de Turism* din Malta, *Agenția de Tehnologie a Informației* din Malta, *Managementul Sectorului Național de Sănătate* și cu o serie de instituții private pentru a oferi oportunități de orientare a carierei pentru elevii, astfel încât aceștia să dobândească CMC într-un stadiu incipient în cursul învățământului obligatoriu și, de asemenea, pentru a oferi oportunități de formare în consilierea și orientarea în carieră pentru practicienii care lucrează în domeniul educației și al muncii.

- Proiectul norvegian „*Consilieri ai Serviciului Public de Ocupare* în învățământul secundar superior” este un exemplu care ilustrează teme și metode relevante pentru promovarea/ desfășurarea programelor de CMC. Acest proiect este organizat în unele regiuni de *Direcția Muncii și Protecției Sociale*, (care implică în prezent 12 birouri SPO și școli și care este într-o continuă evoluție). Acesta a fost integrat în „*Proiectul Noi Posibilități*” până în 2016. Consilierii de orientare SPO sunt detașați la școli din cadrul învățământului secundar superior (de exemplu, 4 zile pe săptămână), pentru a se asigura că elevii în situații vulnerabile sunt sprijiniți adecvat în cel mai scurt termen (intervenție timpurie); pentru a oferi o mai bună cunoaștere a pieței locale/ regionale a muncii; pentru a consolida motivația studenților pentru a-și finaliza educația și pentru a oferi servicii timpurii multidisciplinare, relevante din partea SPO și a altor furnizori relevanți, în funcție de nevoile studenților.
- În Serbia, *Inițiativa 500+* a avut un mare succes în implicarea rețelelor de părinți pentru a identifica întreprinderi dispuse să organizeze stagii de ucenicie la locul de muncă pentru elevii.
- În Elveția, fiecare canton are o echipă specializată, cu delegați ai serviciilor de orientare, ocupare și asigurări sociale: lucrul în echipă interinstituțională (IIZ). Această echipă are sarcina de a coopera pentru a găsi cea mai bună soluție pentru persoanele care nu dețin CMC și pentru a le ajuta să găsească un loc de muncă sau o posibilitate de formare.

Concluzii și recomandări

- Un forum național de orientare sau un mecanism similar de coordonare la nivel național oferă o oportunitate ideală pentru cooperare cu privire la politicile legate de CMC și pentru coordonarea serviciilor de orientare pentru cetățeni. Astfel de forumuri au fost create în diferite state membre, pentru a realiza un sistem integrat de orientare pe

¹¹ Printre diferitele dispoziții, a se vedea în mod special: <http://www.schulewirtschaft.de>

tot parcursul vieții. Forumul național de orientare ar trebui să reprezinte toți actorii cheie, să aibă un mandat clar pentru a dezvolta un cadru al CMC, să ofere consultanță cu privire la politicile legate de CMC și să fie în contact direct cu ministerele. Într-un astfel de forum diferiți furnizori pot lucra împreună pentru a oferi în mod mai eficient programe de CMC.

- A se încuraja nu doar colaborarea, ci și dezvoltarea

încrederii reciproce între furnizorii de servicii de dezvoltare ale CMC la nivel național, regional și local.

- Se recomandă să se ia în considerare furnizarea unei game diversificate de servicii spre exemplu, orientarea și dezvoltarea CMC pe tot parcursul vieții într-un singur cadru organizatoric, deoarece este considerat potențial mai rentabil, evitând dublarea inutilă a cheltuirii resurselor. (OECD, 2004).



Formatori și furnizori

Cine ar trebui să ofere formare pentru CMC și ce rol trebuie să joace personalul de consiliere și orientare în dezvoltarea și furnizarea de formare pentru CMC în diferite contexte și împrejurări? Cum poate fi format personalul implicat în dezvoltarea CMC în moduri care să-i facă mai eficienți în a-i ajuta pe cetățeni?

Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)

- Predarea și formarea CMC ar trebui să fie furnizate de către un personal calificat, bine instruit și motivat, indiferent dacă aceștia sunt profesioniști sau practicienii din serviciile conexe. Aceștia din urmă, de exemplu profesori sau consilieri din serviciile de ocupare a forței de muncă, sunt persoane care oferă consiliere și orientare ca parte a muncii lor, dar nu sunt neapărat formate în consiliere și orientare. Acele persoane, care sprijină învățarea în contexte informale și non-formale, ar trebui să fie capabile să livreze intervenții inițiale sau intermediare legate de CMC.
- Profesioniștii din consiliere și orientare, precum consilierii de orientare sau de carieră, psihologii specializați în educație sau asistenții sociali specializați în servicii publice de ocupare a forței de muncă, nu ar trebui să joace un rol doar în furnizarea de consiliere și orientare și în a-i ajuta pe cetățeni să dobândească CMC. Aceștia ar trebui să coopereze cu și să-i sprijine (ex.: cu sfaturi,

formare, „supervizare”) pe practicienii din serviciile conexe și pe intermediari pentru crearea de CMC prin înțelegerea, dezvoltarea și implementarea sarcinilor legate de dezvoltarea CMC la elevi/studenți și clienți.

- Practicienii din serviciile conexe nu sunt neapărat foarte interesați de consiliere și orientare sau de dezvoltarea CMC, ca parte a muncii lor. În cazul în care include o varietate de instituții (eventual cu diferite funcții), acest model de livrare prezintă un risc ridicat de fragmentare sau de suprapunere a serviciilor de consiliere și orientare în carieră (Zelloth, 2009).
- În instituțiile de învățământ în care cadrele didactice sunt implicate în dezvoltarea CMC în cazul elevilor/ studenților, profesioniștii din consiliere și orientare și directorul/ personalul de management ar trebui să colaboreze cu profesorii, părinții, furnizorii externi de servicii pentru a-i ajuta să înțeleagă cum se construiesc CMC și care este participarea așteptată din partea acestora.
- Nevoia ca profesorii să fie bine pregătiți pentru atribuțiile de consiliere și orientare și dezvoltare de CMC poate fi subestimată la nivel național. 42% dintre profesorii europeni au în prezent un nivel înalt sau moderat de nevoie pentru dezvoltare profesională în consilierea și orientarea carierei așa cum se arată în Teaching and Learning International Survey TALIS 2013 (OECD, 2014, în: European Commission/EACEA/Eurydice/ Cedefop, 2014, p. 95).

- O publicație recentă privind profilul european al competențelor de referință pentru consilierii din serviciile publice de ocupare a forței de muncă și EURES (European Commission, 2014, p. 2, 8 și 17) atrage atenția asupra nevoii de „cunoștințe practice de planificare a acțiunilor individuale, inclusiv promovarea CMC/capacitatea de inserție profesională”.
- Atât în formarea profesională inițială, cât și în cea continuă, cariera personală a profesioniștilor în consiliere și orientare și a celor din serviciile conexe reprezintă un mijloc important (ex: evaluarea dezvoltării propriilor CMC, elaborarea unui plan de carieră) pentru o mai bună înțelegere a CMC la nivelul elevilor/studentilor și al clienților.

Exemple

- Într-o abordare actuală de implementare a CMC în Austria, un inspector școlar care reprezintă consiliul de administrație al școlii lucrează împreună cu un reprezentant al unei instituții de formare a profesorilor. Aceștia elaborează o abordare comprehensivă, care este apoi distribuită și discutată cu directorii în cadrul consiliilor școlilor. Cadrele didactice sunt invitate la sesiuni de formare în care lucrează asupra dezvoltării CMC și asupra metodelor de a sprijini elevii/studentii în dezvoltarea de CMC. Pasul următor este ca profesorii care au trecut prin sesiunile de formare să reflecteze asupra acestora prin redactarea împreună cu colegii lor de la școală a unei note cu privire la dezvoltarea școlii. Acest grup prezintă nota inspectorului școlar, ca reprezentant al consiliului școlii, urmată apoi de o prezentare asupra dezvoltării școlii în prezența directorilor, ca o problemă importantă în procesul de dezvoltare al școlii.
- În Cipru, conținutul cursului obligatoriu de educația carierei din primul semestru al anului III de gimnaziu (copii de 14-15 ani) este definit de către *Ministerul Educației și Culturii*. Școlile sunt obligate să alcătuiască un plan instituțional cu sprijinul unui profesor experimentat, specializat pe teme de carieră.
- În Cehia, a fost introdus un nou standard de calificare pentru practicienii de consiliere și orientare din educație cu scopul de a promova validarea învățării non-formale și informale și creșterea standardelor în domeniul consilierii și orientării carierei. A fost pilotat un program de formare aferent, care a inclus conceptul de CMC.
- În Germania, unele dintre cele 16 Administrații Regionale au creat ample cursuri de formare profesională pentru profesorii care au sarcini de consiliere și orientare a carierei. De exemplu,

Bavaria a introdus un curs universitar cu o durată de 2 ani (Graf, 2010).

- În Ungaria, dezvoltarea CMC este inclusă în planul de învățământ al formării inițiale și continue a cadrelor didactice la nivel primar, secundar inferior și superior, astfel încât CMC să devină o parte integrantă și obligatorie a programelor de formare a cadrelor didactice.
- În Elveția, fiecare centru de servicii de consiliere și orientare sprijină și cooperează cu profesorii din ciclul de învățământ obligatoriu și secundar pentru a implementa formarea CMC în școală. Cadrele didactice au, de asemenea posibilitatea de a obține o pregătire de specialitate în CMC la o universitate de științe aplicate.

