



*Il Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

- Ai Direttori Generali degli Uffici Scolastici Regionali
- Al Sovrintendente agli studi della Regione autonoma della Valle d'Aosta
- Al Sovrintendente scolastico per la provincia di Bolzano
- All' Intendente scolastico per la scuola in lingua tedesca di Bolzano
- All' Intendente scolastico per la scuola in lingua italiana di Bolzano
- All' Intendente scolastico per la scuola in lingua ladina di Bolzano
- Al Dirigente del Dipartimento per l'istruzione della Provincia di Trento
- Ai Dirigenti scolastici delle Istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado

Loro sedi

Oggetto: Trasmissione delle Linee guida nazionali per l'orientamento permanente.

Si trasmette in allegato il documento "Linee guida nazionali per l'orientamento permanente" che costituisce un importante documento che fa dell'orientamento non più solo lo strumento per gestire la transizione tra scuola, formazione e lavoro, ma assume un valore permanente nella vita di ogni persona, garantendone lo sviluppo e il sostegno nei processi di scelta e di decisione con l'obiettivo di promuovere l'occupazione attiva, la crescita economica e l'inclusione sociale.

Le linee guida propongono l'impegno ai vari livelli in uno sforzo di integrazione, che va sostenuto e ampliato, affinché l'intervento orientativo assuma un ruolo strategico, con un impatto crescente sull'intera società e, soprattutto, sul futuro di ogni persona.

IL MINISTRO  
*Maria Chiara Carrozza*



*Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca*

*Linee guida nazionali per l'orientamento permanente*

## Premessa

Nelle politiche europee e nazionali per la realizzazione degli obiettivi e delle strategie di "Lisbona 2010" e di "Europa 2020", l'orientamento lungo tutto il corso della vita è riconosciuto come diritto permanente di ogni persona, che si esercita in forme e modalità diverse e specifiche a seconda dei bisogni, dei contesti e delle situazioni.

In funzione di un orientamento permanente deve, altresì, prevalere una visione moderna della formazione professionale che, in accordo con gli obiettivi della "Comunicazione di Bruges" (7 dicembre 2010) garantisca: il massimo accesso all'apprendimento permanente ("imparare in qualunque fase della vita attraverso percorsi di studio più flessibili"); maggiore mobilità dei giovani ("possibilità di imparare le lingue, acquisire fiducia in se stessi e capacità di adattamento"); maggiore qualità dei corsi e acquisizione di competenze necessarie a lavori specifici; maggiore inclusione e accesso per le persone svantaggiate; mentalità creativa, innovativa e imprenditoriale.

Oggi, infatti, l'orientamento non è più solo lo strumento per gestire la transizione tra scuola, formazione e lavoro, ma assume un valore permanente nella vita di ogni persona, garantendone lo sviluppo e il sostegno nei processi di scelta e di decisione con l'obiettivo di promuovere l'occupazione attiva, la crescita economica e l'inclusione sociale. Per tale ragione, l'impegno ai vari livelli che vede oggi Istituzioni e Soggetti pubblici uniti consapevolmente in uno sforzo di integrazione, va sostenuto e ampliato, affinché l'intervento orientativo assuma un ruolo strategico, con un impatto crescente sull'intera società e, soprattutto, sul futuro di ogni persona.

In tale prospettiva, il decreto-legge 12 settembre 2013, n. 104, convertito, con modificazioni, dalla legge 8 novembre 2013, n. 128, agli articoli 8 e 8-bis, prevede il rafforzamento delle attività di orientamento nelle scuole secondarie di primo e secondo grado per sostenere gli studenti nell'elaborazione di progetti formativi e/o professionali adeguati alle proprie capacità e aspettative, anche attraverso collegamenti stabili con istituzioni locali, associazioni imprenditoriali, Camere di commercio, Agenzie per il lavoro. E' altresì rafforzata l'alternanza Scuola-Lavoro per gli studenti degli ultimi due anni della scuola secondaria di secondo grado e l'alternanza università - istituti tecnici superiori - lavoro.

Le presenti "Linee guida nazionali per l'orientamento permanente" si sviluppano in coerenza con il processo di condivisione e d'integrazione in atto tra tutti i soggetti e le istituzioni competenti, tenendo conto in particolare:

- dell'Accordo tra Governo, regioni ed enti locali del 5 dicembre 2013 relativo al documento recante "Definizione delle linee guida del sistema nazionale sull'orientamento permanente", di cui all'art. 4, comma 1, lett. a), dell'Accordo sancito dalla Conferenza Unificata nella seduta del 20 dicembre 2012;
- del Piano di attuazione italiano della "Garanzia per i Giovani", di cui alla Raccomandazione del Consiglio dell'Unione europea del 22 aprile 2013, finalizzata a garantire ai giovani con meno di 25 anni un'offerta qualitativamente valida di lavoro, di proseguimento degli studi, di apprendistato, di tirocinio o altra misura di

formazione entro quattro mesi dall'inizio della disoccupazione o dall'uscita dal sistema di istruzione formale;

- dei contributi offerti dai vari Soggetti pubblici e privati competenti in materia di orientamento<sup>1</sup>;
- degli obiettivi delle iniziative e della programmazione comunitaria, con riferimento *in primis* alle azioni finalizzate a prevenire il disagio giovanile in tutte le sue forme e in tutte le fasi di sviluppo e maturazione della persona e a quelle volte a rafforzare le competenze della popolazione adulta, con particolare riferimento al conseguimento dei titoli di istruzione primaria e secondaria per i NEET (*Not in Education, Employment or Training*).

Le previgenti indicazioni nazionali fornite con "Linee guida in materia di orientamento lungo tutto l'arco della vita" e diffuse con circolare ministeriale n. 43 del 15 aprile 2009, inoltre, costituiscono lo strumento attraverso il quale il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca ha inteso avviare un insieme di azioni coordinate e aperte alla collaborazione e partecipazione di tutti i soggetti coinvolti e competenti in materia nel settore formativo dell'orientamento.

