

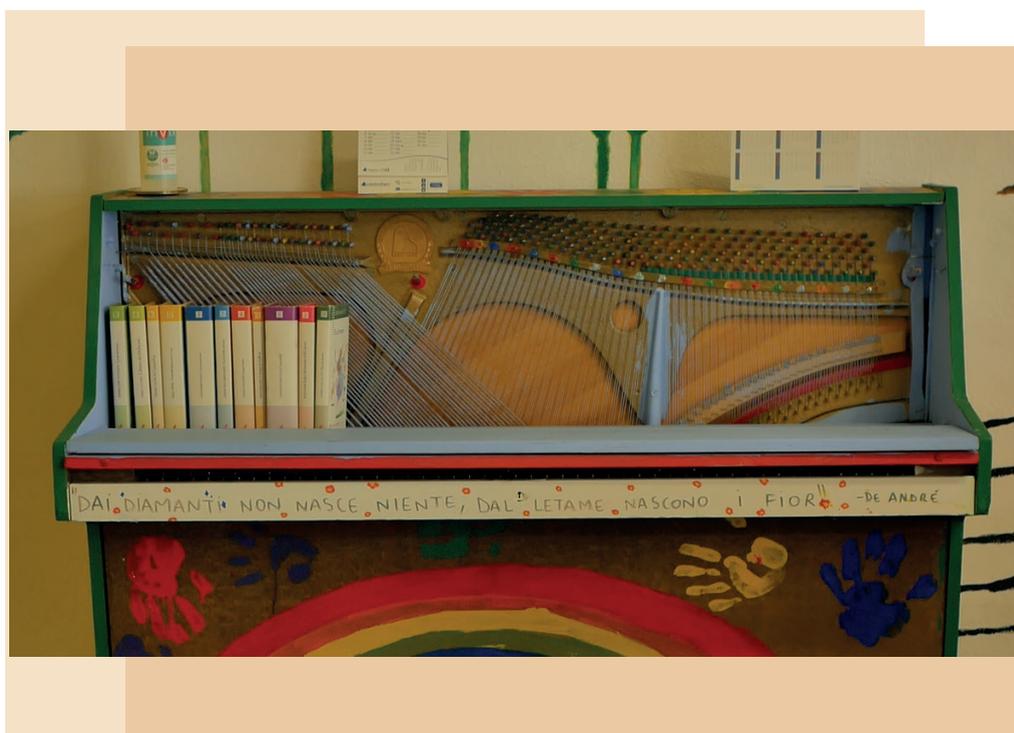


Regione Toscana

L'ORIENTAMENTO SCOLASTICO

LINEE GUIDA REGIONE TOSCANA

A cura di **Sandra Traquandi**





Regione Toscana

L'ORIENTAMENTO SCOLASTICO

LINEE GUIDA REGIONE TOSCANA

A cura di **Sandra Traquandi**



Regione Toscana

**Regione Toscana - Direzione Istruzione, Formazione, Ricerca e Lavoro.
Settore Educazione e Istruzione**

**Coordinamento Progetto grafico e editing:
Regione Toscana**

**Direzione Generale della Giunta regionale
Settore Comunicazione, Cerimoniale ed Eventi
Dirigente Paolo Ciampi**

A cura di:

Sandra Traquandi - *Regione Toscana*

Con il contributo di:

Vincenzo Bianculli - *Centro Studi Pluriversum*

Luca Capiluppi - *Centro Studi Pluriversum*

Marco Ciapetti - *Centro Studi Pluriversum*

Sabina Falconi - *Università degli Studi di Firenze*

Gaetano Martorano - *Centro Studi Pluriversum*

Sandra Traquandi - *Regione Toscana*

Catalogazione nella pubblicazione (CIP) a cura della
Biblioteca Toscana Pietro Leopoldo del Consiglio Regionale della Toscana

L'orientamento scolastico : linee guida Regione Toscana / a cura di Sandra Traquandi ; Regione Toscana, Direzione istruzione, formazione, ricerca e lavoro, settore Educazione e Istruzione ; con il contributo di Vincenzo Bianculli ... [et al.] ; introduzione di Eugenio Giani e Alessandra Nardini. - Firenze : Regione Toscana, 2025

1. Traquandi, Sandra 2. Toscana <Regione> : Direzione istruzione, formazione, ricerca e lavoro. Settore educazione e istruzione 3. Bianculli, Vincenzo 4. Giani, Eugenio 5. Nardini, Alessandra

371.42209455

Orientamento scolastico - Politica [della] Toscana <Regione>

Finito di stampare aprile 2025

ISBN : 0978-88-7040-172-1



Questa pubblicazione si inserisce nelle iniziative intraprese dalla Regione Toscana a supporto dell'orientamento scolastico nell'ambito dell'azione "Studiare e formarsi in Toscana: scegli la strada giusta per te"

Il lavoro è realizzato con il finanziamento del Fondo Sociale Europeo Plus 2021-2027

SOMMARIO

	Introduzione	7
	Presentazione	11
1	Il contesto dell'orientamento	13
	1.1 L'orientamento nelle politiche europee	14
	1.2 Le funzioni di sistema	17
2	Regia e governance territoriale	23
	2.1 Il quadro regionale toscano	23
	2.2 La rete e gli attori della governance regionale	27
	2.3 Le azioni del sistema e la rete dei servizi	31
	2.3.1 Gli interventi a livello regionale	33
	2.3.2 Gli interventi a livello territoriale	35
3	Principi fondamentali dell'orientamento	39
	3.1 Orientamento come processo lifelong	39
	3.2 Orientamento come cittadinanza attiva e sostenibilità	41
	3.3 Orientamento come strumento di prevenzione della dispersione scolastica e promozione del successo formativo	43
	3.4 Orientamento come strumento di supporto alle transizioni	45
4	Un modello di orientamento basato sulle Career Management Skills (CMS)	50
	4.1 Le CMS come obiettivi di apprendimento	52
	4.2 Progettare per competenze	56
	4.3 Competenze oltre le barriere: stereotipi, inclusione e sostenibilità	58
5	Comunità orientante	61
	5.1 I principali attori della Comunità Orientante	62
	5.2 La famiglia	64
	5.3 Mondo del lavoro, delle professioni e collaborazione con enti e associazioni del territorio	67
6	Monitoraggio e Valutazione	71
	6.1 Processi di valutazione	73
	6.2 Indicatori di efficacia	75
	6.3 Miglioramento continuo del sistema	78
	Riferimenti normativi e bibliografici	81



INTRODUZIONE

*Eugenio Giani, Presidente della Regione Toscana
Alessandra Nardini, Assessora Istruzione, formazione
professionale, università e ricerca, impiego, relazioni
internazionali e politiche di genere della Regione Toscana*

Con la pubblicazione delle Linee guida per l'orientamento scolastico abbiamo scelto di trovare una ulteriore e preziosa occasione per riflettere e confrontarci assieme sul tema dell'orientamento allo studio e alla formazione, in particolare rivolgendoci a tutti gli attori coinvolti da questa materia così cruciale: il mondo della scuola, con tutto il corpo insegnante e la dirigenza scolastica, le Conferenze Zonali per l'educazione e l'istruzione, gli Enti locali, l'Università e tutti gli operatori e operatrici del territorio.

Infatti nelle politiche della Regione Toscana in materia di istruzione, l'orientamento scolastico assume un ruolo fondamentale perché siamo convinti che rappresenti uno strumento di grandissima importanza per il raggiungimento del successo scolastico e formativo delle ragazze e dei ragazzi e per combattere l'abbandono e la dispersione scolastica.

Orientamento per supportare le persone a sviluppare la propria identità, a rafforzare la consapevolezza di sé e delle proprie attitudini ed interessi, a prendere decisioni sulla propria vita personale e successivamente professionale.