Concluzii și recomandări

- Pentru practicienii din serviciile conexe, cum ar fi profesorii și consilierii de ocupare, orientarea și dezvoltarea CMC la elevii/studentii clienții lor pot fi considerate ca având valoare adăugată pentru activitatea lor profesională și pot fi promovate ca atare.
- Este recomandat ca toți practicienii din serviciile conexe să aibă posibilitatea de a se califica în consiliere și orientare și să aibă sprijinul/cooperarea profesioniștilor din consiliere și orientare pentru a-și dezvolta și menține perspectiva asupra consilierii și orientării pe tot parcursul vieții.
- În cazul în care un plan individual de carieră este unul dintre rezultatele învățării și formării de CMC, se recomandă ca practicienii în consiliere și orientare să-și dezvolte propriile planuri de carieră și să-și evalueze propriile CMC în timpul formării, pentru a evita riscul ca ei să aplice ceva ce nu înțeleg sau ceva în care nu cred. Este importantă revizuirea programelor de formare existente, atât în cazul profesioniștilor, cât și în cazul practicienilor din serviciile conexe consilierii și orientării. Toate activitățile de formare inițială pentru practicienii din consiliere și orientare ar trebui să includă în mod obligatoriu „consilierea și orientarea” sau „învățarea carierei”. Conținutul acestora ar trebui să includă cadrul teoretic și metodologiile de dezvoltare a CMC, evaluarea formativă a dezvoltării CMC, precum și modul în care să fie integrate în predare CMC la ore (în școală). Pentru practicienii din serviciile conexe, precum profesorii, este important să li se ofere experiențe reale în cadrul unor întreprinderi.
- Este necesară de asemenea, „întărirea cooperării între cei implicați în consiliere și orientare și partenerii sociali, organizațiile care reprezintă cadrele didactice, asociațiile tematice, organizațiile

directorilor, reprezentanții furnizorilor de EFP și ai inspectoratelor, în scopul de a asigura o gândire mai convergentă în implementarea politicilor în consiliere și orientare, precum și formarea inițială și continuă a profesorilor” (ELGPN Concept Note No. 7, 2015a).

- Se recomandă să se investească și să se încurajeze o înțelegere comună către sectoare asupra furnizării CMC. Acest aspect ar putea fi pus în aplicare printr-un modul comun de formare pentru practicieni din diferite sectoare (profesori, consilieri de orientare, funcționarii din serviciile publice de ocupare a forței de muncă, consultanți de resurse umane și consultanți de carieră) direcționate către diferite

sectoare și grupuri țintă. Acest modul comun de formare ar putea fi considerat ca parte obligatorie a dezvoltării profesionale continue.

- Totodată, se recomandă adoptarea unei modalități recunoscute în Europa pentru îmbunătățirea competențelor practicienilor de consiliere și orientare: legislație (ex.: Finlanda, Polonia, Slovacia și Austria); acorduri de licențiere (ex.: Bulgaria și Polonia); standarde de calitate (ex.: Letonia); acreditare din partea unui corp profesional (inter)național; registru al practicienilor (ex.: Portugalia, Cehia, Germania și Marea Britanie) (ELGPN, 2015c), și insistarea asupra „dezvoltării CMC ale cetățenilor” drept competențe-cheie.



Decizii politice strategice

Ce decizii politice strategice ar trebui luate pentru a crește accesul la CMC, pentru a asigura calitatea acestora și pentru a fi siguri că toți cetățenii au oportunitatea de a dobândi competențele cheie din domeniul managementului carierei în mod eficient?

Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)

- Pentru a putea fundamenta luarea deciziilor strategice cu privire la CMC este necesar să reușim să îi facem pe politicieni și decidenți să conștientizeze ce sunt CMC, de ce este necesară dezvoltarea CMC, cum va fi acest proces realizat, beneficiile și importanța stăpânirii CMC atât pentru societate, cât și pentru cetățeni, nevoile curente și decalajele, precum și urgența politicilor în acest domeniu.
- Întrucât politicienii și decidenții pot fi sensibili la opinia publică sau la interesele actorilor cheie, o astfel de creștere a conștientizării ar trebui să fie atât largită, cât și adaptată specificului acestor grupuri.
- O strategie necesară în pregătirea politicilor în domeniul CMC pare să fie îmbunătățirea vizibilității serviciilor de consiliere și de dezvoltare a CMC atât pentru cetățeni, cât și pentru decidenți. Dezvoltarea CMC poate fi deja realizată în diferite sectoare, domenii, curricula sau discipline, ceea ce face dificilă evaluarea și măsurarea calității ofertei.
- O trecere în revistă a documentelor, reglementărilor și legilor existente în domeniul consilierii pe tot parcursul vieții pare să fie necesară pentru a identifica dacă toți cetățenii și grupurile specifice au acces la CMC.
- Pentru a impulsiona creșterea accesului la dezvoltarea CMC (ex.: consilierea, orientarea și educația carierei), acestea trebuie incluse ca elemente obligatorii ale curriculumului din școli, din învățământul profesional și din învățământul superior.
- Formarea inițială și continuă a practicienilor din serviciile conexe consilierii și dezvoltării CMC se realizează cel puțin la nivel universitar/ post-universitar și trebuie să fie evaluată și acreditată conform standardelor de asigurare a calității de la nivel național și/ sau în învățământ superior din Europa.
- Trebuie acordată atenție rezultatelor Eurobarometrului Special (Iulie 2014) cu privire la serviciile de consiliere și orientarea carierei pentru cetățenii UE. 45% dintre respondenți indică faptul că nu au avut acces la servicii de consiliere și orientare. În ceea ce privește valoarea acestor servicii pentru ei, 71% consideră că acestea au sprijinit alegerile educaționale și de formare, 62% le consideră utile pentru găsirea unui loc de muncă, iar 53% le consideră utile pentru a-și găsi un loc de muncă sau oportunități de studiu în străinătate.

Exemple

- În Cipru, dezvoltarea CMC ca parte a curriculumului trebuie întărită în continuare. Unul dintre obiectivele *Forumului Național de Consiliere și Orientare (National Forum of Guidance)* este acela ca dezvoltarea CMC să devină parte a curriculumului școlar.
- În Grecia, au fost introduse în portalurile *Organizației Naționale pentru Certificarea Calificărilor și Orientare în Carieră (National Organisation for Certification of Qualifications & Vocational Guidance – EOPPEP)* câteva instrumente CMC de consiliere și orientare online pentru adolescenți și tineri (v. Capitolul 2).
- În Letonia, Ministerul Educației și Științei a delegat *Centrul de Stat pentru Evaluare în Educație (State Education Assessment Centre - VISC)* și *Centrul de Stat pentru Conținuturi Educaționale (State Education Content Centre IKVD)* ca agenții care implementează consilierea, orientarea și educația carierei în școli și în învățământul profesional, aspecte care includ și CMC. VISC a integrat dezvoltarea CMC în principiile cu privire la disciplinele școlare din standardele naționale de educație pentru școlile secundare. IKVD a inițiat un proces pentru evaluarea modului în care CMC sunt predate în școli.
- Dată fiind obligativitatea consilierii și orientării în învățământul obligatoriu și sprijinul SPO cu privire la implicarea participanților în educație non-formală și informală, în Slovacia cea mai mare provocare este de a realiza sinergia întregului sistem, inclusiv asigurarea calității și a unei finanțări coerente.
- În Suedia, pentru a asigura dezvoltarea CMC, acestea au fost parțial integrate în curriculum, în documentele programatice pentru învățământul obligatoriu, învățământul secundar superior și în educația adulților. CMC au fost, de asemenea, integrate în cursurile de formare la locul de muncă/ cursurile de formare pentru cadre didactice și consilieri, oferite de către *Consiliul Național pentru Educație (National Board for Education)*. În învățământul superior este mai complicat, întrucât universitățile sunt autonome. În timp ce CMC nu sunt pe agenda acestora – fiind parte a *Agendei europene pentru învățământul superior (European Higher Education Agenda)* – aspectele legate de angajabilitatea studenților au beneficiat de o mai mare atenție. Documentele de politici pot inspira aceste instituții educaționale pentru a introduce dezvoltarea CMC.

- În Elveția, cu prilejul cadrului din anul 2007 care vizează implementarea unui acord inter-cantoane cu privire la ținte școlare standardizate, consilierea, orientarea și dezvoltarea CMC devin elemente obligatorii în școli pentru aproape orice canton.