Nel confermare che, ancor di più che in passato, oggi l'orientamento assume una funzione centrale e strategica nella lotta alla dispersione e all'insuccesso formativo degli studenti, si ritiene che il ruolo assegnato ai *team* regionali, designati dai rispettivi Uffici scolastici regionali, continui a rappresentare il presupposto indispensabile nello sviluppo di azioni coerenti, condivise e unitarie (dal livello nazionale fino ad arrivare a quello locale) atte a realizzare un'efficace "rete territoriale" di soggetti e di rapporti.

Il Piano del 2009, finalizzato a disseminare il concetto di orientamento formativo, ha sostanzialmente accompagnato l'applicazione della Riforma della Scuola secondaria di secondo grado e la sperimentazione delle Indicazioni nazionali per la scuola dell'infanzia e del primo ciclo producendo eccellenti "buone pratiche" di raccordo fra scuole secondarie di primo e secondo grado ("facilitare le transizioni critiche", "elaborazioni di curricoli disciplinari in verticale", "individuazione di metodologie di successo", ecc.).

Il documento che segue intende, quindi, contribuire allo sforzo congiunto avviato da più parti per la definizione di un coerente sistema integrato, unitario e responsabile di orientamento centrato sulla persona e sui suoi bisogni, finalizzato a prevenire e contrastare il disagio giovanile e favorire la piena e attiva occupabilità, l'inclusione sociale e il dialogo interculturale.

La necessità di affrontare efficacemente i cambiamenti in atto comporta il miglioramento del sistema d'istruzione e un'attenta riflessione sui servizi di orientamento in ogni territorio al fine di garantire, in una logica di sussidiarietà, il successo personale e professionale di ciascuno, in quanto "soggetto di relazioni".

Punto di partenza e base del nuovo sistema, come è riconosciuto nelle "Linee guida del sistema nazionale sull'orientamento permanente" della Conferenza unificata e nel Piano "Garanzia per i Giovani", è la centralità del sistema scolastico nella sua interezza, che costituisce il luogo insostituibile nel quale ogni giovane deve acquisire e potenziare le

---

<sup>1</sup> Si vedano, in particolare, i lavori e i documenti prodotti da: Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Conferenza Stato-Regioni, enti locali, Università, UPI, ANCI, Unioncamere, Confindustria, ISFOL, EuropaLavoro, ItaliaLavoro, Centri per l'impiego, Servizi per il lavoro, ecc.

competenze di base e trasversali per l'orientamento, necessarie a sviluppare la propria identità, autonomia, decisione e progettualità. Senza questo "zoccolo" di competenze è difficile pensare di poter innestare con successo gli ulteriori processi di transizione, di consulenza, di professionalizzazione, di cambiamento, di successivi apprendimenti.

Infine, ma non per ultimo, la condivisione della necessità di articolare i percorsi scolastici con esperienze reali di lavoro a concreta valenza orientativa, che avvicinino i giovani al mondo delle professioni e del lavoro, sia in termini di maturazione sociale e di responsabilizzazione, sia in termini di sviluppo di competenze di auto-imprenditorialità.

Su queste premesse, sono declinate di seguito le "Linee guida nazionali per un orientamento permanente e centrato sulla persona", dirette alle scuole di ogni ordine e grado attraverso cui si intende contribuire, in accordo con gli altri Soggetti istituzionali competenti e responsabili, alla definizione del "*framework*" all'interno del quale sviluppare e realizzare azioni condivise di orientamento permanente.

Le considerazioni di base, da cui partono le linee guida, mettono al centro:

- il cambiamento del lavoro e dell'economia;
- il cambiamento dell'orientamento, in risposta alle attuali esigenze della società, della famiglia e della persona;
- il conseguente cambiamento del modo di orientare i giovani da parte degli insegnanti.

L'orientamento, infatti, deve aiutare le persone a sviluppare la propria identità, a prendere decisioni sulla propria vita personale e professionale, a facilitare l'incontro tra la domanda e l'offerta di formazione e, successivamente, tra domanda e offerta di lavoro.

## **1. L'orientamento a scuola.**

Se il contesto socio-lavorativo è cambiato ed è cambiata la cultura dell'orientamento, è inevitabile che debba mutare anche l'approccio tradizionale all'orientamento da parte della scuola, basato sull'informazione, spesso delegata a operatori ed esperti esterni.

È necessario, infatti, che la scuola investa sulla formazione iniziale e continua di tutti i docenti, affinché essi si facciano carico di esigenze diverse, delle mutate richieste della società e del mondo del lavoro, nonché dei nuovi modelli di apprendimento dei giovani, come pure delle loro difficoltà e disagi.

Dalla strategia di Lisbona in poi, tutti i documenti europei ribadiscono alcuni concetti chiave tra cui "*lifelong learning*", "*lifewide learning*", "*lifelong guidance*" e "*career guidance*". L'orientamento è considerato, infatti, come: "un insieme di attività che mette in grado i cittadini di ogni età, in qualsiasi momento della loro vita di identificare le proprie capacità, competenze, interessi; prendere decisioni consapevoli in materia di istruzione, formazione, occupazione; gestire i propri percorsi personali di vita nelle situazioni di

apprendimento, di lavoro e in qualunque altro contesto in cui tali capacità e competenze vengono acquisite e/o sviluppate”<sup>2</sup>.