Ci impegniamo con tante iniziative per stare accanto alle studentesse e

agli studenti - come alle loro famiglie - per supportarli in particolar modo nei momenti di transizione, quando si trovano ad operare le scelte più significative, come quella del percorso di studi da intraprendere dopo la scuola secondaria di primo grado.

Siamo convinti che l'orientamento non si fa certo in un solo giorno e infatti abbiamo un programma ampio di iniziative che - come Regione - portiamo avanti da anni con energia, con l'intento di accompagnare le studentesse e gli studenti per tutta la durata del loro percorso di istruzione.

Ci siamo concentrati molto sul progetto regionale "Studiare e formarsi in Toscana: scegli la strada giusta per te" che ha realizzato strumenti di orientamento informativo e formativo per le classi:

- materiali video finalizzati ad arricchire le competenze orientative, cioè quelle fondamentali competenze utili a ciascuno per la gestione con successo del proprio percorso di sviluppo formativo;*
- la collana di volumi "Costruire orientamento" dedicata agli insegnanti;*
- una campagna di comunicazione;*
- uno spazio web dedicato (www.regione.toscana.it/orientamento-scuola), con tantissimi materiali messi a disposizione di tutti gli interessati e le interessate, gratuiti, che offrono tante diverse possibilità di lavoro in classe come anche una fruizione in autonomia.*

Abbiamo dato vita a quella che chiamiamo una sorta di "cassetta degli attrezzi" che possa aiutare le nostre giovani generazioni anche a comprendere che non ci sono scuole di serie A o di serie B, e a comprendere come sviluppare i propri interessi e come affrontare le fasi di transizione in tutta la vita lavorativa.

Tra i molti percorsi trattati ci fa piacere ricordare il modulo dedicato al contrasto degli stereotipi di genere che ancora tanto, purtroppo, incidono sulle scelte delle nostre studentesse e dei nostri studenti.

Ma qui ci preme anche rammentare come per raggiungere capillarmente tutti i territori, anche i più decentrati, da diversi anni prevediamo che il tema dell'orientamento sia trattato all'interno dei PEZ, i Progetti Educativi Zonali per l'Età scolare che si realizzano da anni in tutte le 35 Zone per l'educazione e l'istruzione della Toscana, con un impianto ormai diventato parte della programmazione europea del FSE+ che ha offerto nuove opportunità in termini di ampiezza del finanziamento (6 milioni di euro

per ogni anno del PEZ Età scolare) e di continuità per tutto il programma del settennato FSE+ 2021-2027.

I PEZ sono un fiore all'occhiello per contrastare la dispersione scolastica, favorendo l'inclusione di studentesse e studenti disabili o di lingua e cultura straniera, arginando le situazioni di disagio e puntando, appunto, sulla leva di un buon orientamento scolastico.

Attraverso i PEZ facciamo progetti di orientamento a partire dal 2018, e sono azioni che partono dal basso perché in ogni territorio c'è una progettazione "su misura" grazie ai partenariati locali che le Conferenze Zonali per l'educazione e l'istruzione - nostro interlocutore fondamentale sul territorio, anche in linea con il recente programma di potenziamento istituzionale di ciascun organismo tecnico di coordinamento zonale educazione e scuola su cui viene a convergere, in primo luogo, l'impegno degli stessi Presidenti delle Zone - riescono ad attivare e alla collaborazione da queste stabilita con le scuole che permette di integrare le energie e le proposte di tutti.

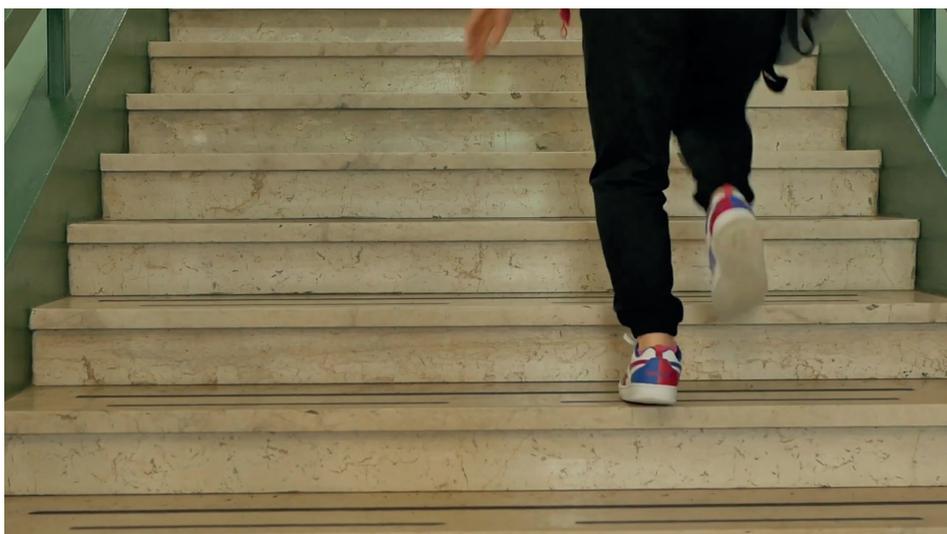
Con i PEZ l'orientamento può accompagnare le ragazze e i ragazzi dalla scuola primaria fino alla scuola secondaria di secondo grado, arrivando in maniera capillare in ogni comune della Toscana con le nostre attività laboratoriali. Senza dimenticare che abbiamo impresso un'impronta nuova all'interno dei PEZ chiedendo a tutte le Zone di affrontare all'interno dei progetti il tema del contrasto degli stereotipi di genere, assunto come principio di riferimento che ispiri trasversalmente tutta l'azione educativa in una prospettiva di promozione delle pari opportunità.

Gli strumenti che abbiamo realizzato a livello regionale, la "cassetta degli attrezzi" che nasce con "Studiare e formarsi in Toscana: scegli la strada giusta per te", possono e devono entrare sempre più in stretta correlazione con quanto si porta avanti nei diversi territori, prevedendo un'ulteriore ed ampia serie di azioni a supporto e in sinergia con la progettazione e realizzazione dei PEZ. La cassetta degli attrezzi facilita il lavoro di formazione degli operatori e delle operatrici territoriali, il coinvolgimento delle famiglie e le iniziative di confronto con i tanti attori del territorio. Le Linee Guida che stiamo qui diffondendo diventano pertanto un terreno di dialogo e di crescita per l'intero sistema toscano.

Dunque se l'orientamento scolastico ci pone di fronte una grande sfida, possiamo pensare come tutto questo vada a costituire la nostra risposta, quello che possiamo definire un vero e proprio "modello toscano di

orientamento scolastico”, che faccia perno sullo sviluppo del nostro sistema territoriale, peculiarità tutta toscana che continua a darci buoni frutti. Modello toscano che è basato su solidi riferimenti scientifici ed in grado di diventare pratica a tutti i livelli scolastici e territoriali, contribuendo peraltro a dare attuazione alle Linee guida del Ministero dell’Istruzione e del Merito.

Un modello toscano sul quale vogliamo invitare al confronto e alla collaborazione tutti gli attori istituzionali e non, in modo da far convergere il massimo impegno di tutti e tutte verso il successo scolastico delle nostre studentesse e dei nostri studenti. Sapendo che l’orizzonte del successo è la cittadinanza attiva e consapevole di cittadine e cittadini partecipi della società.



PRESENTAZIONE

Il presente documento rappresenta un riferimento metodologico e operativo per la progettazione, coordinamento e conduzione di interventi di orientamento scolastico erogati a favore di studenti, studentesse e relative famiglie degli Istituti di ogni ordine e grado della Regione Toscana, con l'obiettivo di finalizzare ogni azione orientativa alla promozione del "successo scolastico e contrastare la dispersione scolastica, concentrandosi sulla rimozione degli ostacoli all'accesso e allo svolgimento dei percorsi di istruzione e formazione", come citato nelle Linee Guida PEZ.