Concluzii și recomandări

- Susținerea deciziilor de politici cu privire la dezvoltarea CMC pentru cetățeni trebuie realizată la cel mai înalt nivel al ministerelor relevante și ratificată prin legi, acte sau măsuri, prin finanțare și fonduri adecvate, strategii naționale coordonate, repere comune, pași ulteriori comuni de implementare.
- În procesul de extindere a accesului la dezvoltarea CMC, obligativitatea consilierii și orientării în școli poate juca un rol important (Sweet, Nissinen și Vourinen, 2014), acesta fiind aspectul de la care trebuie să înceapă acest proces într-o țară.
- Ca parte a *Inventarului de abilități, 2015, Tineri, abilități și angajabilitate (Skills Outlook 2015, Youth, Skills and Employability)*, OECD a analizat cum se poate asigura că toți elevii care finalizează școala dețin competențe relevante pentru viață (inclusiv pentru muncă) și a recomandat rolul consilierii: „Serviciile de consiliere și orientare trebuie fundamentate pe evaluări relevante ale datelor de piață/rezultatele unor cercetări privind diferite parcursuri profesionale” (OECD, 2015, p.17).
- Pentru a promova o abordare integrată a CMC/ competențelor de management al carierei și a învățării centrate pe elev și pentru a le integra în sistemul universitar european, sunt necesare acțiuni inter-relaționate de schimb de experiență, la niveluri diferite: dezvoltare de politici la nivel european și național; guvernanta instituțiilor de învățământ superior; personal academic, al facultăților; servicii de consiliere și orientare pentru studenți; studenții ca actori individuali și actori cheie ai propriei învățări; cooperare cu angajatori și întreprinderi la nivel regional și național. Rott (2015a, 2015) prezintă studii de caz ale implementării cu succes a CMC în învățământul superior.
- Un element important al politicilor care privesc îmbunătățirea accesului și luare în considerare a echității sociale este alegerea unei abordări sistemice cu privire la dezvoltarea unor servicii proactive de consiliere și orientare în toate sectoarele, scopul cheie fiind acela de dobândire de CMC. Este recomandat ca abordarea să includă strategii, precum: o atitudine activă mai degrabă decât așteptarea venirii oamenilor, construirea unei culturi a învățării prin creșterea conștientizării și prin încurajarea indivizilor de a investi în

- dezvoltarea propriilor abilități, motivației și încrederii în sine (ELGPN, p. 36).
- Serviciile tradiționale de consiliere și orientare – pentru care dezvoltarea CMC reprezintă un scop cheie – sunt influențate de parteneriatele cross-sectoriale care implică parteneri din domeniile public, privat sau terț. Ca o consecință, în ceea ce privește finanțarea, multe guverne se bazează din ce în ce mai mult pe entități private și nonprofit pentru oferirea de bunuri și servicii cetățenilor (OECD, 2010).
 - Abilitățile, formarea și starea de spirit a practicienilor care oferă formare și predau dezvoltarea CMC sunt critice pentru succes. Trebuie avută în vedere o eventuală abordare cross-sectorială în relație cu calificările și formarea practicienilor din domeniul dezvoltării CMC.
 - Se recomandă ca deciziile strategice de politici cu privire la dezvoltarea CMC să fie fundamentate pe date și dovezi ale cercetării, cum sunt cele oferite de *Ghidul ELGPN cu dovezi ale cercetării* (ELGPN Evidence Guide, Hooley, 2014).



Evaluare și acreditare

Cum poate fi evaluat și acreditat nivelul atins al competențelor de management al carierei, astfel încât să sprijine dezvoltarea carierei pentru diferite grupuri țintă și de-a lungul diferitelor etape de viață?

Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)

- Printre funcțiile de evaluare a CMC se numără: (a) informarea studenților / clienților despre progresul personal și indicarea pașilor următori, (b) informarea altora (spre exemplu, a părinților sau a angajatorilor) despre competențele dezvoltate sau îmbunătățite ale unui individ, (c) oferirea unor credite care semnalizează în mod formal existența unui profil al competențelor și (d) încurajarea implicării și a motivației.
- Evaluarea este cea mai eficientă atunci când este bine organizată / încadrată în timp, specifică, mobilizantă la nivel personal și constructivă (Sultana, 2013).
- Încă se dezbate dacă CMC pot fi măsurate și evaluate altfel decât formativ (eng. *assessment for learning*), ca un instrument didactic pentru auto-dezvoltare. În orice caz, aceasta nu trebuie să blocheze eforturile de a dezvolta evaluarea sumativă (eng. *assessment of learning*) care ar putea fi necesară pentru evaluarea de programe.
- În paralel cu dezvoltarea unui cadru național al CMC, trebuie făcute eforturi pentru elaborarea

unor instrumente pentru evaluarea dezvoltării CMC.

- Evaluarea nivelului atins de cetățeni în CMC este strâns legată de existența unei definiții a CMC și a unui cadru național din care derivă și sunt definite rezultate ale învățării. Mai mult decât atât, evaluarea este strâns legată de aplicarea strategiilor și resurselor educaționale, precum și de conștientizarea și înțelegerea generală a CMC de către practicieni cu abilități, bine formați și motivați care livrează servicii de dezvoltare a CMC.
- În general, evaluarea abilităților socio-emoționale, dintre care CMC sunt un exemplu, s-a dovedit a fi dificilă în statele europene, atât în context educațional, cât și în cel al SPO. Delegații ELGPN descriu acest domeniu ca „arie a evaluării insuficient dezvoltată”.
- Alegerea strategiilor de evaluare a CMC în sectorul educațional întâmpină provocări specifice, pe de o parte din cauza faptului că atât procesul, cât și rezultatele sunt importante, iar pe de alta din cauză că în cadrul educației formale consilierea și orientarea sunt adesea oferite prin multiple discipline și mai puțin printr-o disciplină dedicată, de sine stătătoare (Sultana, 2012b).
- În diferite țări, portofoliul (sau „planul de dezvoltare personală”, „planul individual de acțiune”) este preferat ca instrument de evaluare, întrucât acesta se focalizează pe reflecție și învățare și urmărește/ evidențiază dezvoltarea personală. Introducerea la nivel național, regional sau local a portofoliilor etc.

trebuie să fie însoțită de politici adecvate cu privire la strategiile de evaluare pentru dezvoltarea CMC (Sultana 2013).

- Este acordată atenție literaturii de specialitate care evidențiază valoarea portofoliilor pentru cetățeni și în mod particular pentru grupurile vulnerabile de elevi/studenți și tineri, cum ar fi cei din grupurile dezavantajate socio-economic, cei cu achiziții scăzute, cei cu dizabilități (Sultana 2013), sau, în rapoarte mai recente, pentru cei care solicită azil politic și pentru imigranții economici (Cedefop 2013).
- E-portofoliile sunt cel mai frecvent utilizate în sectorul educațional.

Exemple

- Portofoliile studenților/ elevilor, care includ dezvoltarea CMC, sunt utilizate în Austria, Croația, Danemarca, Finlanda, Franța, Germania, Grecia, Luxemburg, Italia și UK și sunt pe cale a fi introduse în Malta și Cipru.
- Utilizarea portofoliilor în cadrul serviciilor de ocupare este rară în afara situațiilor în care acestea reprezintă o platformă electronică pentru afișarea profilului de competențe al celor care își caută un loc de muncă, așa cum se întâmplă spre exemplu în Belgia, Germania, Italia și Olanda.
- Practicienii din școli dezvoltă portofolii (ex.: Malta). Portofoliile sunt, de asemenea, dezvoltate prin colaborarea dintre practicienii dintr-un grup restrâns de instituții (ex.: în Franța - Portofoliul de experiențe și competențe (Portefuille d'Expériences

et de Compétences – PEC), în Austria - Portofoliul talentelor (Talent Portfolio), în Elveția și Germania - Pașaportul pentru o meserie (Berufswahlpass) și Pașaportul individual (Profilpass) (Sultana, 2011).

- În Irlanda, în cursul implementării unui cadru al CMC, dezvoltarea de către studenți a CMC a fost evaluată de consilierii de carieră utilizând criterii predefinite de succes.
- În învățământul pre-profesional (învățământ secundar inferior) din Norvegia, dezvoltarea CMC de către elevi este evaluată (formativ și sumativ) începând cu 2016-2017, prin intermediul portofoliului elevilor.

Concluzii și recomandări

- Este recomandat ca evaluarea nivelului de dezvoltare a CMC să nu fie restricționată doar la auto-evaluare. Aceasta trebuie să fie legată și corelată cu provocările sociale, managementul situațiilor dificile, abordarea pozitivă a schimbării.
- Evaluarea formativă este îndeosebi considerată ca potrivită pentru evaluarea CMC. Utilizarea portofoliilor de învățare pentru carieră (eng. *career learning portfolios*) deschide oportunități pentru reflecție și înțelegere a dezvoltării carierei unei persoane, dar și pentru conversații despre carieră cu consilierul.
- Premiile și alte mecanisme pentru recunoașterea și acreditarea experiențelor legate de dezvoltarea CMC sunt aspecte ale unei consilieri și orientări în carieră eficiente.



Promovarea implicării cetățenilor

Cum ne putem asigura că cetățenii sunt capabili să interpreteze lumea din jurul lor, astfel încât să se simtă în măsură să-și dezvolte competențele-cheie care contribuie la dezvoltarea carierei, dar în același timp să fie conștienți în mod critic de constrângerile economice care le limitează opțiunile și capacitățile și să nu presupună că sunt responsabili în mod individual de eșecurile structurale și sistematice?

Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)

- Cheia pentru o dezvoltare eficientă a CMC la cetățeni - care le permite să-și dezvolte CMC și să înțeleagă influențele externe - este un personal calificat, bine pregătit și motivat care are o abordare holistică asupra consilierii și orientării (pe tot parcursul și în toate domeniile vieții), înțelege ce sunt CMC și le poate dezvolta corespunzător.
- Atât perspectiva psihologică, cât și cea sociologică asupra dezvoltării carierei și o înțelegere de bază a funcționării pieței muncii sunt componente importante ale formării inițiale și dezvoltării profesionale continue în consiliere și orientare a practicienilor din serviciile conexe. Cunoștințele de bază despre, accesul la informații actuale despre piața muncii și carieră, precum și cunoștințele și abilitățile de a ajuta clienții/elevii/studentii să o înțeleagă, fac parte din sarcinile de consiliere și orientare ale practicienilor din serviciile conexe.
- Profesioniștii din consiliere și orientare ar putea beneficia de pe urma mobilității: ei trebuie să aibă oportunitatea de a explora cu regularitate și de a se informa despre piața muncii la nivel național, regional și local. De asemenea, ei ar beneficia de pe urma muncii în străinătate, pentru a se familiariza cu diferite sisteme economice, cu oportunități și metode de a-și forma clienții prin dezvoltarea CMC.
- Este nevoie de informații accesibile despre piața muncii pentru elevi/studentii care să le permită să decodifice lumea înconjurătoare. Acest lucru încă nu se întâmplă, consilierea și orientarea carierei de calitate, bazată pe informare despre piața muncii nefiind disponibilă pentru toți elevii din învățământul tehnic și profesional din Europa (Parlamentul European, 2014), iar dezvoltarea de CMC este în consecință periclitată.
- Exemplele pentru a răspunde la această întrebare sunt dificil de găsit, deoarece aceste obiective - dezvoltarea CMC și interpretarea lumii - pot fi întretesute în multe dintre activitățile din școli și SPO. Aceste obiective ar trebui să prevadă clar ajutorul unui individ să obțină o perspectivă realistă despre sine, despre lumea muncii și despre relația dintre cele două.

Exemple

- În Malta, informațiile despre oportunități de locuri de muncă sunt furnizate la nivel național de *Corporația pentru Ocupare și Formare (ETC)* și, de asemenea, prin multiple oportunități online, precum site-ul *Departamentului Informației (DOI)* și a „*Gazetei guvernamentale*”. Persoanele în căutarea unui loc de muncă pot căuta și accesa oportunități de angajare online.
- În Norvegia, cursurile despre piața muncii, oferite de SPO includ adesea informații despre situația actuală a pieței muncii, urmărind să ofere participanților o perspectivă realistă asupra oportunităților și cerințelor pentru a obține și păstra un loc de muncă și modul în care mecanismele structurale (și economice) afectează opțiunile individului.
- În Elveția, profesioniștii în consiliere și orientare sunt obligați prin lege să își informeze clienții despre oportunitățile de carieră de pe piața muncii și să-i îndrepte spre informații actuale despre oportunitățile de carieră de pe piața muncii prin intermediul unei platforme online¹².

Concluzii și recomandări

- Este recomandată folosirea Sugestiei 6, Informații despre carieră din *Ghidul pentru dezvoltare de politici și sisteme de consiliere și orientare pe tot parcursul vieții. Un cadru de referință pentru UE și pentru Comisie (Guidelines for Policies and Systems Development for*

Lifelong Guidance: A Reference Framework for the EU and for the Commission) (ELGPN, 2015b).

- Personalul calificat, bine instruit și motivat care predă și formează CMC la cetățeni ar trebui să fie conștient că trebuie să sensibilizeze atitudinile elevilor/clienților, să-i îndrume pozitiv spre dezvoltarea carierei în contextul în care pot apărea situații de învățare necunoscute și neașteptate și a schimbării locului de muncă ce pot fi cauzate de factori dincolo de controlul lor și să dezvolte o gândire critică.
- De reținut sunt concluziile studiului OECD despre abilitățile adulților (PIAAC) (OECD, 2013), care arată că angajații care utilizează frecvent abilități cheie la locul de muncă nu numai ca au rezultate mai bune în carieră, dar se și integrează mai bine în întreprinderi și sunt mai productivi. Acest fapt susține recomandarea Cedefop, care spune că prin dezvoltarea CMC, consilierea și orientarea ajută la îmbunătățirea rezultatelor economice pentru întreprinderi și a rezultatelor în carieră pentru indivizi (Cedefop, 2015).
- Curriculumul preuniversitar, cel pentru învățământul profesional și tehnic și învățământul superior ar trebui să includă educație de bază în: economia, administrația afacerilor, sociologie, istorie și științe politice pentru a-i ajuta pe elevi să înțeleagă lumea muncii, cum se dezvoltă economia, politicile și cum se iau deciziile și să-i ajute să dezvolte o perspectivă critică asupra propriului mediu economic și social.

¹² Vezi: www.berufsberatung.ch



Competențe de managementul carierei pentru susținerea tranzițiilor

Cum se pot dezvolta CMC la persoane angajate și la cele care nu au un loc de muncă în contextul Serviciilor Publice de Ocupare, în moduri care susțin diferite tranziții și răspund nevoilor și grijilor specifice ale grupurilor și indivizilor cu vârste, medii sociale, economice și culturale diferite?

Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)

- Pentru adulți, atât angajați cât și șomeri, dezvoltarea CMC ar trebui să fie bazată pe analizarea competențelor profesionale deja dobândite. Un cadru CMC trebuie să ofere o bază pentru această evaluare și principii de consiliere și orientare pentru dezvoltarea ulterioară. Consilierea și orientarea adulților ar trebui să fie bazate pe nevoile identificate și să contribuie la întărirea capacităților și a punctelor forte CMC deja existente.
- Trebuie să existe instrumente care să susțină identificarea nevoilor clienților și a gradului de pregătire pentru servicii.
- Planurile de acțiune individuale (PAI) sunt în general văzute ca moduri de capacitate a indivizilor: le maximizează potențialul, susține dezvoltarea CMC și îi ajută să obțină un echilibru între aspirații și abilități, pe de o parte și opțiunile disponibile, pe

de alta. Consilierii din serviciile de ocupare a forței de muncă pot utiliza aceste planuri pentru a-i capacita pe clienți să-și administreze traseele de învățare și de muncă. Există tensiuni între abordările centrate pe client și directivele IAPs. Mulți consilieri din serviciile de ocupare a forței de muncă preferă o abordare centrată pe client în practica lor, dar sunt nevoiți să opereze în cadrul unui context de politici care este intransigent impunând angajarea durabilă ca un indicator unic pentru un rezultat acceptabil. În aceste circumstanțe, practicienii sunt în general lăsați să încerce să diminueze aceste tensiuni pe cont propriu. Pentru a progresa este nevoie de pregătirea personalului SPO și de parteneriate puternice cu parteneri complementari (Comisia Europeană, 2012).

Exemple

- Unele dintre instrumentele folosite de SPO din Europa au, de asemenea, scopuri ce țin de consiliere și orientare și pot fi utilizate pentru dezvoltarea CMC: *Skills Health Check* în Marea Britanie, *Profil-PASS* în Germania, *My competence folder* în Danemarca, *Bilan de Compétences* în Franța și *Bilanèní Diagnostika* în Cehia (Comisia Europeană, 2014a).
- Modelul bazat pe sistemele integrate OSS (One-Stop Shop) care este implementat în Germania,

- Grecia, Spania, Italia și Portugalia se ocupă individual atât cu cazurile de solicitanți de azil, cât și cu imigranții economici și oferă consiliere prin intermediul mediatorilor socio-culturali.
- Dezvoltarea CMC în consilierea migranților în contextul SPO este oferită în Franța în *Cellule stages* [Celule stagiu]; în Spania *Orientación formativa y laboral* (AMIC) [Consilierea și orientarea profesională pentru imigranți]; în Anglia *Prospects services* de către *Serviciile Profesionale Naționale*; în Letonia, ca parte din măsurile active de ocupare a forței de muncă și a celor preventive contra șomajului; în Portugalia ca *Profissional* (GIP) [Birouri profesionale de inserție]; în Grecia *Topikés Dráseis Koinonikis Entaksis gia Evalotes Omádes* (TOPEKO) [Programe locale integrate pentru includerea socială a grupurilor vulnerabile]; în Germania *Migrantinnen fit fur den Arbeitsmarkt* (PiA) [Programul Landului Hesse „Migranți pregătiți pentru piața muncii”] (Cedefop, 2014).
 - Finlanda a inaugurat noi servicii pentru dezvoltarea de CMC în sectorul ocupării forței de muncă, la începutul anului 2013. *Birourile de Dezvoltare Economică și Ocuparea Forței de Muncă* achiziționează servicii de la alți furnizori de consiliere și orientare. Aceste servicii sunt: pregătire profesională (max. 40 de zile, în grup), căutare de locuri de muncă (max. 20 de zile, în grup), pregătire individuală și susținere pentru găsirea locurilor de muncă și angajare (max. 50h/pers/an). În 2014, un număr tot mai mare de clienți au beneficiat de aceste servicii. În primăvara lui 2015, au fost dezvoltate metode de evaluare a rezultatelor.
 - Agenția federală germană de ocupare a forței de muncă furnizează ca o activitate regulată, pregătirea profesională, formarea abilităților de căutare a unui loc de muncă, precum și alte cursuri sau seminarii ce țin de învățarea CMC în contexte de grup, în acord cu nevoile individuale ale șomerilor. Acestea sunt de obicei contractate agențiilor de consiliere și plasare.
 - OAED, serviciul public de ocupare grecesc, a introdus recent, în contextul politicilor active de ocupare a forței de muncă, noi intervenții consultative ce încurajează șomerii să (re)între pe piața muncii. Aceste servicii includ ateliere de consiliere de grup, centrate pe consilierea și orientarea carierei, managementul carierei, tehnici de căutare de locuri de muncă și consiliere antreprenorială. Instrumentele digitale pentru CMC, dezvoltate de EOPPEP (vezi Capitolul 2) sunt oferite beneficiarilor OAED-ului prin intermediul portalului OAED.
 - În Malta, disciplina școlară cunoscută anterior ca *Dezvoltare Personală și Socială* (*Personal and Social Development - PSD*) a fost redenumită în mod deliberat *Dezvoltarea Carierei Personale și Sociale* (*Personal and Social Career Development -PSCD*)

pentru a include conținuturi legate de piața muncii și angajabilitate.