La condizione necessaria per garantire successo nel processo di orientamento permanente, è quella di ripensare la stessa istruzione attraverso: un più forte accento sullo sviluppo delle competenze di base e di quelle trasversali (responsabilità, spirito di iniziativa, motivazione e creatività, fondamentali anche per promuovere l'imprenditorialità giovanile); l'apprendimento delle lingue straniere; l'innalzamento dei livelli di apprendimento in ambito lavorativo e la costituzione di sistemi di istruzione e formazione professionale di eccellenza; la permeabilità delle qualifiche e il riconoscimento delle competenze acquisite al di fuori dei percorsi dell'istruzione e formazione professionale; un crescente utilizzo delle tecnologie digitali, per facilitare l'apprendimento attraverso risorse educative aperte e collaborative; la presenza di docenti formati e motivati; una più stretta integrazione fra l'istruzione, la formazione professionale, l'istruzione superiore, le università e le imprese.

Alla scuola è riconosciuto un ruolo centrale nei processi di orientamento (da 3 a 19 anni) e ad essa spetta il compito di realizzare, autonomamente e/o in rete con gli altri Soggetti pubblici e privati, attività di orientamento, finalizzate alla costruzione e al potenziamento di specifiche competenze orientative, che si sviluppano attraverso:

- *orientamento formativo o didattica orientativa/orientante* per lo sviluppo delle competenze orientative di base;

- *attività di accompagnamento e di consulenza orientativa*, di sostegno alla progettualità individuale, esercitate attraverso competenze di monitoraggio/gestione del percorso individuale.

*L'orientamento formativo o didattica orientativa/orientante* si realizza nell'insegnamento/apprendimento disciplinare, finalizzato all'acquisizione dei saperi di base, delle abilità cognitive, logiche e metodologiche, ma anche delle abilità trasversali comunicative metacognitive, metaemozionali, ovvero delle competenze orientative di base e propedeutiche - *life skills* - e competenze chiave di cittadinanza<sup>3</sup>.

Le *attività/azioni di accompagnamento*, invece, servono a costruire/potenziare le competenze di monitoraggio e di sviluppo e si realizzano in esperienze non curricolari/disciplinari (competenza *Senso di iniziativa e di imprenditorialità*<sup>4</sup>). Condotte dai docenti, esse aiutano i giovani a utilizzare/valorizzare quanto appreso a scuola per costruire progressivamente la propria esperienza di vita e per operare le scelte necessarie. Si concretizzano in azioni rivolte all'accoglienza e ad abituare i ragazzi a "fare il punto" su se stessi, sugli sbocchi professionali, sui percorsi formativi successivi, sul mercato del lavoro, a trovare una mediazione sostenibile tra tutte queste variabili e a individuare un progetto concreto/fattibile per realizzarle (compiti orientativi). Si tratta di attività che possono riguardare l'intera classe (orientamento di gruppo), piccoli gruppi (orientamento

---

<sup>2</sup> Risoluzione del Consiglio d'Europa del 21/11/2008: "Integrare maggiormente l'orientamento permanente nelle strategie di apprendimento permanente".

<sup>3</sup> Decreto Ministeriale n. 139 del 22/08/2007- Allegato 2.

<sup>4</sup> Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 dicembre 2006, "Competenze chiave per l'apprendimento permanente (2006/962/CE)", in particolare la descrizione della competenza chiave n. 7, "Senso di iniziativa e di imprenditorialità".

di piccolo gruppo in risposta a bisogni orientativi specifici), singole persone (consulenza breve individuale e/o con i genitori).

Mentre la didattica orientativa è per tutti, le attività di accompagnamento sono realizzate in risposta a specifici bisogni dei singoli o dei gruppi. La funzione del docente in queste attività di accompagnamento è sempre più staccata dallo specifico scolastico e sempre più di mediazione/facilitazione del percorso che i giovani fanno in prima persona (dall'insegnamento al tutorato). Nei casi più complessi alcune attività/azioni debbono essere svolte da persone esperte ed esterne alla scuola, ma con competenze professionali specifiche e necessarie ad accompagnare i giovani nella transizione scuola lavoro per una piena inclusione socio lavorativa.

Come sottolineato dalla citata circolare ministeriale n. 43 del 2009, la scuola è il luogo nel quale si acquisiscono le competenze orientative di base attraverso:

- la predisposizione di un curriculum formativo unitario e verticale che, ai vari livelli realizzi azioni di orientamento in grado di recuperare il "valore" del lavoro per la persona e la "cultura del lavoro";
- un insegnamento finalizzato al valore orientativo delle singole discipline;
- l'erogazione di servizi di orientamento e di attività di tutorato e di accompagnamento;
- la predisposizione, da parte di ciascun Istituto, di un organico "Piano" inserito nel POF, con l'indicazione degli *standard* minimi di orientamento.

Tale "Piano" dovrà inserirsi all'interno di un quadro territoriale di interventi, articolato, flessibile e reticolare, al quale ogni Soggetto contribuisce per la propria parte di responsabilità e competenza. Per realizzare un piano di percorsi e servizi che accompagnino il minore/il giovane/l'adulto nelle diverse situazioni della vita e nello sviluppo del proprio progetto personale e professionale, è necessario definire un sistema di analisi dei fabbisogni socio-economici del territorio e dei bisogni (reali e/o percepiti) delle singole persone. Questo è possibile solo all'interno di un quadro operativo che investa sulla cittadinanza attiva, favorendo lo sviluppo delle competenze chiave per l'apprendimento permanente e delle competenze necessarie alle persone per reperire, interpretare e gestire le informazioni e per auto-orientarsi nella complessità.

Individuare le priorità fra i bisogni territoriali è la prima azione da promuovere tra tutti i Soggetti responsabili, al fine di garantire la qualità, l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati dai differenti interlocutori, a seconda del rispettivo compito istituzionale. L'ottimizzazione delle risorse disponibili e della organizzazione dei servizi, in funzione di una strategia condivisa di "rete" a sostegno della persona, può essere perseguita con successo solo attraverso opportune sinergie, all'interno di ciascun sistema e tra i sistemi di educazione, formazione, Centri per l'impiego, Amministrazioni locali, Servizi socio-sanitari e altri servizi.