Il presente documento si pone le seguenti finalità:

- Valorizzare il ruolo dei diversi soggetti istituzionali secondo le linee di governance adottate dalla Regione, nell'ottica di una sempre maggiore cooperazione e collaborazione dei soggetti non istituzionali.
- Definire l'azione orientativa sia in un'ottica di processo che in un'ottica di risultato.
- Individuare, in ogni fase del progetto, il riferimento agli obiettivi citati in apertura:
 - promozione del successo scolastico
 - contrasto all'abbandono scolastico
 - rimozione di ostacoli all'accesso e svolgimento dei percorsi di istruzione e formazione



IL CONTESTO DELL'ORIENTAMENTO



Il ruolo dell'orientamento nel processo di mediazione tra l'individuo ed il proprio percorso di studi, formazione e lavoro si è evoluto profondamente nel corso della sua pur breve storia.

Oggi parliamo di orientamento come di un'azione finalizzata a “[...] supportare singoli individui e gruppi a scoprire di più sul lavoro, il tempo libero e la formazione, a riflettere sul loro posto nel mondo e sui piani per il loro futuro. Affinché questo accada, è fondamentale che l'individuo e la comunità sviluppino la capacità di analizzare e porsi criticamente nei confronti di assunti e relazioni di potere, di creare network, costruire reti solidali e creare nuove opportunità condivise. L'orientamento punta a far sì che la persona e i gruppi siano in grado di lottare nel mondo che li circonda e siano in grado di immaginarsi un mondo diverso, un mondo migliore. L'orientamento può avere diverse forme e si fonda su diverse tradizioni teoriche. Al di là delle divergenze, in fondo, consiste nell'offrire opportunità di apprendimento mirate a sostenere la persona e i gruppi nel processo di riflessione su lavoro, tempo libero e formazione alla luce

di nuove informazioni e esperienze”¹

Possiamo dire che l'orientamento ha quindi un impatto sullo sviluppo personale promuovendo la crescita individuale, valorizzando il potenziale di apprendimento e l'impegno attivo nella comunità, e sullo sviluppo territoriale facilitando il coinvolgimento ottimale delle persone nei sistemi educativi e nel mercato del lavoro, supportando le transizioni e il ricambio generazionale.

1.1 L'ORIENTAMENTO NELLE POLITICHE EUROPEE

Nel panorama educativo europeo, un aspetto centrale delle politiche di orientamento scolastico è la valorizzazione delle competenze, con un'attenzione particolare alle competenze trasversali e alle capacità di gestione della carriera (Career Management Skills - CMS). Queste competenze, che includono abilità come la capacità di pianificare e gestire la propria carriera, l'adattabilità ai cambiamenti del mercato del lavoro, la riflessione critica sulle proprie aspirazioni e competenze, sono diventate un elemento cruciale per garantire il successo formativo e professionale degli studenti e delle studentesse.

L'Unione Europea ha posto da tempo la competenza al centro delle sue politiche educative. Il Quadro di Riferimento Europeo delle Competenze Chiave per l'Apprendimento Permanente (2006, aggiornato nel 2018) identifica otto competenze chiave necessarie per lo sviluppo personale, la cittadinanza attiva e l'occupazione. Tra queste, spiccano le competenze digitali, la capacità di imparare a imparare, le competenze sociali e civiche, oltre alle competenze imprenditoriali e di consapevolezza culturale. Queste competenze, che vengono promosse fin dalla scuola primaria, sono considerate essenziali per adattarsi alle trasformazioni tecnologiche e ai mutamenti socio-economici globali.

L'orientamento scolastico, in questo contesto, è visto come uno strumento per aiutare gli studenti e le studentesse a riconoscere e sviluppare queste competenze. Diversi Paesi europei hanno adottato strategie per integrare l'insegnamento delle Career Management Skills.

1 Fonte: T. Hooley, R.G. Sultana & R. Thomsen (2017) The neoliberal challenge to career Guidance – mobilising research, policy and practice around social justice. In T. Hooley, R.G. Sultana & R. Thomsen (eds) Career Guidance for social justice: Contesting neoliberalism. London: Routledge.

Is all'interno dei curricula scolastici, al fine di consentire agli studenti e alle studentesse di affrontare meglio le transizioni nel corso della loro vita, sia nel mondo dell'istruzione che in quello del lavoro.

Le Career Management Skills (CMS), ovvero le competenze di gestione della carriera, sono definite come l'insieme di conoscenze, abilità e atteggiamenti che consentono agli individui di fare scelte consapevoli riguardo alla propria carriera, non solo a livello scolastico, ma durante tutto il loro percorso di vita. L'adozione di questo concetto segna un cambiamento importante nell'orientamento scolastico, passando da un focus tradizionale sull'acquisizione di conoscenze settoriali o tecniche, a un modello che promuove lo sviluppo di competenze più ampie e trasversali.

Secondo un rapporto dell'OECD (2019), le CMS includono diverse competenze chiave:

- Auto-consapevolezza: la capacità di riflettere sui propri interessi, abilità e valori;
- Gestione delle informazioni sulla carriera: la capacità di accedere e utilizzare in modo efficace le informazioni sulle opportunità educative e lavorative;
- Pianificazione e processo decisionale: la capacità di prendere decisioni informate e pianificare il proprio percorso professionale;
- Adattabilità: la capacità di gestire i cambiamenti e le incertezze nel mondo del lavoro.

Queste competenze sono sempre più integrate nei percorsi scolastici di numerosi Paesi europei, con l'obiettivo di preparare gli studenti e le studentesse a navigare in un mercato del lavoro complesso e in rapida evoluzione. In particolare, alcuni Paesi hanno sviluppato politiche avanzate per la promozione delle CMS.

- La Finlandia è all'avanguardia nell'orientamento scolastico. Le Career Management Skills sono integrate nei curricula attraverso un processo di autovalutazione continua e di sviluppo delle competenze trasversali. Tutti gli studenti e le studentesse sono incoraggiati a riflettere sui propri interessi, valori e capacità attraverso strumenti digitali e supporti educativi specifici. La promozione di una mentalità imprenditoriale è parte di questo approccio, con corsi e progetti che mirano a sviluppare competenze di problem-solving, leadership e pianificazione a lungo termine.

- Nel Regno Unito, l'insegnamento delle CMS è strutturato attraverso il Career Development Institute (CDI), che ha sviluppato un quadro di riferimento per le Career Management Skills. Questo approccio integra l'orientamento scolastico con la preparazione alla vita lavorativa, aiutando gli studenti e le studentesse a comprendere meglio le dinamiche del mercato del lavoro e a sviluppare competenze per la gestione della carriera. Secondo uno studio condotto dall'Università di Derby (2017), l'introduzione di moduli specifici per le CMS nelle scuole secondarie ha avuto un impatto positivo sulla preparazione dei giovani e delle giovani per il mondo del lavoro.
- In Irlanda, il programma Guidance for Life, promosso dal National Centre for Guidance in Education (NCGE), si concentra sull'insegnamento delle CMS nelle scuole secondarie, con un'enfasi sulla preparazione alle transizioni educative e professionali. L'approccio irlandese all'orientamento scolastico combina moduli formativi con la consulenza individuale, garantendo un supporto personalizzato per gli studenti e le studentesse che devono affrontare scelte difficili.
- La Francia ha introdotto il concetto di Parcours Avenir, un programma che mira a sviluppare le CMS in tutti gli studenti e le studentesse delle scuole secondarie. Attraverso questo percorso, gli studenti e le studentesse sono incoraggiati a esplorare diverse opzioni professionali, a sviluppare piani di carriera e a riflettere sulle competenze necessarie per raggiungere i loro obiettivi. Il Ministero dell'Istruzione francese ha sottolineato l'importanza di questo approccio per ridurre i tassi di dispersione scolastica e migliorare il successo formativo.