- În Slovacia, cetățenii angajați în activități de educație non-formală și informală au acces la serviciile oferite de SPO și de 25 de centre regionale de consiliere și orientare pentru adulți, unde își pot dezvolta CMC.
- *Serviciul Public de Ocupare* suedez a desfășurat în 2014 un pre-studiu finanțat prin *Fondul Social European* ce s-a centrat pe conturarea profilelor bazate pe abilități și potrivirea lor cu cerințele locurilor de muncă (*Synliggöra kompetenser i matchingen*, SKiM). Scopul principal al pre-studiului a fost să pună bazele pentru un proiect finanțat prin *Fondul Social European*, ce urmează să fie lansat în 2015. Unele dintre principalele zone de interes ale proiectului vor fi consilierea și dezvoltarea de CMC la persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă.
- Cantonul elvețian Luzen pilotează un proiect, *Perspective Bau*, care susține refugiații în a dobândi abilități pentru a finaliza programul de ucenicie ca profesioniști în construcții. În cadrul altui proiect din cantonul Luzen, șomerii primesc un loc de muncă prestabilit simultan cu asigurarea pregătirii și susținerii din partea unui instructor pentru respectivul loc de muncă. Ambele proiecte au în vedere dezvoltarea CMC.

Concluzii și Recomandări

- Dezvoltarea CMC este un subiect oarecum nou în contextul SPO datorită reînnoirii „sistemului public de ocupare a forței de muncă” (*Comisia Europeană/DG pentru Ocuparea forței de muncă, Afaceri Sociale și Oportunități Egale*, 2013) în care este prevăzută (ibid. p.4) „oferirea de instrumente (online) și de servicii de bază pentru susținerea managementului carierei individuale”. În prezent sunt dezvoltate metodologii de predare a CMC pentru diferite grupuri de personal al SPO.
- Se consideră că un cadru național al CMC furnizează o bază în contextul SPO pentru evaluarea dobândirii de CMC în rândul indivizilor care sunt angajați sau șomeri. Cadrul național al CMC recomandat poate ilustra principiile directe pentru dezvoltarea în continuare a CMC la nivelul fiecărui individ.
- Este recomandat ca serviciile de consiliere și orientare pentru migranții economici și solicitanții de azil politic – cum este cazul serviciilor integrate de tip OSS, care în cea mai mare parte constau în informare și oferirea de sfaturi - să fie extinse spre dezvoltarea CMC. Programele introductive sunt considerate ca având un impact mai mare atunci când sunt însoțite de dezvoltarea CMC într-un grad mai mare și de planificarea inițială a carierei.



Rolul partenerilor sociali

Ce rol ar trebui să joace partenerii sociali (angajatorii și sindicatele) în sprijinirea cetățenilor să își dezvolte competențele de management al carierei, care să le faciliteze tranzițiile pe tot parcursul vieții?

Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)

- Nivelul de implicare, de interes, și rolurile angajatorilor și partenerilor sociali în dezvoltarea CMC diferă în statele membre, după cum au raportat delegații ELGPN.
- Sindicatele își informează membrii despre drepturile lor și contribuie la conștientizarea unor aspecte corelate, cum ar fi in justiția la locul de muncă. În diferite țări sindicatele pot avea un rol în (re-)formarea și perfecționarea angajaților, oferirea de orientare și în formarea și dezvoltarea CMC.
- Deși angajatorii își exprimă interesul și nevoia de dezvoltare a abilităților socio-emoționale la cetățeni, aceștia și cercetarea/cercetătorii în domeniu nu sunt conștienți că adesea, se referă de fapt la dezvoltarea CMC.
- Partenerilor sociali ar trebui să le fie clar că CMC are un accent diferit în dezvoltarea individuală față de rolul jucat de HR într-o întreprindere. Un aspect esențial al dezvoltării CMC este faptul că abilitățile dobândite sunt transferabile și utilizabile și în afara unei slujbe sau loc de muncă specific.
- Delegații ELGPN prevăd un rol în creșterea al angajatorilor în dezvoltarea CMC în diferite

sectoare: educație, VET și de asemenea, parțial în învățământul superior, învățarea adulților și în lumea muncii.

- Este nevoie de o abordare mai sistematică în care actorii interesați, partenerii sociali și decidenții să poată identifica prin dialog ținte comune. Într-un *forum național al orientării* sau entitate/grup similar, se pot schimba idei și bune practici, acestea putând fi mediate de ministere și dezvoltatorii de politici.

Exemple

- În Austria, profesorilor li se oferă oportunitatea unui stagiu de pregătire practică în afara sistemului educațional, după care aceștia pot reflecta și evalua experiențele avute cu un expert, incluzând aspecte de conștientizare a dezvoltării CMC la proprii elevi.
- În Cipru, se încearcă cooperarea mai strânsă între sistemul educațional, angajatori și sindicate astfel încât CMC cerute de către angajatori să fie incluse în curriculumul școlar și să fie promovate în școli de către consilierii de orientare în carieră.
- În Irlanda, angajatorii sprijină în școli dezvoltarea carierei elevilor prin participarea la simulări de interviuri de angajare și oferirea de oportunități de plasament în muncă și programe de ucenicie la locul de muncă.
- Vizitele de experimentare a vieții profesionale realizate de către mentori din școli sau în cadrul săptămânilor de carieră sunt considerate ca fiind foarte utile în cadrul școlilor de stat din Malta. Implicarea timpurie a angajatorilor este considerată

esențială în facilitarea tranzițiilor de la școală la lumea muncii.

- Angajatorii din Olanda sunt interesați în principal de cooperarea cu școlile și cu SPO în dezvoltarea CMC la nivel regional și foarte rar sau niciodată la nivel național. Cooperarea la nivel regional s-a dovedit utilă în construirea unei culturi a dezvoltării CMC în școlile din Danemarca.
- În Suedia, platformele regionale de competențe identifică domeniile cheie ce urmează a fi explorate în ce privește punctele forte și slabe. Un proiect cu domeniile cheie de competență în dobândirea de abilități și practici în mediul de afaceri și în dezvoltarea CMC a fost de mare succes și va fi extins către alți parteneri.
- Sistemul dual VPET din Elveția (Educație și formare profesională) este coordonat în mod colectiv de către Confederație, cantoane și organizațiile profesionale. Acești trei parteneri principali cooperează pentru asigurarea unui nivel înalt de calitate în sistemul VPET. Partenerii sociali și organizațiile profesionale sunt principalii actori care susțin sistemul VPET și serviciile de orientare în carieră din Elveția, promovează dezvoltarea CMC și au o colaborare sistematică.

Concluzii și recomandări

- Ținând cont de faptul că majoritatea cetățenilor lucrează în întreprinderi mici și mijlocii care nu beneficiază de departamente de HR, dezvoltarea CMC la aceștia reprezintă un aspect de politică strategică pe care guvernele îl împart cu partenerii sociali. Accesul, calitatea ofertei de formare și oportunitatea de a dobândi CMC vor fi asigurate cel mai probabil prin intermediul SPO, serviciilor naționale sau specializate de carieră, precum și prin activitatea sindicatelor sau organizațiilor private (Cedefop, 2008).
- Se recomandă o strategie de comunicare (inter)națională inteligentă care să facă angajatorii conștienți de faptul că prin „abilitățile socio-emoționale” aceștia se referă parțial la CMC. În plus, angajatorii ar trebui să conștientizeze legăturile dintre „managementul prin obiective” urmărit de ei și dezvoltarea CMC, cât și de beneficiile pentru angajatori și angajați.
- Pe lângă simpla cooperare la nivel național a angajatorilor în dezvoltarea CMC, ar trebui încurajată și sporită cooperarea regională între angajatori, școli și SPO.



Calitatea programelor de CMC

Ce criterii ar trebui să fie utilizate pentru a evalua calitatea programelor de CMC?

Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)

- Criteriile comune care ar putea fi utilizate pentru a evalua calitatea consilierii și orientării sunt extrase din lucrarea *Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică* (OCDE/OECD, 2004) și sunt identificate de către ELGPN ca serii de elemente-cheie care ar trebui să fie construite în cadrul sistemelor pentru a sprijini furnizarea unor servicii de calitate și a fundamenta colecția de dovezi. Pe lângă furnizarea și ameliorarea serviciilor, elementele-cheie ale QAE sunt *competențele practicienilor, implicarea cetățenilor/ utilizatorilor, raportul costuri-beneficii în cazul guvernului, raportul costuri-beneficii în cazul indivizilor*. Criteriile și indicatorii pentru evaluarea fiecăruia dintre aceste elemente sunt listate în Anexa D a *Kitului de resurse* (*Resources Kit, ELGPN*). CMC sunt menționate în ultima versiune a formularelor QAE și se bazează pe inputurile și feedbackul țărilor membre, incluzând diferite exemple naționale (ELGPN, 2015c).
- Pentru evaluarea calității unui cadru al CMC și/ori pentru un program CMC, pot fi luate în considerare cinci tipuri de întrebări de evaluare:
 - Evaluarea nevoilor: Există o nevoie pentru acest tip de program?
 - Evaluarea teoriei: Este acest program conceptualizat într-o manieră în care să funcționeze?
 - Evaluarea implementării: A fost acest program implementat în mod adecvat și conform planului?
 - Evaluarea impactului: A avut acest program un impact asupra țințelor urmărite/grupurilor-țintă?
 - Evaluarea eficienței: Este acest program rentabil din punct de vedere al costului?
- La nivelurile local și instituțional, este nevoie să existe un sistem de monitorizare a furnizării programelor de dezvoltare a CMC pentru a colecta date și a fi posibilă evaluarea activităților CMC prin intermediul furnizorilor de servicii pentru diferite grupuri - țintă și pe parcursul diferitelor stadii ale vieții. Feedbackul derivat din această monitorizare și evaluare ar trebui să conducă la o calitate îmbunătățită a furnizării CMC.
- Provocările-cheie pentru evaluarea programelor de CMC includ: dezvoltarea CMC are loc în cadrul unor activități de consiliere și orientare și este dificil să fie măsurate doar acestea; și în practică monitorizarea și evaluarea consilierii și orientării carierei tind să fie generice în natura sa și orientată spre servicii.
- Unii delegați ELGPN au observat că unele aspecte importante ale dezvoltării CMC se pot pierde într-un proces de evaluare care utilizează indicatori de

performanță în cazul în care este acordată mai puțină importanță procesului de învățare în sine.