## **2. Il sostegno della Scuola ai percorsi di orientamento formativo.**

### **a) Figura di sistema (tutor dell'orientamento)<sup>5</sup>**

Per garantire funzionalità e sistematicità ai processi, è opportuno che ogni istituto scolastico (a partire già dalla scuola primaria), come ampliamento/specializzazione della funzione docente, individui specifiche "figura di sistema" - strettamente collegate tra loro - con compiti di:

- organizzare/coordinare le attività interne di orientamento e relazionarsi con il gruppo di docenti dedicati;
- organizzare/coordinare attività di orientamento mirate, sia per studenti in situazione di disagio sia per studenti "plusdotati";
- interfacciarsi con continuità con gli altri attori della rete di orientamento nel territorio.

### **b) Formazione dei docenti**

Un efficace strumento di arricchimento professionale, in tal senso, potrà essere la partecipazione a specifici "master" sull'orientamento promossi dalle varie Università in accordo con il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca. Potranno, altresì, essere previsti anche percorsi più brevi (perfezionamento o moduli del master) per docenti e operatori.

Affinché l'orientamento diventi parte integrante del curriculum scolastico e patrimonio culturale di ogni docente, è auspicabile prevedere per tutti coloro che intraprendano la carriera docente, *moduli di formazione iniziale obbligatoria* sul significato di orientamento permanente, sulla didattica orientativa, sulle azioni di accompagnamento lungo tutto il percorso scolastico, sull'importanza della scuola primaria nel successo formativo, sulla conoscenza del mondo del lavoro e delle professioni, sulla cultura del lavoro e dell'imprenditorialità, orientamento e TIC, tecniche e metodologie per l'orientamento, sull'orientamento multiculturale.

I percorsi di formazione relativi all'orientamento e diretti a tutti i docenti in servizio, dovranno tener conto, in particolare, della conoscenza del contesto socio-economico, del mondo del lavoro e dell'imprenditorialità e, soprattutto, della cultura e dell'etica del lavoro, anche in dimensione internazionale, con un forte impatto della mobilità sia in uscita che in entrata. Saranno da preferire, in tal senso, modalità miste di formazione (in presenza e *on line*) che utilizzino nuove tecnologie digitali e percorsi comuni agli insegnanti e agli operatori di altri servizi (formazione professionale, operatori dei Centri per l'impiego, Servizi per il lavoro, Terzo Settore, ecc.) per condividere linguaggi e metodologie.

### **c) Cultura del lavoro e dell'imprenditorialità come parte integrante dell'orientamento.**

Le azioni necessarie a realizzare l'orientamento permanente, peraltro, non possono non tenere conto dell'attuale scenario sociale ed economico, come pure della consapevolezza di alcune criticità del nostro Paese quali la difficile transizione dal mondo

---

<sup>5</sup> Vedi allegato 1.



dell'istruzione e della formazione a quello del lavoro, evidenziata in tutti i *benchmark* internazionali ("Garanzia per i Giovani" - 2010).

L'orientamento, nel mondo della scuola e della formazione, non può essere infatti limitato alla dimensione psicologica e individuale della conoscenza di sé, ma deve estendersi a una proiezione sociale e culturale, con riferimento alla comunità di appartenenza, all'identità sociale e professionale, alla memoria storica, ai valori condivisi e all'etica del lavoro.

La finalità è la promozione di una cittadinanza attiva e responsabile, perseguita attraverso percorsi di didattica orientativa, esperienze del mondo del lavoro (visite, tirocini, alternanza) e specifici progetti di imprenditorialità idonei a sviluppare competenze quali: comunicare in pubblico, risolvere problemi, progettare innovando.

Molte esperienze finalizzate alla competenza chiave europea "spirito di iniziativa e imprenditorialità" sono già state attuate con successo da molte istituzioni scolastiche, in collaborazione con organizzazioni di categoria, imprese e terzo settore. Ora si tratta di portare a sistema l'educazione alla cultura del lavoro e dell'auto-imprenditorialità, inserendo percorsi di questo tipo nei Piani dell'Offerta Formativa delle scuole (come nel caso delle "mini imprese" di studenti e dei "campi creativi", che costituiscono esperienze forti di didattica laboratoriale e di rapporto fra scuola e territorio, tramite una progettualità condivisa fra insegnanti e "mentori" provenienti da aziende private e imprese sociali) <sup>6</sup>.

#### ***d) Documentazione dei percorsi e delle attività di orientamento.***

Per garantire la continuità e la trasparenza nei processi, il sistematico monitoraggio delle azioni, la costante attenzione agli esiti della carriera scolastica di ogni studente, ciascuna istituzione scolastica dovrà documentare:

- le attività sull'orientamento - come risorsa a disposizione di tutti - in specifici archivi (anche via *web*) che aiutino a mantenere e diffondere modelli e pratiche interni all'istituzione, scambiare informazioni ed esperienze, innescare un processo di monitoraggio e valutazione;
- le fasi "essenziali" del percorso scolastico e di orientamento di ogni giovane a partire dalla scuola dell'infanzia (portfolio ed *e-portfolio*).

#### ***e) Sensibilizzazione/formazione dei genitori (entro il Patto di corresponsabilità educativa).***

La famiglia, come soggetto formativo primario, dà un contributo valoriale essenziale all'educazione dei ragazzi ed è corresponsabile nelle azioni di orientamento promosse dalla scuola. In quest'ottica, il Ministero continuerà a sostenere tutte le istituzioni

---

<sup>6</sup> Si possono citare altri esempi, come: "Impresa in azione" e "Innovation and Creativity Camp", programmi di *Junior Achievement* Italia; "Eureka! Funziona!" promosso da Confindustria. A livello europeo, un valido riferimento è il progetto "The Entrepreneurial School", sostenuto dalla Commissione Europea e condotto in Italia da *Junior Achievement*.

scolastiche, a partire dalla scuola dell'infanzia e soprattutto in occasione della scelta della secondaria di secondo grado, nell'attivazione di:

- corsi di formazione rivolti ai genitori, finalizzati all'accompagnamento dei figli nei percorsi di scelta e transizione;
- consulenza psicologica e/o colloqui individuali, in caso di specifiche esigenze o nei casi di rischio o abbandono scolastico.