Il legame tra orientamento scolastico, sviluppo delle competenze e contrasto alla dispersione scolastica è stato al centro di molte iniziative europee. Secondo un rapporto del CEDEFOP (Centro Europeo per lo Sviluppo della Formazione Professionale), le politiche di orientamento basate sullo sviluppo delle CMS sono tra le più efficaci per ridurre il tasso di abbandono scolastico e migliorare i tassi di successo educativo. Gli studenti e le studentesse che sviluppano competenze di gestione della carriera durante il percorso scolastico hanno maggiori probabilità di restare motivati e di completare il loro percorso formati-

vo, grazie a una maggiore comprensione del valore dell'istruzione nel contesto delle loro future opportunità lavorative.

Un'altra strategia chiave per contrastare la dispersione scolastica è quella di fornire esperienze lavorative reali durante il percorso scolastico. Paesi come la Germania, con il suo sistema di formazione duale, e i Paesi Bassi, con i loro tirocini strutturati, hanno dimostrato che l'integrazione di esperienze professionali concrete contribuisce a mantenere alto il livello di coinvolgimento degli studenti e delle studentesse e a ridurre i tassi di abbandono.

L'orientamento scolastico a livello europeo si sta evolvendo verso un approccio sempre più focalizzato sulla valorizzazione delle competenze e sullo sviluppo delle Career Management Skills. L'obiettivo è preparare gli studenti e le studentesse non solo a completare il loro percorso formativo, ma anche a gestire con successo le transizioni educative e professionali lungo tutta la loro vita. Le politiche educative avanzate nei Paesi europei all'avanguardia, come Finlandia, Regno Unito e Francia, dimostrano l'importanza di un orientamento personalizzato, integrato e basato sullo sviluppo delle competenze per contrastare la dispersione scolastica e promuovere il successo formativo e professionale.

1.2 LE FUNZIONI DI SISTEMA

Il sistema regionale di orientamento comprende tutte le attività e risorse necessarie per consentire alla persona di valorizzare pienamente il proprio potenziale, contribuendo allo sviluppo della comunità e del territorio. Questa concezione riflette i principi della Strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva nonché gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

Si tratta di un'azione che ha bisogno di un diffuso coinvolgimento degli attori territoriali e di una forte funzione di coordinamento e governance a livello regionale.

L'esigenza di centrare i servizi sui bisogni di ogni singola persona prevede anche una qualificazione degli operatori e delle operatrici, un'attività continua di verifica degli standard e dei modelli di erogazione dei servizi (per garantire a tutti i cittadini e a tutte le cittadine

accessibilità, trasparenza, pari opportunità, efficacia e qualità delle prestazioni e delle risorse orientative).

Il sistema regionale di orientamento comprende, infatti, tutte le attività e le risorse utili a consentire alla persona di valorizzare pienamente il proprio potenziale in attività che contribuiscono allo sviluppo della comunità e del territorio.

In questa prospettiva, l'orientamento svolge una duplice funzione:

1. promuovere lo sviluppo della persona nella sua unicità, valorizzando il potenziale di apprendimento e di impegno attivo in favore della comunità e del territorio;
2. promuovere lo sviluppo del territorio garantendo alle organizzazioni il miglior coinvolgimento delle persone alla crescita del sistema e anche il miglior funzionamento dei sistemi educativi e del mercato del lavoro, facilitando le complesse transizioni soggettive tra i sistemi e il ricambio generazionale in tutti i settori.

In futuro, il sistema dell'apprendimento permanente (Lifelong learning) sarà sempre meno caratterizzato da lunghi percorsi tradizionali e formali di educazione. La complessità e la dinamicità dei sistemi economici e sociali richiederanno sempre di più nuove forme di micro-apprendimento, immediato e in contesti diversi (sistema delle micro-credentials e sistema della validazione), granulari e modulari, per gestire situazioni complesse e interdisciplinari. I sistemi regionali di orientamento fungono da interfaccia cruciale tra i singoli e la complessità dei sistemi di apprendimento e produzione, in accordo con gli obiettivi della Nuova agenda per le competenze per l'Europa. Questa sfida pone l'orientamento al centro di un insieme di politiche settoriali, rendendolo una funzione strategica per la coesione territoriale, l'inclusione sociale e lo stimolo all'innovazione.

In questa prospettiva le persone dovranno anche acquisire nuove capacità trasversali di gestione della propria carriera che sarà sempre più intervallata tra momenti di produzione, momenti di apprendimento e di riorientamento (Lifelong guidance).

Per questo, i sistemi regionali di orientamento svolgono una funzione fondamentale proprio come "interfaccia" tra ogni singola persona e la complessità dei sistemi di apprendimento e di produzione.

Questa sfida pone l'orientamento al centro e a supporto di un insieme di politiche settoriali che hanno bisogno di interfacciarsi con i

cittadini e le cittadine, con le imprese e con gli attori territoriali.

In questo senso, l'orientamento ha una funzione strategica per la coesione del territorio, per garantire l'accesso ottimale di nuove professionalità in tutti i settori e stimolare anche nuove iniziative imprenditoriali, da un lato, ma anche di favorire l'inclusione di tutti i cittadini e tutte le cittadine. L'inclusione non può infatti essere una responsabilità dei singoli, ma può essere realizzata solo se il sistema è orientato sui bisogni e sulla valorizzazione delle potenzialità di ogni singolo cittadino e cittadina.

Diventa importante coordinare tutte le molteplici attività all'interno di una strategia di sistema, stimolando gli attori settoriali e le reti locali a collaborare e condividere dati e informazioni utili per l'orientamento permanente di tutti i cittadini e tutte le cittadine.

Per garantire un'efficace implementazione di queste strategie, e in conformità con il principio di sussidiarietà sancito dall'art. 118 della Costituzione italiana, è necessario investire in fattori di qualità che permettano al sistema regionale di fornire servizi personalizzati a tutti i cittadini e le cittadine durante l'intero percorso di carriera, dai primi anni di apprendimento alle fasi di transizione nei sistemi di formazione e nel mercato del lavoro, fino alla gestione delle fasi critiche della carriera professionale. Questo approccio mira a sviluppare le Career Management Skills, in linea con le raccomandazioni del Network europeo per le politiche di orientamento permanente (ELGPN), definendo azioni, supporti e strumenti attraverso una assistenza di secondo livello che garantirà l'applicazione di standard di qualità garantendo anche un insieme di risorse informative e di conoscenza del territorio, dei settori, dei cambiamenti in atto e delle trasformazioni future, utili per favorire le scelte individuali e l'accesso alle opportunità, ma anche per programmare servizi di consulenza e percorsi di aggiornamento fornendo assistenza sia agli attori del territorio sia al sistema di governance regionale.

Questo approccio integrato mira a superare le sfide del mercato del lavoro italiano, caratterizzato da alta disoccupazione, bassa produttività e disparità di genere, come evidenziato dalle analisi OCSE e dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). L'obiettivo è sviluppare un sistema di orientamento che non si limiti al career counseling, ma si estenda alla career education, preparando i cittadini e le cittadine a navigare efficacemente in un contesto lavorativo e formativo in

rapida evoluzione, in linea con le indicazioni della Raccomandazione del Consiglio dell'UE del 30 ottobre 2020.