- Există exemple de studii naționale de monitorizare a elevilor din învățământul obligatoriu și învățământul profesional (VET). Cu toate acestea, aceste studii nu evaluează calitatea programelor de CMC oferite și nici impactul acestora. În cazul în care sunt disponibile, acestea oferă instituțiilor de învățământ informații valoroase despre unde și la ce nivel al CMC sunt studenții din învățământul postliceal/ învățământul superior și despre modul în care aceștia fac progrese. Pot fi identificate modele în cazul în care elevii se confruntă cu provocări legate de continuarea studiilor în învățământul postliceal/ învățământul superior sau la locul de muncă. Astfel, managementul școlii poate decide cu privire la modificarea și ajustarea programelor școlare (conținutul disciplinei, abordarea didactică) și / sau asupra orientării oferite (de exemplu, să identifice grupuri-țintă specifice, să inițieze alte activități și să sporească dezvoltarea CMC la anumite niveluri).

Exemple

- În Malta și Olanda, școlile primesc informații publice despre situația elevilor care abandonează școala și despre evoluția acestora un an mai târziu. Astfel de date pot contribui la evaluarea programelor de CMC.
- În Croația, sunt utilizate standarde de calitate pentru serviciile de consiliere și orientare a carierei pe tot parcursul vieții în sectorul ocupării forței de muncă, incluzând dezvoltarea CMC.
- În Danemarca, educația pentru carieră, care include dezvoltarea CMC, este o disciplină obligatorie pentru elevii din învățământul obligatoriu, iar conținutul acesteia este definit în trunchiul comun. Școlile sunt solicitate să pregătească un plan instituțional pentru implementarea și evaluarea serviciilor.
- Estonia a dezvoltat mai multe instrumente pentru a asigura calitatea formării de CMC și furnizarea de servicii de consiliere și orientare.
- În educația comprehensivă din Finlanda, educația carierei este o disciplină obligatorie pentru elevi. Conținutul este definit în trunchiul comun. Școlile sunt obligate să facă un plan instituțional pentru implementarea la nivel local și evaluarea serviciilor. *Institutul Finlandez de Cercetare în domeniul Educației (The Finnish Institute for Educational Research-FIER)* a primit misiunea de a realiza o propunere a unor mecanisme naționale de feedback pentru serviciile

de consiliere și orientare pe tot parcursul vieții până în 2016.

- În Germania, programul național *Berufseinstiegsbegleitung* pentru elevii care abandonează școala [Sprijinirea tranziției de la școală la VET] a fost evaluat recent¹³. Rezultatele arată ca programul are efecte pe termen lung, la doi ani după participare. Elevii care au participat la activități suplimentare de CMC au reprezentat un procent mai mare de tranziții reușite și au avut aspirații profesionale mai clare decât cei care nu au participat la program.
- În Ungaria, formarea privind educația carierei (incluzând informații și metode legate CMC) a fost oferită pentru 3.000 de profesori și 1.000 de consilieri din diferite sectoare (de exemplu, incluziune socială, educația adulților etc.). Un studiu realizat în primăvara anului 2015 va oferi informații despre serviciile legate de carieră pe care aceștia le oferă, precum și asupra eficienței activităților de CMC.
- În Olanda, satisfacția elevilor din învățământul profesional (VET) în legătură cu rezultatele învățării de CMC este în curs de cercetare.
- Pe parcursul anului 2013, *Școala Deschisă (Open School)* din Belgrad, Serbia, a dezvoltat indicatori și o metodologie pentru a măsura efectele consilierii și orientării asupra angajabilității tinerilor. Rezultatele cercetării au arătat că utilizatorii serviciilor de consiliere și orientare au fost mai angajabili decât cei care nu au folosit aceste servicii. Pe parcursul anului 2014, cercetarea a continuat ca un studiu longitudinal și pentru monitorizarea efectelor a fost folosită o bază de date online.
- În Elveția, satisfacția învățării CMC este în curs de cercetare în rândul elevilor și profesorilor din învățământul obligatoriu și VPET.

Concluzii și recomandări

- Se recomandă utilizarea indicatorilor și criteriilor din cadrul *Ghidului ELGPN pentru evaluare și asigurarea calității* (QAE ELGPN, 2012a, Anexa D p.98-105). *Formularele QAE din Instrumentul ELGPN No. 5* (ELGPN, 2015c) conțin exemple despre criteriile și modul în care este evaluată calitatea furnizării CMC.
- Promovarea unei culturi a evaluării în cadrul profesiei de consilier al carierei în sine este recomandată ca o completare la o abordare integrată a monitorizării și evaluării programelor de CMC.

¹³ Vezi: <http://www.bildungsketten.de/berufseinstiegsbegleitung>

- Evaluarea calității programelor de CMC poate urma modelul de evaluare de tip „context-input-proces-rezultate” și ar trebui să acopere fundamentarea, proiectarea, implementarea și rezultatele programului de CMC aflat în desfășurare sau finalizat.
- Este posibil ca dezvoltarea unei strategii de evaluare pentru programele de CMC să încerce să facă distincții între ceea ce ar trebui să fie monitorizat în mod regulat (de exemplu, tranzitul clientului, reacția inițială) și ce informații ar putea fi colectate într-un mod mai consecvent pe baza unui eșantion

de clienți (nivelurile de competențe de management al carierei dobândite; impactul pe termen lung). Prin urmare, deciziile-cheie trebuie să fie luate în legătură cu tipurile de informații care se încadrează în fiecare dintre aceste categorii. De exemplu, ar trebui ca prima (sau chiar a doua) destinație de angajare a clientului să fie monitorizată în mod regulat? Există un cost pentru toate procesele de colectare a datelor: este însă important ca aceste costuri să fie luate în considerare și analizate în raport cu posibilele beneficii de eficacitate (Hooley, 2014, p.59).



Monitorizarea impactului

Ce fel de date trebuie să fie generate pentru a măsura impactul programelor de CMC?

Lecții învățate (Ce funcționează? Ce nu funcționează?)

- Măsurarea nivelului de impact al programelor de CMC, care poate viza intrările și rezultatele, este abordat în detaliu în *Cadrul ELGPN pentru asigurarea calității și fundamentarea pe dovezi (ELGPN Quality-Assurance and Evidence-Base Framework, 2012a, p. 98- 105)* și oferă exemple de date posibile care ar trebui să fie colectate pentru a măsura impactul elementelor-cheie ale consilierii și orientării.
- *Rezultate ale cercetării care susțin paradigma consilierii și orientării pe tot parcursul vieții. Ghidul ELGPN cu dovezi ale cercetării în domeniul consilierii și orientării pe tot parcursul vieții (The Evidence-Base on Lifelong Guidance: A guide to key findings for effective policy and practice, Hooley, 2014)* discută și reunește dovezile existente despre impactul consilierii și orientării pe tot parcursul vieții și include câteva exemple despre impactul programelor de CMC.
- Patru niveluri de impact, care pot rezulta din formare și dezvoltare, și care pot fi aplicate în programele de CMC, sunt introduse în *Rezultate ale cercetării bazate pe date în consilierea și orientarea pe parcursul întregii vieți. Un ghid cu concluzii relevante pentru politici și practici eficiente* (Kirkpatrick în: Hooley 2014, p. 16). Tipul de impact se poate referi

la „rezultate educaționale”, „rezultate economice și de ocupare” și „rezultate sociale” (ibid., p. 16-17). În cele din urmă, este posibil să se identifice o serie de beneficiari posibili ai impactului consilierii și orientării, variind de la indivizi la Uniunea Europeană (ibid., p. 17-18).

- Protecția datelor reprezintă o provocare pentru statele membre în accesarea, colectarea și prelucrarea informațiilor.