### 3. Orientamento permanente e inclusione sociale

Per realizzare un efficace sistema integrato di orientamento è necessario costruire una "comunità orientativa educante" caratterizzata da una forte responsabilità sociale di tutti gli attori coinvolti al fine di favorire lo sviluppo sociale ed economico del territorio, l'occupabilità dei giovani e l'inclusione sociale. Questo implica condividere le responsabilità con gli altri servizi e attori presenti sul territorio a cominciare dai Soggetti istituzionali.

Oggi la famiglia è ancora la principale fonte di orientamento per i giovani e il sistema educativo non riesce pienamente ad assolvere la funzione primaria di integrazione sociale. L'intervento orientativo, di conseguenza, ha un ruolo davvero strategico e diventa determinante intervenire a favore dei giovani tutti e di quelli a rischio, in particolare, per sostenere la loro inclusione sociale. A tal proposito, un pacchetto completo di interventi dell'UE nel campo dell'istruzione e del lavoro è costituito da "Gioventù in movimento", lanciato nel 2010 (che rientra nella strategia "Europa 2020" per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, e nel Piano "Garanzia per i Giovani"<sup>7</sup>), che rappresenta un insieme integrato di azioni concrete a favore dei più giovani.

L'orientamento costituisce oggi per l'individuo un'opportunità per costruirsi il proprio futuro, ma è anche per le istituzioni un impegno irrinunciabile e una responsabilità. Pertanto, l'investimento nei servizi di orientamento e consulenza dovrà passare attraverso un'attiva partecipazione della stessa società civile, al fine di poter creare strategie per una tempestiva prevenzione, sia dell'abbandono scolastico che della mancata occupabilità, per ridurre gli squilibri tra mondo dell'istruzione e formazione e mercato del lavoro, favorendo sempre più la transizione verso il mondo del lavoro come anche il rientro in formazione.

A tal proposito, le scuole svolgono un ruolo importante dal momento che esse contribuiscono al processo di socializzazione dell'individuo e, insieme alle famiglie, intervengono a livello di orientamento con azioni rivolte ai giovani e, *soprattutto, sono l'ambiente di apprendimento nel quale occorre prevenire e contrastare la dispersione scolastica e il disagio giovanile.*

Per essere effettivamente funzionali agli obiettivi della lotta alla disoccupazione e di uno stabile inserimento nel mercato del lavoro, i processi formativi e di orientamento devono porsi di là dalla trasmissione tradizionale del sapere (e cioè del "sapere" inteso come complesso di nozioni culturali e tecniche per lo svolgimento di una determinata

---

<sup>7</sup> Raccomandazione U.E. del 22 aprile 2013 (2013/C 120/01).

attività lavorativa), investendo, attraverso l'*empowerment*, sulle potenzialità dei giovani e favorendo un atteggiamento proattivo anche nelle relazioni sociali.

Obiettivo fondamentale deve essere la prosecuzione delle azioni di sviluppo dell'integrazione fra il sistema dell'istruzione e dell'istruzione e formazione professionale con le realtà economiche e sociali, sia pubbliche che private del territorio, consolidando e *rafforzando le reti già esistenti e favorendo lo sviluppo e la nascita di nuovi e stabili partenariati a livello locale.*

L'intervento orientativo, sia a scuola sia all'università sia nella formazione, ha un ruolo strategico nel superamento del "*mismatch*" tra domanda e offerta di lavoro per i giovani, attraverso l'incontro tra le competenze possedute dai giovani e quelle richieste dal mercato del lavoro, sia locale che internazionale.

Di fronte ai cambiamenti del mercato del lavoro e dell'organizzazione del lavoro, è necessario porre attenzione al sistema delle competenze che l'individuo deve acquisire per adattarsi alle trasformazioni rapide e continue del lavoro e delle professioni, nonché per adeguarsi ai mutamenti sociali e ai cambiamenti di contesti relazionali. Per un individuo che deve modificare il suo modo di lavorare, che deve spesso cambiare lavoro e ambiente lavorativo, adattarsi a diversi contesti professionali e a organizzazioni produttive con dinamiche differenti, è necessario sviluppare competenze orientative volte all'inclusione.

L'acquisizione delle *Career Management Skills* (CMS), come sono definite nei documenti dell'UE le competenze di orientamento al lavoro, indica il possesso di competenze che forniscono a individui e gruppi modalità strutturate per raccogliere, analizzare, sintetizzare e organizzare autonomamente informazioni in materia di istruzione e lavoro, nonché per prendere decisioni e affrontare i momenti di transizione. La formazione a tali competenze può aiutare gli individui a gestire i percorsi di carriera (formativa e lavorativa) non lineari, promuovendo l'uguaglianza e l'inclusione sociale.

Al fine di promuovere un'efficace inclusione sociale, è necessario che le scuole realizzino:

- il potenziamento della collaborazione con il mondo del lavoro, dell'associazionismo, del terzo settore, nella progettazione e nella valutazione;
- lo sviluppo, all'interno dei percorsi scolastici e formativi, di esperienze imprenditoriali pratiche e concrete di attività autonoma (*start up*), sostenute da un sistema tutoriale attivato dalla scuola in collaborazione con i soggetti economici e imprenditoriali, per evidenziare le opportunità occupazionali offerte dal lavoro indipendente e autonomo e sostenere lo spirito di iniziativa imprenditoriale dei giovani;
- la creazione di laboratori di "*Career Management Skills*" nei contesti scolastici con la presenza anche di imprenditori;
- la comparazione, la selezione e la condivisione di modelli di certificazione delle competenze acquisite ai sensi del decreto legislativo n. 13 del 2013;
- lo sviluppo di *stage* e tirocini, rendendoli strutturali nel percorso formativo della scuola secondaria di secondo grado;
- la promozione di una maggior diffusione dell'apprendistato, con adeguate azioni di informazione e sostegno ai giovani che scelgono questo percorso e alle loro famiglie;

- l'individuazione delle migliori pratiche sperimentate con successo sia con i ragazzi a rischio o fuoriusciti dal sistema sia con i ragazzi "plusdotati".