In questo contesto, la sfida principale sarà coniugare gli scenari mutevoli determinati da fattori storico-economici con la dimensione long-life del processo di orientamento, legata alle scelte individuali, ai bisogni e ai desideri delle persone. Il sistema dovrà essere in grado di fornire un panorama coerente di indicazioni per lo sviluppo di nuove competenze, adottando uno sguardo preventivo che prepari le persone a operare scelte consapevoli lungo tutto il percorso di carriera, in un'ottica di apprendimento permanente e adattabilità professionale.

La contemporaneità pone quindi un interrogativo iniziale, ovvero come coniugare scenari mutevoli e articolati, e determinati da fattori storico economici con la dimensione long-life del processo di orientamento, legata alle scelte delle persone, ai loro bisogni, desideri, e quindi alla realtà dei singoli e delle famiglie. La dimensione della scelta e della pianificazione, necessaria per ognuno, è in relazione con l'imprevedibilità e la mutevolezza delle carriere, la frammentazione delle opportunità, le differenze socioeconomiche.

Accanto all'azione educativa dell'orientamento, ovvero al sostegno e sviluppo delle competenze specifiche per sapersi muovere nella complessità della costruzione dei percorsi di studio, formazione e lavoro, va sviluppata una capacità dei sistemi di fornire alle persone un panorama adeguato e coerente di indicazioni per sviluppare nuove competenze e abilità, determinanti per cogliere appieno opportunità in grado di soddisfare i bisogni di ognuno.

In un'ottica di sistema lo sguardo delle azioni di orientamento deve essere necessariamente di natura preventiva: non è sufficiente, ormai da tempo, concentrare le azioni ed il supporto nei momenti tipici delle transizioni lineari e nei momenti di scelta, ma è utile e funzionale rendere le persone competenti per la gestione della carriera e ad acquisire un mindset che preveda la possibilità di operare scelte e considerare opportunità nel corso della costruzione del proprio percorso di carriera (career education).

A livello nazionale le indicazioni ministeriali relative all'orientamento sono definite dalle Linee guida per l'orientamento permanente del 2014 e dalle più recenti linee guida per l'orientamento del 2022, riforma prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Quest'ultimo documento conferma il valore formativo ed educativo

dell'orientamento e ne fornisce una definizione riprendendo il testo condiviso da Governo, Regioni ed Enti Locali nel 2012 che descrive l'orientamento come *"... un processo volto a facilitare la conoscenza di sé, del contesto formativo, occupazionale, sociale culturale ed economico di riferimento, delle strategie messe in atto per relazionarsi ed interagire in tali realtà al fine di favorire la maturazione e lo sviluppo delle competenze necessarie per poter definire o ridefinire autonomamente obiettivi personali e professionali aderenti al contesto, elaborare o rielaborare un progetto di vita e sostenere le scelte relative"*.

Le linee guida del 2022 si pongono come finalità quelle di:

- ridurre la percentuale di abbandoni scolastici ad una percentuale inferiore al 10%;
- diminuire la distanza tra scuola e realtà socio-economiche territoriali;
- rafforzare l'apprendimento e la formazione permanente lungo tutto l'arco della vita;
- potenziare e investire sulla formazione tecnica e professionale.

Il raggiungimento di tali obiettivi deve avvenire attraverso un'idea di orientamento che superi la "stagione degli interventi affidati a iniziative episodiche" e che si affidi ad un "un sistema strutturato e coordinato di interventi" [...] all'interno del quale si vada a costituire una "responsabilità per tutti gli ordini e gradi di scuola, per i docenti e le docenti, per le famiglie e i diversi attori istituzionali e sociali con i quali lo studente interagisce".²

Riprendendo le indicazioni delle linee guida del 2022 già citate in precedenza, un sistema di orientamento strutturato deve essere capace di offrire un senso di continuità all'esperienza dello studente e della studentessa e deve essere concepito come espressione di un diritto all'orientamento per il cittadino e per la cittadina. Pertanto un sistema deve essere in grado di articolare una serie di risposte differenziate e qualificate, in modo da garantire da un lato l'accesso più ampio possibile in risposta a bisogni concreti e reali, e dall'altro una composizione di servizi e percorsi in grado di soddisfare attraverso specializzazione e qualità - l'esigenza di supporto dei diversi target, sia

² Decreto Ministeriale n. 328/2022. (2022). Adozione delle Linee guida per l'orientamento nell'ambito della Riforma 1.4 del PNRR. Ministero dell'Istruzione.

intesi come segmentati temporalmente e per transizioni tipiche sia come intensità del bisogno di supporto.

In questo senso l'orientamento può essere un fattore importante di politica sociale, contribuendo ad aprire perimetri di opportunità nuove e differenti soprattutto per chi ha e ha avuto meno occasioni, pur transitando per altri servizi. In questo modo la possibilità di fruire di un servizio di orientamento di secondo livello è qualcosa di differente e non solo una replica o un rafforzamento di altre possibilità comunque accessibili.

Conferire un senso ed un significato agli eventi che caratterizzano il percorso formativo e professionale di ognuno deve essere riconosciuto come un valore centrale, determinante per gli esiti di carriera ed il relativo benessere professionale. In questa sede il termine "carriera" deve essere letto nella sua reale cornice etimologica ovvero al percorso, alla strada che conduce attraverso le proprie esperienze ed obiettivi.

In quest'ottica diventano centrali il tema dell'inclusività e della sostenibilità in orientamento come strumenti per liberare l'utente da sistemi di credenze e limitazioni culturali che impediscono di potersi pensare in qualsiasi direzione e di poter pretendere di conoscere strumenti e servizi funzionali al raggiungimento del proprio obiettivo.

Alla luce di queste considerazioni è oggi impensabile che studenti e studentesse della stessa età, coinvolti nella stessa fase formativa della loro vita, possano vivere esperienze di orientamento di forte disparità semplicemente sulla base del diverso valore che gli adulti di riferimento conferiscono al processo orientativo o legato a differenze territoriali.

Le indicazioni contenute nelle linee guida Regionali intendono quindi uniformare non solo i possibili contenuti di un percorso di orientamento rivolto agli studenti e alle studentesse delle scuole primarie e secondarie della Toscana, ma anche, e soprattutto, far convergere l'attenzione di tutti gli operatori e le operatrici sull'importanza dell'orientamento come strumento di crescita personale e sociale, come valore indispensabile per la definizione dei percorsi di carriera come espressione di benessere della persona e della comunità.

REGIA E GOVERNANCE TERRITORIALE



2.1 IL QUADRO REGIONALE TOSCANO

Il sistema dell'educazione e dell'istruzione in Toscana si caratterizza per l'organizzazione territoriale fondata sulle **Conferenze Zonali per l'educazione e l'istruzione**, entità di estensione sovracomunale e subprovinciale, dando luogo ad una peculiarità della nostra realtà che si presenta a tutt'oggi come unica nel contesto nazionale.

L'impostazione fa leva sulle **35 Zone toscane**³ per l'educazione e l'istruzione individuate come **ambito ottimale per la programmazione** degli interventi nell'area dell'infanzia e dell'età scolare, attraverso lo strumento normativo della L.R. n. 32/2002 "Testo unico della normativa della Regione Toscana in materia di educazione, istruzione, orientamento, formazione professionale e lavoro" che, oltre a definirle come composte dall'insieme dei sindaci o assessori all'istruzione della Zona, le colloca tra i soggetti fondamentali per lo sviluppo del

³ Le Zone dell'educazione e dell'istruzione <https://www.regione.toscana.it/-/le-zone-dell-educazione-e-dell-istruzione>

sistema di istruzione nel quadro dell'attuazione delle politiche di intervento, sottolineando il concetto di **sistema regionale integrato per il diritto all'apprendimento** costituito "dall'insieme dei soggetti pubblici che programmano e curano la realizzazione delle azioni e degli interventi regionali e locali volti alla promozione delle attività di educazione, istruzione, orientamento e formazione che contribuiscono a rendere effettivo il diritto all'apprendimento per tutto l'arco della vita"⁴, nello spirito della norma stessa.