Exemple

- În Danemarca, educația pentru carieră are obiective clare și o metodologie pentru activitățile dezvoltate; iar dovezile, obținute printr-o evaluare integrată în acest proces, sunt necesare pentru a arăta că educația pentru carieră și dezvoltarea CMC au un impact asupra conștiinței de sine a elevilor, asupra conștientizării oportunităților oferite acestora în educație și la locul de muncă; și că oportunitățile disponibile sunt promovate în mod activ în rândul elevilor.
- În cadrul *Strategiei Naționale pentru Tineret 2015-2025*, Ministerul Tineretului și Sportului din Serbia a subliniat importanța dezvoltării unor mecanisme de măsurare a efectelor diferitelor servicii de consiliere și orientare asupra angajabilității și dezvoltării CMC la tineri, inclusiv a impactului asupra diferitelor categorii de tineri.
- CMC ca rezultate ale învățării pe tot parcursul vieții sunt bine cercetate și documentate în *Ghidul de*

dovezi al ELGPN (Hooley, 2014). Rezultatele cercetărilor europene includ:

- Dezvoltarea CMC, ca parte a consilierii și orientării în școli de filieră academică și VET este importantă în combaterea părăsirii timpurii a școlii (ESL / ELET) și NEET - tineri care nu se află în sistemul de educație, de formare sau pe piața muncii - (Oomen și Plant 2014, în: Hooley 2014).
- Cercetarea din spațiul olandez arată că, orientarea și consilierea în VET, bazată pe dialog, contribuie la motivare, luarea deciziilor și rezultate legate de carieră și dezvoltarea CMC la elevi (Meijers, Kuijpers și Gundy în: Hooley, 2014).
- Cercetarea din spațiul britanic sugerează că modulele de dezvoltare a CMC în învățământul superior, constituie, pe lângă plasamentele de muncă cu durată de un an, o strategie eficientă pentru a spori angajabilitatea absolvenților, atât în ceea ce privește nivelul, cât și rata de ocupare (Taylor și Hooley, 2014).
- Cercetarea din Irlanda a constatat că majoritatea adulților care învață au raportat că „orientarea și consilierea realizate individual au sprijinit dezvoltarea încrederii și a abilităților de luare a deciziilor” și că au experimentat schimbări în situația lor - evaluarea educației sau a dezvoltării carierei - (Hearne, 2005 în Hooley, 2014).
- Ancheta OECD din 2013 asupra competențelor adulților (PIAAC) arată că angajații care folosesc în mod frecvent competențe cheie la locul de muncă nu au doar rezultate mai bune în carieră, dar, de asemenea, o mai bună

integrare în întreprinderi și productivitate. Prin dezvoltarea CMC, consilierea și orientarea sprijină îmbunătățirea rezultatelor economice în cazul întreprinderilor și a rezultatelor carierei în cazul indivizilor (Cedefop, 2015).

- În Țara Galilor, căutarea unui loc de muncă ca parte a consilierii și orientării i-a ajutat pe șomeri să valorifice oportunități de dezvoltare a carierei (Powell, 2011 în: Hooley, 2014).
- În Norvegia, adulții aflați în situații vulnerabile de muncă au acces la servicii de consiliere și orientare în centrele de carieră, aspect pe care aceștia îl consideră crucial pentru o schimbare în activitatea lor curentă sau pentru reorientarea către un alt loc de muncă (Guthu, Engh și Gravas 2012 în: Hooley, 2014).
- Cercetarea din spațiul finlandez a constatat că îmbunătățirea CMC a dus la scăderea simptomelor depresive la adulți și a intenției de a se pensiona mai devreme (Vuori, Toppinen-Tanner și Mutanen, 2012 în: Hooley, 2014).

Concluzii și recomandări

- Pentru a decide în legătură cu natura impactului care urmează să fie măsurat ar trebui să fie luate în considerare metodologia și rezultatele cercetării.
- Pentru măsurarea impactului consilierii și orientării și al dezvoltării CMC au fost utilizate în mod eficient atât abordări calitative, cât și cantitative. *Ghidul de dovezi al ELGPN* (*The ELGPN Evidence Guide*, Hooley, 2014) oferă mai multe exemple care ilustrează modalități de măsurare a impactului programelor de CMC.



Drumul mai departe

Valoarea adăugată adusă de ELGPN are nevoie de continuare după 2015. Schimbul sistematic și învățarea reciprocă cu privire la măsurile de politici, dezvoltarea unor strategii și implementarea CMC, cât și utilizarea dinamicilor create prin continuarea cooperării europene

sunt importante, deoarece acestea au avut un impact considerabil în trecut, iar lacunele în furnizarea serviciilor de consiliere și orientare pe tot parcursul vieții și dezvoltarea CMC încă mai persistă.

Referințe bibliografice

- Bors Borbély-Pecze, T. & Hutchinson, J. (2014a). The Youth Guarantee and Lifelong Guidance. ELGPN Concept Note No.4. ELGPN University of Jyväskylä, Finland. [Online]. Disponibil la: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-youth-guarantee>
- Bors Borbély-Pecze, T. & Hutchinson, J. (2014b). Workbased learning and Lifelong Guidance Policies. ELGPN Concept Note No.5. ELGPN University of Jyväskylä, Finland. [Online]. Disponibil la: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-no.-5-work-based-learning-and-lifelong-guidance-policies>
- Cedefop (2008). Career Development at Work: a Review of Career Guidance to Support People in Employment. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Cedefop (2014). Valuing diversity: guidance for labour market integration of migrants. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop working paper; No 24. [Online]. Disponibil la: www.cedefop.europa.eu/files/6124_en.pdf
- Cedefop (2015). Career guidance in unstable times: linking economic, social and individual benefits. Economic crisis, social exclusion and uncertain careers: lifelong guidance responds to a triple challenge. Briefing Note, December 2014. [Online]. Disponibil la: www.cedefop.europa.eu/files/9094_en.pdf
- Council of the European Union (2004). Strengthening Policies, Systems and Practices on Guidance throughout Life. 9286/04 EDUC 109 SOC 234.
- Council of the European Union (2007). Council Resolution on of 15 November 2007 on the new skills for new jobs (2007/C 290/01) [Online]. Disponibil la: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:290:0001:0003:EN:PDF>
- Council of the European Union (2008). Council Resolution on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies. 2905th Education, Youth and Culture Council meeting, Brussels, 21 November 2008. [Online]. Disponibil la: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf
- Council of the European Union (2011). Council Recommendation of 28 June 2011 on policies to reduce early school leaving. [Online]. Disponibil la: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:191:0001:0006:en:PDF>
- Council of the European Union (2013a). Council Resolution of 22 April 2013 on establishing a Youth Guarantee(2013/C 120/01). [Online]. Disponibil la: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2013:120:0001:0006:EN:PDF>
- Council of the European Union (2013b). “European Alliance for Apprenticeships” Council Declaration Employment, Social Policy, Health and Consumer Affairs, Council meeting Luxembourg, 15 October. 2013. [Online]. Disponibil la: http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/lsa/139011.pdf
- Council of the European Union (2013c). Council Conclusions on investing in education and training – a response to Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes and the 2013 Annual Growth Survey 3221st Education, Youth and Culture Council meeting Brussels, 15 February 2013. [Online]. Disponibil la: http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/135467.pdf
- European Lifelong Guidance Policy Network (2012a). Lifelong Guidance Policy Development: A European Resource Kit. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Disponibil la: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no1-resource-kit>
- European Lifelong Guidance Policy Network (2012b). European Lifelong Guidance Policies: Progress Report 2011–12 A report on the work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2011–12. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Disponibil la: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-progress-report-2011-2012>