Fornire un'informazione e una formazione orientante/orientativa di qualità costituisce un fattore importante anche per migliorare la trasparenza delle qualifiche e delle competenze e, di conseguenza, l'accesso all'occupazione.

#### 4. Orientamento e Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (TIC)

Le indicazioni comunitarie individuano nella conoscenza e nell'innovazione i motori di una crescita sostenibile e affermano la necessità di sviluppare una società dell'informazione basata sull'inclusione e sull'uso generalizzato delle TIC nei diversi settori: istruzione, formazione e lavoro. Difatti, i servizi, i *media*, i contenuti e le competenze nel campo delle TIC, occupano un posto sempre più importante *nell'economia e nella società della conoscenza*<sup>8</sup>.

L'impatto delle TIC su una società che *guarda al futuro con una strategia di crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva*<sup>9</sup>, aumenta di pari passo con l'incremento del loro utilizzo. L'investimento nelle TIC per l'orientamento, come promosso dall'Agenda Europa 2020, contribuisce efficacemente a: assicurare che le TIC apportino vantaggi a tutti i cittadini; rendere i servizi pubblici migliori, compresi i sistemi d'istruzione e formazione, più efficaci dal punto di vista dei costi e più accessibili; migliorare l'apprendimento permanente e la qualità della vita.

Dai documenti europei sul tema<sup>10</sup> risulta che l'accesso all'orientamento è ancorato all'utilizzo di una combinazione di servizi sia in presenza, "faccia a faccia", che a distanza (*e-guidance*), mentre è forte l'esigenza di disporre di risorse *web* e supporti multimediali pensati e realizzati per rispondere alle nuove esigenze di orientamento e per garantire a tutti gli studenti parità di accesso alle opportunità e adeguato supporto nella scelta e nella costruzione di competenze di gestione del proprio percorso di crescita formativa e professionale (cfr. Allegato 2).

È evidente, però, che le risorse TIC costituiscono uno strumento necessario ma non sufficiente nelle azioni di orientamento, per la cui efficacia è altrettanto fondamentale:

- garantire a tutti gli studenti l'accesso al web e a risorse tecnologiche di qualità per favorire l'apprendimento di competenze di orientamento al lavoro (*Career Management Skills*);
- promuovere la formazione degli insegnanti, degli operatori e dei dirigenti scolastici;
- migliorare la progettazione di strumenti di orientamento e comunicazione per renderli più efficaci, trasparenti e inclusivi.

---

<sup>8</sup> Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni: Un'agenda digitale europea, 2010.

<sup>9</sup> Comunicazione della Commissione europea: "Europa 2020, una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva", 2010.

<sup>10</sup> Cedefop, 2006: "Migliorare le politiche e i sistemi di orientamento lungo tutto l'arco della vita. Uso di strumenti di riferimento europei comuni".

In coerenza con le priorità europee e in particolare nell'ambito del *framework* teorico delle CMS, l'uso delle tecnologie deve essere incentivato e sostenuto per far comprendere e rendere disponibili le grandi potenzialità del *web*, ma deve al tempo stesso accompagnarle con una riflessione metodologica e progettuale che aiuti la scuola a superare l'idea di un orientamento informativo, per esplorare invece le dimensioni formative dell'orientamento in una società che cambia rapidamente e che è sempre più fondata sull'espansione delle tecnologie digitali. Le nuove tecnologie possono anche dare un impulso fondamentale in ognuna delle quattro aree di priorità definite dalla Risoluzione europea del 2008 <sup>11</sup>:

- a) favorire l'acquisizione della capacità di orientamento nell'arco della vita;
- b) facilitare l'accesso di tutti i cittadini ai servizi di orientamento;
- c) rafforzare la garanzia di qualità dei servizi di orientamento;
- d) incoraggiare il coordinamento e la cooperazione dei vari Soggetti a livello nazionale, regionale e locale.

È facilmente intuibile quale sia il potenziale delle tecnologie in ognuno di questi ambiti, a iniziare dalle molteplici possibilità di utilizzare strumenti TIC per promuovere l'apprendimento di competenze di orientamento, come, ad esempio, *software* per l'esplorazione delle professioni, strumenti per realizzare e condividere il proprio *e-portfolio* e ambienti di apprendimento a distanza.

## 5. Integrazione tra i Sistemi.

Fino ad oggi la distribuzione di responsabilità in tema di orientamento tra diversi Soggetti e Istituzioni ha determinato una frammentazione dei servizi e una conseguente difficoltà per gli utenti, specie per quelli più deboli e fragili, di accedere agli stessi. L'approvazione in Conferenza Unificata del documento recante la "Definizione delle linee guida del sistema nazionale sull'orientamento permanente", avvenuta in data 5 dicembre 2013, costituisce un elemento nuovo, in grado di determinare l'integrazione delle competenze dei vari Soggetti e la condivisione di un sistema integrato e condiviso di interventi di orientamento permanente, rispondenti ai bisogni delle persone/utenti in ogni momento della vita.

L'Accordo in Conferenza Unificata favorisce, infatti, la ricomposizione in uno scenario generale comune dei differenti servizi di orientamento attraverso la definizione, a livello nazionale, di una cornice che dia sostegno e senso a strumenti più flessibili a livello territoriale. Si tratta, cioè, di realizzare, come previsto dall'Accordo, una stretta interconnessione fra il livello di una "governance" politico istituzionale e quella tecnico operativa, tramite un Coordinamento interistituzionale che operi periodicamente a diversi livelli di governo (nazionale, regionale, locale).