In tale logica le Conferenze Zonali sono dunque poste al centro del **sistema di governance territoriale** concepito come sistema di relazioni, processi e responsabilità che costituisce la base fondamentale da cui scaturiscono gli interventi della programmazione nei territori e che coinvolge, ai diversi livelli, Regione, Province, Comuni, Istituzioni scolastiche e i molteplici soggetti, istituzionali e non, del territorio. Una logica di forte **integrazione**, quindi, applicata su tutti i profili: sono integrate le strategie e gli interventi, come pure (e in quanto) sono integrate le competenze e le risorse (economiche, umane, strumentali) messe a disposizione, le analisi dei punti di forza e di debolezza su cui concentrarsi ed integrato è l'**impegno a convergere verso obiettivi condivisi**.

Integrazione, sussidiarietà, cooperazione interistituzionale sono infatti i principi chiave che sottendono all'organizzazione del sistema di *governance* toscano e lo guidano nel programmare ed agire interventi in campo educativo e scolastico tali da perseguire carattere di una sempre maggior incisività ed efficacia in relazione agli obiettivi preposti, in primis il contrasto e la prevenzione della dispersione scolastica e il conseguimento del successo scolastico e formativo per le nuove generazioni, con l'impegno ad eliminare gli ostacoli e superare le situazioni di svantaggio nella convinzione che un percorso positivo della loro crescita costituisca veicolo di sviluppo per l'intera società.

Può valer la pena peraltro ricordare che la Toscana ha alle spalle una lunga tradizione di dialogo tra enti locali e scuola, che affonda le radici in una storia quasi ventennale di progettazioni che fino al 2011 hanno costituito, sebbene con alcuni limiti che la nuova impostazione ha decisamente voluto superare, il terreno su cui si è cimentata ed

4 Art. 6 Regolamento 8 agosto 2003, n. 47/R, Regolamento di esecuzione della L.R. 26.7.2002, n. 32 (Testo unico della normativa della Regione Toscana in materia di educazione, istruzione, orientamento, formazione professionale, lavoro)

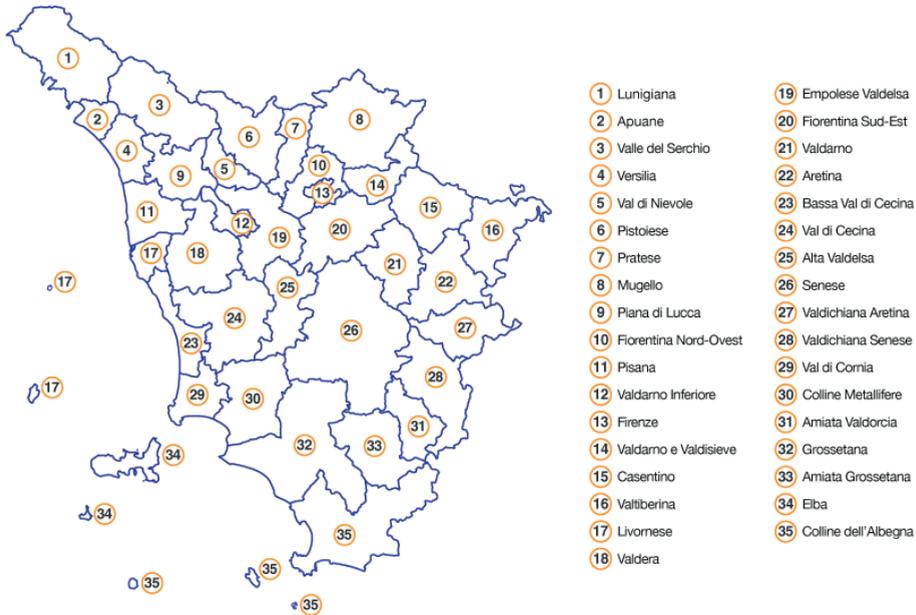
espressa la forte sensibilità ed attenzione dei Comuni manifestata nei confronti delle istanze di politiche scolastiche.

Il **modello toscano del sistema di governance territoriale** vede quindi al centro il ruolo delle Conferenze Zonali per l'educazione e l'istruzione come punto di riferimento istituzionale che innesca e coltiva la relazione con tutti gli altri soggetti dei rispettivi territori, in primo luogo le istituzioni scolastiche, attivi in campo educativo e di istruzione, sia di natura pubblica che privata. Risulta evidente come tale impostazione sia di forte stimolo ai Comuni, coesi fra loro nella Zona, investendoli di responsabilità come soggetto centrale attivo e proattivo, che si faccia capace di costruire reti di relazioni permanenti tra tutti gli attori territoriali, di tessere fiducia reciproca e di promuovere l'intervento partecipativo di ciascuno di essi secondo le rispettive potenzialità e competenze, in un quadro di sinergia e dinamicità complessiva che cerchi di dare risposte sempre più efficaci alla complessità di fenomeni in rapida trasformazione.

Le 35 Zone dell'Educazione e dell'Istruzione sono i luoghi della programmazione unitaria, della sintesi delle relazioni, della messa in comune di risorse, competenze, idee ed energie.

Su ciascun territorio possono essere coinvolti nel sistema, assieme alle Zone, le Province, le istituzioni scolastiche, le università, le biblioteche e le istituzioni culturali, le famiglie, le ASL, i centri per l'impiego, le imprese, le associazioni, le cooperative, le società sportive e così via. Soggetti, tutti, che abbiano a cuore il benessere delle giovani generazioni e possano contribuire, ognuno a vario titolo e in spirito di reciproca collaborazione, ad accrescerne lo sviluppo e ad aprire la strada a nuove opportunità.

Con questi presupposti il motto assunto per il sistema toscano e per la sua Progettazione Educativa Zonale P.E.Z. è infatti ***“per educare un bambino ci vuole un villaggio intero”***, pensando al coinvolgimento e alla partecipazione dell'ampia **comunità educante territoriale** che congiuntamente sostenga e supporti il percorso di crescita educativa di ogni suo giovane cittadino e cittadina attraverso un gioco di **alleanze e patti di comunità** tra tutti i soggetti appartenenti al sistema. Un esercizio di democrazia e di costruzione della collettività.



Sempre più negli ultimi anni si è sottolineato, anche nel nostro Paese, quanto sia determinante il lavoro di rete in ambito educativo e di istruzione ai fini del contrasto dei fenomeni di dispersione e di povertà educativa, ancora persistenti e fortemente penalizzanti in particolare verso le fasce più fragili. Si è evidenziato autorevolmente quanto sia necessario costruire alleanze educative tra scuola e comuni, con il coinvolgimento del terzo settore, nella direzione della formazione di patti di comunità.

Ecco, in tale contesto di riflessione, il particolare percorso fatto dalla Toscana in campo di organizzazione della programmazione territoriale si propone con una prospettiva che va ben al di là dell'occasionalità di forme di partenariati stipulati in occasione di bandi o di progettualità episodiche, magari legate alla disponibilità temporanea di finanziamenti (talvolta anche consistenti) di diversa provenienza e prive di una cornice che le coordini, bensì si pone l'obiettivo di **un'azione strutturale e a lungo termine, che costruisca un sistema di programmazione territoriale capace di stabilire reti di relazioni e di alleanze permanenti che siano, in primo luogo, reti istituzionali.**

Un sistema così concepito - istituzionale, integrato, diffuso e

permanente - si sviluppa a prescindere dalle occasioni offerte da bandi o finanziamenti straordinari, e può sicuramente prospettare progettualità condivise più lungimiranti ed efficaci, connesse con il tessuto della comunità locale e con gli attori sociali, e soprattutto capaci di rispondere organicamente ai bisogni territoriali che si manifestano nel quadro di una visione complessiva ampia e di prospettiva non a breve termine.