Referințe bibliografice

- European Lifelong Guidance Policy Network (2012c). Lifelong Guidance Policy Development: Glossary. ELGPN Tools No.2. ELGPN University of Jyväskylä, Finland. [Online]. Disponibil la: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-tools-no-2-llg-glossary/>
- European Lifelong Guidance Policy Network (2014). European Lifelong Guidance Policy. A report on the work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2013-14. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Disponibil la: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-progress-report-2013-2014>
- European Lifelong Guidance Policy Network (2015a). Addressing career guidance in teacher education and/or training. ELGPN Concept Note No.7. ELGPN University of Jyväskylä, Finland. [Online]. Disponibil la: <http://www.elgpn.eu/publications>
- European Lifelong Guidance Policy Network (2015b). Guidelines for Policies and Systems Development for Lifelong Guidance: A Reference Framework for the EU and for the Commission, ELGPN Tools No 6. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Available at: <http://www.elgpn.eu/publications>
- European Lifelong Guidance Policy Network (2015c). Strengthening the Quality Assurance and Evidence Base for Lifelong Guidance, ELGPN Tools No. 5. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Disponibil la: <http://www.elgpn.eu/publications>
- European Commission (2011). Europe 2020 Targets. [Online]. Disponibil la: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_en.htm
- European Commission (2012). Individual Action Planning (IAP): Resolving tensions and maximising impact in European PES, Brussels, Authors: Jenny Bimrose and Sally- Anne Barnes Kraatz, S, (ed).
- European Commission (2013). Public Employment Services' contribution to EU 2020. PES 2020 strategy output paper.
- European Commission (2014). Special Eurobarometer 417: European Area of Skills and Qualifications. [Online]. Disponibil la: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_417_en.pdf
- European Commission (2014a). European reference competence profile for PES and EURES counsellors, Brussels. [Online]. Disponibil la: <http://iccdpp.org/wp-content/uploads/2015/01/Analytical-paper-European-reference-competence-profile-for-PES-and-EURES-counsellors-2014-6.pdf>
- European Commission (2014b). PES to PES Dialogue The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services DG Employment, Social Affairs and Inclusion Skills-based profiling and matching in PES Analytical Paper.p.8 [Online]. Disponibil la: <http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?advSearchKey=pesskillsprofiling&mode=advancedSubmit&langId=en&policyArea=&type=0&country=0&year=0>
- European Commission (2015a). Annex – Integrated guidelines – to the Proposal for a council decision on guidelines for the employment policies of the Member States Part 2. [Online]. Disponibil la: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/europe2020_guidelines_part2_en.pdf
- European Commission (2015b). PES practices for the outreach and activation of NEETs. A contribution of the Network of Public Employment Services. [Online]. Disponibil la: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13728&langId=en>
- European Commission/EACEA/Eurydice/Cedefop (2014). Tackling Early Leaving from Education and Training in Europe: Strategies, Policies and Measures. Eurydice and Cedefop Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [Online]. Disponibil la: <http://www.anefore.lu/wp-content/uploads/2015/09/EURYDICE-EARLY-SCHOOL-LEAVING.pdf>
- European Parliament & Council of the European Union (2006). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning (2006/962/EC). [Online]. Disponibil la: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32006H0962>
- European Parliament (2011). European Parliament resolution of 1 December 2011 on tackling early school leaving (2011/2088(INI)). [Online]. Disponibil la: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2011-0531+0+DOC+XML+V0//EN>
- European Parliament (2011). European Parliament resolution of 11 September 2012 on Education, Training and Europe 2020 (2012/2045(INI)) [Online]. Disponibil la: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2012-0323&language=GA>
- European Parliament (2013a). European Parliament resolution of 12 March 2013 on eliminating gender stereotypes in the EU (2012/2116(INI)). [Online]. Disponibil la: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2013-0074+0+DOC+XML+V0//EN>
- European Parliament (2013b). European Parliament resolution of 22 October 2013 on Rethinking Education (2013/2041(INI)) [Online]. Disponibil la: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&language=EN&reference=P7-TA-2013-433>
- European Parliament (2014). European Parliament resolution of 17 July 2014 on Youth Employment (2014/2713(RSP)). [Online]. Disponibil la: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2014-0010+0+DOC+XML+V0//EN>
- European Parliament (2014). Dual education: a bridge over troubled waters? Study. Directorate-general for internal policies. Policy Department B: structural and cohesion policies. Culture and education. [Online]. Disponibil la: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/cult/dv/esstdualeducation/esstdualeducationen.pdf
- Graf, D. (2010). (ed.) Beratungslehrkräfte in Bayern. Wege aufzeigen. Brücken bauen. Kompetenzen stärken. [Career teachers in Bavaria. Show Ways. Build bridges. Strengthen skills]. München: Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung. [Online]. Disponibil la: https://www.schulberatung.bayern.de/imperia/md/content/schulberatung/pdf/beratungslehrkraefte_in_bayern.pdf
- Gravina, D. & Lovšin, M. (2012). Career Management Skills. Factors in implementing policy successfully. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Disponibil la: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-cms>
- Hooley, T., Watts, A. G., Sultana, R. G. & Neary, S. (2013). The 'blueprint' framework for career management skills: a critical exploration. In: British Journal of Guidance & Counselling, 41(2), pp.117-131.
- Hooley, T. (2014). The Evidence-Base on Lifelong Guidance. A guide to key findings for effective policy and practice. ELGPN Tools No.3. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Disponibil la: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-tools-no-3.-the-evidence-base-on-lifelong-guidance/>
- Hughes, D. & Bors Borbély-Pecze, T. (2012). Youth Unemployment: A crisis in our midst – the role of lifelong guidance policies in addressing labour supply and demand. ELGPN Concept Note No.2. ELGPN University of Jyväskylä, Finland. [Online]. Disponibil la: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-youth-unemployment>
- KMK/BA (2004). Rahmenvereinbarung über die Zusammenarbeit von Schule und Berufsberatung [Agreement on the co-operation between schools and the career guidance service of the Federal Employment Agency] [Online]. Disponibil la:

- http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/PresseUndAktuelles/2004/RV_Schule_Berufsberatung.pdf
- Kraatz, S. (2015). Reform of educational systems: European policies for lifelong guidance to fight early school leaving and unemployment. Briefing Policy Department a: Economy and Scientific Policy PE536.318 [Online]. Disponibil la: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/536318/IPOLBRI\(2015\)536318EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/536318/IPOLBRI(2015)536318EN.pdf)
- Law, B. (2007). New DOTS: Career Learning for the Contemporary World. NICEC Briefing. Cambridge: NICEC/CRAC/Essex Careers and Business Partnership. [Online]. Disponibil la: <http://www.hihohiho.com/memory/cafnewdots.pdf>
- Law, B. & Watts, A.G. (1977). Schools, Careers and Community. London: Church Information Office.
- OECD (2004). Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap. Paris: OECD. [Online]. Disponibil la: <http://www.oecd.org/edu/innovation-education/34050171.pdf>
- OECD (2010). Restoring fiscal sustainability: lessons for the public sector. Paris: OECD [Online]. Disponibil la: <http://www.oecd.org/governance/budgeting/44473800.pdf>
- OECD Skills Outlook (2013): First Results from the Survey of Adult Skills (PIACC). OECD Publishing. [Online]. Available at: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264204256-en>
- OECD (2014). TALIS 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning, TALIS, OECD Publishing. [Online]. Disponibil la: <http://www.oecd.org/edu/school/talis-2013-results.htm>
- OECD (2015). Skills Outlook 2015 Youth, Skills and Employability. OECD Publishing. [Online]. Disponibil la: http://www.oecd-ilibrary.org/education/oecd-skills-outlook-2015_9789264234178-en
- Oomen, A. & Plant, P. (2014). Early School Leaving and Lifelong Guidance. ELGPN Concept Note No.6. ELGPN University of Jyväskylä, Finland. [Online]. Disponibil la: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-no.-6-early-school-leaving-and-lifelong-guidance>
- Rott, G. (2015a). Academic Knowledge and Students' Relationship to the World: Career Management Competence and Student Centred Teaching and Learning. In: Journal for the European Higher Education Area 2-2015 p.49-68.
- Rott, G. (2015b). Interdependencies in Modern Higher Education: Enhancing Career Management Competence and Student Centred Teaching and Learning In: Journal for the European Higher Education Area 2-2015 p. 69-87.
- Sultana, R. (2011). Assessing Career Management Skills. Reflection Note following the WPI field visit to Toulouse, France. November 14 to 15, 2011. [Online]. Disponibil la: <http://www.elgpn.eu/meetings/meetings-2011-2012/field-visits/wp1-field-visit/meeting-presentations/sultana.pdf/view>
- Sultana, R.G. (2012a). Flexicurity. Implications forlifelong career guidance. ELGPN Concept Note No.1. ELGPN University of Jyväskylä, Finland. [Online]. Disponibil la: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-flexicurity>
- Sultana, R.G. (2012b). Learning career management skills in Europe: A critical review. In: Journal of Education and Work, 25(2), pp.225-248.
- Sultana, R.G. (2013). Career management skills: assessment for learning. In: Australian Journal of Career Guidance, 22(2), pp.82-90.
- Sweet, R., Nissinen, K. & Vuorinen, R. (2014). An Analysis of the Career Development Items in PISA 2012 and of their Relationships to the Characteristics of Countries, Schools, Students and Families. ELGPN Research paper No.1. European Lifelong Guidance Policy Network. Jyväskylä: ELGPN. [Online]. Disponibil la: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-research-paper-no.-1-pisa/>
- Taylor, R. A. & Hooley, T. (2014). Evaluating the impact of career management skills module and internship programme within a university business school. In: British Journal of Guidance & Counselling, 42(5), pp. 487-499. [Online]. Disponibil la: <http://dx.doi.org/10.1080/03069885.2014.918934>
- Thomsen, R. (2014). A Nordic perspective on career competences and guidance – Career choices and career learning. NVL & ELGPN concept note, Oslo: Nordiskt nätverk för Vuxnas Lärande (NVL). [Online]. Disponibil la: <https://cica.org.au/wp-content/uploads/A-Nordic-Perspective-on-Career-Competences-and-Guidance-2014.pdf>
- Zelloth, H. (2009). ETF In demand: career guidance in EU neighbouring countries. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, p. 40 [Online]. Disponibil la: [http://www.etf.europa.eu/pubgmt.nsf/\(getattachment\)/8559e4566d38a6e3c12576020050a7bc/\\$file/note7uelkn.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubgmt.nsf/(getattachment)/8559e4566d38a6e3c12576020050a7bc/$file/note7uelkn.pdf)



EUROPEAN LIFELONG GUIDANCE POLICY NETWORK (ELGPN) aims to assist the European Union Member States (and the neighbouring countries eligible for the Erasmus+ 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 has supported its activities under the Lifelong Learning Programme and the Erasmus+ Programme.

THE AIM OF THESE GUIDELINES is to provide advice and reference points for lifelong guidance policies and systems across the education, training, employment and social fields in order to improve the career learning experience of EU citizens and strengthen the professionalism of career services and tools. The Guidelines also aim to demonstrate how coherent guidance policies and systems contribute to achieving education, employment, youth and social policy goals. The Guidelines can be used by policy-makers and developers, social partners, civil society, career guidance services and professional leaders, guidance practitioners, and trainers of guidance practitioners. This tool synthesises the policy development work undertaken by the members of ELGPN in 2007–15.

The ELGPN represents a major development in support of national lifelong guidance policy development in Europe. It currently has 30 member countries (AT, BE, BG, CY, CZ, DE, DK, EE, EL, ES, FI, FR, HR, HU, IE, IS, IT, LV, LT, LU, MT, NL, NO, PL, PT, RO, RS, SE, SI, and SK), with CH as an observer. The participating countries designate their representatives in the Network, and are encouraged to include both governmental and non-governmental representatives. As a Member-State-driven network, the ELGPN represents an innovative form of the Open Method of Co-ordination within the European Union (EU).

Cover: Martti Minkkinen