Il raccordo fra questi due ambiti, necessario non solo a livello nazionale ma anche a livello regionale e locale, può essere sostenuto da adeguate strutture di coordinamento e di assistenza tecnica con l'obiettivo di favorire la visibilità e la fruizione dei servizi esistenti,

---

<sup>11</sup> Risoluzione del Consiglio d'Europa (2008): "Integrare maggiormente l'orientamento permanente nelle strategie dell'apprendimento permanente", 15030/08. EDUC 257 SOC 653.

di raccordare e migliorare la qualità dei servizi, di promuovere una formazione continua e integrata dei docenti e degli operatori dei diversi sistemi (v. Allegato 3).

In questo quadro si ribadisce la funzione strategica delle "reti" che costituiscono un metodo di lavoro ormai condiviso, sia come reti di scuole che come reti fra Soggetti istituzionali diversi e la promozione/scambio/valorizzazione delle buone pratiche realizzate. La "rete", infatti, è una struttura policentrica di servizio che produce, nei soggetti che la compongono, legami, condivisione, dialogo, comunicazione, a tutto vantaggio dei giovani e del loro sviluppo. Le reti costituiscono lo strumento operativo principale di tali politiche integrate e si caratterizzano per obiettivi specifici e modalità organizzative diverse in relazione alle differenti tipologie di bisogni a cui rispondere e di servizi da offrire a livello territoriale. Il miglioramento e lo sviluppo del lavoro di rete è un tema chiave della formazione continua degli insegnanti affinché si possa realmente garantire una costruttiva e duratura interazione fra tutti i Soggetti cui compete l'orientamento, la qualità dell'offerta e la sua valutazione in termini di bilancio sociale, di grado di efficienza e di livello dei risultati conseguiti.

IL MINISTRO

*Maria Chiara Carrozza*

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M.C. Carrozza', with a long horizontal flourish extending to the right.

## ALLEGATO 1

### NOTA SULLA FIGURA DI SISTEMA

L'autonomia scolastica è stata istituita nel 1997 (art. 21, comma 16, legge n. 59/1997: «Nel rispetto del principio della libertà di insegnamento e in connessione con l'individuazione di nuove figure professionali del personale docente, ferma restando l'unicità della funzione, ai capi d'istituto è conferita la qualifica dirigenziale contestualmente all'acquisto della personalità giuridica e dell'autonomia da parte delle singole istituzioni scolastiche»), ma mentre è stata realizzata l'attribuzione della dirigenza ai capi d'istituto, non è stata realizzata l'articolazione della funzione docente che consentirebbe di avere anche nella scuola quello che gli esperti di scienza dell'organizzazione chiamano *middle management* o gruppo dirigente intermedio. La mancanza di queste figure e la conseguente debolezza organizzativa riduce la capacità delle scuole di avere una progettualità adeguata e di organizzare ed erogare servizi efficienti ed efficaci.

Mentre spetta al dirigente attivare tutti i processi necessari al buon funzionamento dell'istituto, le *figure/funzioni specializzate e intenzionalmente formate* tengono il presidio operativo di una gamma di azioni che insieme si pongono come obiettivo il raggiungimento di precisi traguardi, coordinando tutte le risorse utili allo scopo di integrare il lavoro dei singoli docenti e per ricondurre a unitarietà i contributi forniti da ciascuno.

Uno dei motivi, se non il principale, della disomogeneità della diffusione delle azioni di orientamento lungo tutto il percorso scolastico è sicuramente la mancanza in ogni istituto di figure professionali di docenti dedicati all'orientamento con compiti organizzativi e competenze professionali allargati rispetto la funzione docente.

Tra i tre possibili ambiti di azioni necessarie per supportare l'autonomia (insegnamento/apprendimento, cura delle relazioni, organizzazione della scuola) **la figura dedicata all'orientamento** nella scuola si collocherebbe nella seconda azione con il **compito di:**

- attivare e coordinare le attività di accompagnamento dei giovani (e dei genitori) svolte dai docenti in modo processuale,
- rapportarsi in modo stabile con i coordinatori dei Dipartimenti disciplinari per le attività di orientamento formativo o didattica orientativa/orientante,
- interfacciarsi con l'esterno per accogliere tutte le proposte/risorse presenti sul territorio e metterle a disposizione della scuola **in una logica effettiva di rete.**

Infine, queste figure per essere effettivamente efficaci dovrebbero:

- essere adeguatamente formate almeno in tema di orientamento e acquisire/potenziare competenze di base sul *management e sulla comunicazione interpersonale e istituzionale, anche valorizzando le professionalità già esistenti*
- essere scelte in modo stabile (almeno per un certo numero di anni) e riconosciute formalmente sulla base di una professionalità certa.

Per giungere a un assetto ordinamentale di questo tipo, rimangono aperte, tuttavia, questioni di natura contrattuale e organizzativa.

## NOTA SU ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO, STAGE, TIROCINI

Il riferimento è molto importante perché per l'alternanza è prevista dalla normativa la figura del **tutor** interno *ad hoc* (tutor interno o scolastico), previsto già dal D.Lgs. n. 77 del 15 aprile 2005, art.5: «funzione tutoriale» esercitata dal tutor interno e dal tutor esterno).

Il tutor interno è uno **specialista** con **apposita formazione** e **appositi titoli** che chiede di svolgere questa funzione. La sua azione rientra nella valorizzazione della figura del docente. I compiti sono molto diversi da quelli dei tutor di stage e da quelli di tirocinio. Le competenze e i saperi necessari a questa figura sono in parte simili a quelli necessari alla figura di sistema per l'orientamento.

Sono, comunque, figure diverse, anche se con alcuni punti in comune.

La normativa cita separatamente le tre tipologie, anche se purtroppo spesso le medesime vengono assimilate nel linguaggio comune in modo non corretto, probabilmente per la perdurante difficoltà ad accettare come modalità di apprendimento anche il percorso che si fa fuori dalla scuola.