Ciò non esclude la possibilità del medesimo sistema di esprimere le proprie potenzialità di azione anche al momento in cui si vengano a presentare le occasioni di bandi di varia natura.

2.2 LA RETE E GLI ATTORI DELLA GOVERNANCE REGIONALE

Il modello di *governance* toscano si è costruito progressivamente negli anni grazie a molteplici **strumenti attuativi di diversa natura** che, nel tempo, hanno comunque mantenuto saldi al loro interno i principi di riferimento: i fondamenti poggiano sul Testo unico della L.R. n. 32/2002 che definisce il “Sistema integrato regionale per il diritto all’apprendimento permanente” e individua le Conferenze Zonali per l’educazione e l’istruzione come soggetti del sistema tratteggiandone composizione e compiti⁵, con il regolamento attuativo D.P.G.R. n. 47/R/2003⁶ si disegnano le caratteristiche e le regole generali di funzionamento del sistema integrato, con le Deliberazioni della G.R. n. 584 del 21/06/2016⁷ e n. 251 del 20/03/2017⁸ si emanano i criteri generali per il funzionamento delle Conferenze Zonali e le Linee guida per l’applicazione che ne stabiliscono la strutturazione interna, ulteriormente dettagliate in ultimo con le Linee guida adottate con la D.G.R. n. 584 del 13/05/2024⁹.

5 LR. n. 32/2002 artt. 6bis e 6ter

6 D.P.G.R. n. 47R del 8/08/2003 artt. 5,6 e 7

7 D.G.R. n. 584 del 21/06/2016 L.R. N. 32/2002 Art. 6 ter: Criteri generali per il funzionamento delle Conferenze Zonali per l’educazione e l’istruzione

8 D.G.R. n. 251 del 20/03/2017 L.R. n. 32/2002 art. 6 ter, Criteri generali per il funzionamento delle Conferenze Zonali per l’educazione e l’istruzione di cui alla D.G.R. n. 584/2016: linee guida per l’applicazione

9 D.G.R. n. 584 del 13/05/2024 Accordo tra la Regione Toscana e ciascuna Conferenza Zonale per l’educazione e l’istruzione, finalizzato alla realizzazione di un programma

Inoltre con le linee guida annuali per la programmazione dei Progetti Educativi Zonali - P.E.Z. - Età scolare¹⁰ si è disciplinato, nel corso degli anni scolastici, il processo, i ruoli degli attori, le priorità e la composizione di massima da cui scaturiscono le progettualità per il territorio di ciascuna Zona.

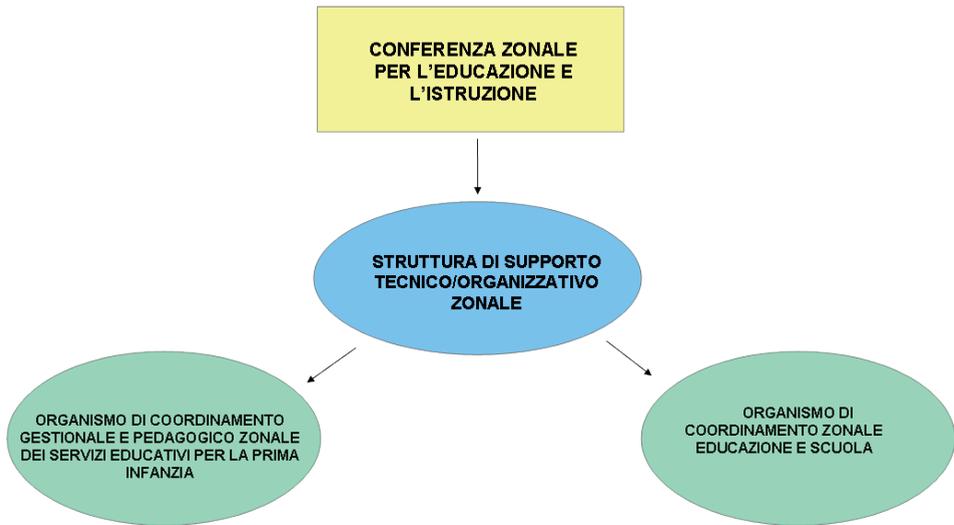
Dal combinato di tali disposizioni, accompagnate da vicino da corrispondenti finanziamenti e indicazioni e azioni di coordinamento, si è progressivamente strutturato nel corso degli anni il sistema toscano delle Zone che ha visto sviluppare, e addirittura sorgere per la prima volta laddove mancavano esperienze pregresse, gli organismi tecnici interni alla Zona stessa.

Si è infatti disegnata un'architettura organizzativa di funzionamento di ciascuna Zona che si è ispirata principalmente alle migliori buone pratiche emergenti dal territorio per portarle a sistema e generalizzarle, prevedendo, oltre alla **Conferenza Zonale, organismo politico**, la presenza di **tre organismi di natura tecnica** indispensabili per far sì che le scelte politiche possano trovare supporto e possibilità di concreta attuazione:

- la **struttura di supporto tecnico organizzativo zonale**, organismo di carattere trasversale, cioè con competenze riferite a tutte le tematiche delle aree di interesse per gli interventi zonali;
- l'**organismo di coordinamento gestionale e pedagogico dei servizi per l'infanzia**, con competenza tematica per l'ambito infanzia, da zero a sei anni di età;
- l'**organismo di coordinamento educazione e scuola**, con competenza tematica per l'ambito educazione e scuola, dai sei anni all'età adulta.

congiunto di sviluppo e potenziamento della governance territoriale in materia di educazione e di istruzione in particolare attraverso il rafforzamento e la qualificazione dei coordinamenti zonali educazione e scuola. Destinazione risorse.

¹⁰ In ultimo D.G.R. n. 665 del 12/06/2023 L.R. 32/2002: approvazione delle "Linee guida per la programmazione e progettazione educativa integrata territoriale Progetti Educativi Zonali-P.E.Z.- età scolare, anno scolastico 2023/2024" e riparto risorse



Nel quadro del tema dell'orientamento, a cui qui ci si riferisce, ci concentriamo in particolare sugli organismi zionali di coordinamento educazione e scuola: un insieme di presidi territoriali e tecnici divenuti sempre più un punto di riferimento per tutti i soggetti locali che agiscono in campo educativo e di istruzione; organismi che, nel tempo, hanno acquisito il ruolo di interlocutori riconosciuti nei confronti del livello regionale su un numero via via più ampio di materie anche oltre l'ambito inizialmente circoscritto ai P.E.Z. Progetti Educativi Zionali.

L'organismo educazione e scuola opera quindi nel contesto della zona fornendo supporto alle scelte della Conferenza Zonale in fase di programmazione unitaria degli interventi, a partire dall'analisi dei bisogni territoriali - basata anche sull'esame, elaborazione e interpretazione dei dati statistici di contesto e di performance del Sistema messi a disposizione dalla Regione Toscana mediante l'**Osservatorio regionale educazione e istruzione** e da altre fonti -, individuando le criticità da affrontare e le strategie perseguibili derivate dagli obiettivi definiti a livello politico, in coerenza con le risorse - finanziarie, umane, culturali, sociali - a disposizione nel territorio. Assicura l'effettiva applicazione della programmazione, il monitoraggio e la verifica del raggiungimento dei risultati attesi, ai fini di una costante riflessione per la riprogrammazione e provvede alla gestione e alla realizzazione

delle attività previste nella programmazione erogandone i servizi ai destinatari, anche affidandosi a tale scopo a soggetti esterni.