### Stage

Si tratta di attività di primo inserimento negli ambienti di lavoro che possono essere considerate **anche** azioni di orientamento.

### Alternanza

Si tratta di una metodologia didattica che consente a tutti gli studenti delle scuole secondarie di secondo grado di realizzare il loro percorso di studio (a partire dai 15 anni e per i successivi anni), alternando periodi di scuola e periodi di lavoro; si tratta di un **diritto** degli studenti e delle famiglie che possono richiedere questa tipologia di percorso; in altre parole è **una modalità di realizzazione dei percorsi delle scuole secondarie di secondo grado** che equivale all'altra.

Sicuramente l'alternanza ha anche una valenza orientativa, oltre che formativa, **ma non è un'azione di orientamento**.

Viene istituzionalizzata con la legge 53/2003 (art.4 ... «la possibilità di **realizzare i corsi del secondo ciclo in alternanza scuola-lavoro, come modalità di realizzazione del percorso formativo** progettata, attuata e valutata dall'istituzione scolastica e formativa in collaborazione con le imprese, con le rispettive associazioni di rappresentanza etc.») e il decreto legislativo 77 del 15 aprile 2005 *Definizione delle norme generali relative all'alternanza scuola-lavoro a norma dell'articolo 4 della legge 28 marzo 2003 n.53* che definisce l'alternanza «**una modalità di realizzazione dei corsi del secondo ciclo**» (art.1, comma 1).

La normativa sull'innalzamento dell'obbligo del 2007 e quella sul riordino del secondo ciclo hanno confermato e rafforzato l'esperienza e l'hanno resa parte integrante di percorsi



degli IP al posto dell'area professionalizzante - vedi paragrafo 2.2.2. (*Linee guida per il passaggio al nuovo ordinamento, secondo biennio e quinto anno degli istituti tecnici e degli istituti professionali*, Direttive 4 e 5 del 16 gennaio 2012)

Anche nella legge 99 del 9 agosto 2013 (legge di conversione del decreto legge 76 del 28 giugno 2013) *Primi interventi urgenti per la promozione dell'occupazione in particolare giovanile* c'è un riferimento all'alternanza per gli studenti dell'università.

## ALLEGATO 2

### PORTALI DEDICATI ALL'ORIENTAMENTO

Un possibile strumento per promuovere l'integrazione delle risorse e dei soggetti è la realizzazione di **"portali" online dedicati all'orientamento**, in grado di raccogliere e fornire informazioni e collegamenti alle risorse per l'orientamento. Lo strumento dovrebbe essere aperto ai contributi della comunità professionale dell'orientamento, moderato e gestito da un gruppo di esperti individuati dalle principali istituzioni che hanno la competenza in materia di orientamento e istruzione.

I portali dovrebbero, infatti, consentire a studenti, famiglie, insegnanti e al pubblico in generale di conoscere e accedere alle migliori risorse digitali già disponibili e a **un glossario nazionale sull'orientamento**, pensato proprio per facilitare la scelta delle risorse in base ai bisogni specifici.

Tutti i materiali didattici prodotti sull'orientamento, in tal modo, potranno essere liberamente accessibili agli utenti *online* attraverso il portale, che offrirebbe in questo modo anche una piattaforma agli insegnanti e agli studenti per scambiare opinioni, promuovere un migliore utilizzo delle tecnologie digitali nell'insegnamento e condividere le migliori pratiche.

Si tratta quindi di creare una *"cassetta degli attrezzi"* e un *framework* di riferimento utile per capire quando e come utilizzare le risorse TIC in risposta a bisogni diversi: informativi, formativi, di riflessione ed esplorazione personale, di comunicazione e condivisione con gruppi di pari o con esperti.

L'uso delle TIC può rivelarsi efficace per favorire anche la formazione continua dei docenti sui temi dell'orientamento usando, ad esempio, i *social network* e le risorse già presenti online<sup>12</sup>, con appositi spazi interattivi e di informazione/formazione/documentazione per studenti, docenti e genitori.

Inoltre, emerge l'esigenza di promuovere iniziative urgenti di analisi sull'**interconnessione di siti web e portali per l'orientamento**, che dovrebbero rispondere a nuovi standard di trasparenza, apertura ed efficienza, dal livello nazionale fino a quello locale, proprio per favorire l'accesso e la fruibilità da parte di un pubblico sempre più vasto e portatore di bisogni di orientamento sempre più specifici e pressanti.

In tal senso, la recente attivazione del portale ministeriale *"Io scelgo, io studio"* (<http://www.istruzione.it/orientamento/>) può costituire un utile riferimento all'intero sistema.

---

<sup>12</sup> Come, ad esempio, l'esperienza di [www.jobtribu.eu](http://www.jobtribu.eu).

## ALLEGATO 3

### PROPOSTA DI STRUMENTI PER L'INTEGRAZIONE FRA I SISTEMI

Una proposta per ottimizzare e migliorare l'offerta integrata di servizi esistenti a livello territoriale, nata dalla riflessione su alcune esperienze regionali e da progetti nazionali ed europei, è l'ipotesi di costituire dei **"Centri Interistituzionali per l'Orientamento Permanente"**, che operino come una **"multi-agency" di orientamento**.

Tali Centri, a composizione mista, potranno finalizzare la loro azione alla razionalizzazione delle risorse finanziarie, umane e strumentali, come pure al miglioramento della qualità dei servizi del territorio, tramite azioni informative e di supporto per gli operatori e le istituzioni scolastiche, quali: Condivisione di buone pratiche e strumenti; Formazione e supporto tecnico; Ricerca e sviluppo; Comunicazione, ecc..

**Esperienze di riferimento:** Progetti comunitari GIRC, GIANT e AQOR che sono stati sperimentati in alcune province e regioni italiane.