Per affrontare le molteplici materie di propria competenza e collaborare in una logica di sistema integrato con i diversi soggetti del territorio, pubblici e privati, che a vario titolo sono coinvolti, ricercando con questi un costante dialogo, l'Organismo di coordinamento educazione e scuola si attiva istituendo e coordinando una serie di **diversi tavoli tecnici/gruppi di lavoro tematici zonali** tra cui possiamo riscontrare quelli sull'inclusione della disabilità, sull'inclusione interculturale, sul disagio scolastico, sul dimensionamento, nonché, appunto, sull'orientamento scolastico. La costituzione dei tavoli/gruppi promuove e assicura la partecipazione della pluralità di attori alla programmazione della Zona, oltre a garantire la stabilità di un sistema costante di relazioni tra la Zona e i diversi soggetti che si rinsalda continuamente.

Il lavoro mirato all'interno dei tavoli/gruppi consente l'esplicitazione dei bisogni, la condivisione di percorsi e l'approfondimento delle materie specifiche.

In ogni Zona toscana è prevista quindi la costituzione di un tavolo/gruppo di lavoro dedicato, appunto, all'orientamento, materia fondamentale al centro delle politiche di contrasto alla dispersione scolastica, che si pone come sede di dialogo tra i molteplici attori del territorio.

All'interno del tavolo locale orientamento, in primo luogo viene consolidato il confronto tra la Zona e le Istituzioni scolastiche - auspicabilmente riunite in rete tra loro - in modo da assicurare che gli interventi da attuare siano individuati attraverso una reale co-progettazione tra questi due primari interlocutori. Sono coinvolti in tale sede, quindi, tutti coloro che possono contribuire a configurare un'occasione di confronto sull'orientamento ampia ed integrata, aperta alle diverse prospettive ed approcci, come: le province, gli uffici scolastici provinciali, i centri per l'impiego, le ASL, le società della salute, le imprese, la camera di commercio, le cooperative e associazioni, le rappresentanze delle studentesse e degli studenti e delle loro famiglie, le università. Tutti coloro, in sostanza, che possono contribuire a dare vita ad una **comunità orientante territoriale e istituzionale**.

Ed ecco che, in tale visione, i principi della programmazione territoriale toscana - descritti in relazione alla *governance* del sistema anche nella prima parte di questo capitolo - trovano nello specifico ambito

dell'orientamento la loro declinazione ottimale e opportunità di concreta applicazione.

Se infatti ci rifacciamo al concetto di comunità orientante come definito più avanti nel capitolo dedicato, laddove si descrive la necessità di un approccio integrato e partecipato all'orientamento che coinvolga una pluralità di attori per supportare le nuove generazioni nel loro percorso formativo e professionale in una visione sistemica con la sinergia tra tutte le parti in gioco, si rintracciano esattamente gli elementi chiave che coniugano a pieno tale concetto nel sistema toscano della *governance* toscano. Risulta quanto più evidente un nesso stretto tra il concetto di comunità educante ed orientante e il concetto di sistema territoriale - nell'accezione che la Toscana si è data - interpretati quindi come **comunità orientanti di territorio** zonale attraverso le quali si va a sviluppare e caratterizzare un **sistema regionale toscano per l'orientamento**.

Un sistema a cui si procede, attraverso molti strumenti, a dare una struttura e una forma organizzata che ne possano garantire il buon funzionamento e la tenuta nel tempo.

2.3 LE AZIONI DEL SISTEMA E LA RETE DEI SERVIZI

Una buona azione di orientamento **rappresenta un potente strumento di prevenzione e di contrasto della dispersione scolastica e dei fenomeni di abbandono**.

Con questa convinzione la Regione Toscana si impegna in prima persona da parecchi anni mettendo in campo interventi di orientamento che divengono fondamentali nel contesto delle politiche regionali finalizzate alla promozione del successo scolastico e formativo e che assumono una visione dell'orientamento inteso **come veicolo di crescita personale e sociale, come valore indispensabile per la definizione dei percorsi di carriera e come espressione di benessere della persona e dell'intera comunità**.

Si vuole sostenere ogni studente e studentessa nell'**acquisizione delle competenze fondamentali per l'orientamento**, ovvero quelle abilità e conoscenze necessarie ad affrontare le fasi di transizione del proprio percorso formativo - e poi professionale, come pure di vita - per permettere alla persona di poter esercitare positivamente le

proprie capacità decisionali nei momenti che più contano. Rafforzare queste competenze può consentire infatti ai cittadini e alle cittadine, di qualsiasi età o fase evolutiva, di **gestire il proprio percorso di apprendimento e lavorativo nel modo più efficace possibile**, facendo fronte alle criticità e prendendo decisioni funzionali al proprio benessere che consentano loro di **valorizzare a pieno il proprio potenziale contribuendo allo sviluppo della società**. Un approccio in cui l'orientamento è concepito come un processo continuo nel corso di tutto l'arco dell'esistenza e che assume come base di riferimento le "competenze di gestione della carriera", le Career Management Skills (CMS).

Su questi principi si va sviluppando il **modello toscano di orientamento scolastico e formativo** che Regione Toscana applica intervenendo a più livelli:

- **sul livello regionale**, con il progetto *"Studiare e formarsi in Toscana: scegli la strada giusta per te"* che realizza una molteplicità di azioni e strumenti messi a disposizione del sistema territoriale e dei suoi attori;
- **sul livello territoriale**, attraverso i **Progetti Educativi Zonali P.E.Z.** che permettono di attuare interventi capillari di orientamento sull'intera regione con le azioni delle Conferenze Zonali per l'educazione e l'istruzione, che partono dal basso grazie alla collaborazione stretta con le scuole e i partenariati locali per l'integrazione delle energie e delle proposte di tutti.

Un repertorio ampio di strumenti di programmazione, di interventi ed iniziative, quindi, integrati fra di loro ed accomunati dalla convergenza sugli obiettivi condivisi e dalla coerenza con i principi di riferimento teorici, collocati in una visione strategica complessiva di **sistema di orientamento diffuso ed integrato** che si va progressivamente costruendo.

Una vera e propria **guida web sul sito istituzionale di Regione Toscana**¹¹ dà conto dell'insieme degli interventi proposti in ambito di orientamento e allo stesso tempo funge da contenitore per gli strumenti e materiali realizzati.

11 La guida web di Regione Toscana dedicata all'orientamento scolastico e post diploma: www.regione.toscana.it/orientamentoscuola

2.3.1 Gli interventi a livello regionale

Come elemento di base si realizza un'**azione informativa** con la creazione di materiali, come brochure e locandine, che illustrano l'insieme dell'offerta, i percorsi possibili - in ambito scolastico e di istruzione e formazione professionale - e le interrelazioni tra i percorsi stessi.

Si punta molto sull'**azione formativa** attraverso la realizzazione di **strumenti per l'orientamento on line**¹² finalizzati ad arricchire le competenze orientative, cioè quelle fondamentali competenze che rafforzano le capacità decisionali di ciascuno e divengono utili per la gestione con successo del proprio percorso di sviluppo formativo, dedicati agli studenti e alle studentesse - come pure alle loro famiglie - che si trovano nel momento della scelta della scuola secondaria di secondo grado o che possono sentire la necessità di ripensare le proprie scelte, affinché possano affrontare ogni decisione con maggior preparazione e consapevolezza.

Gli strumenti prevedono video-laboratori interattivi e video di approfondimento, sviluppati su sette aree tematiche fondamentali di riflessione:

1. Educare alla scelta
2. Metodo di studio
3. Aree di interesse
4. Guardare lontano
5. Riorientamento
6. Stereotipi di genere in orientamento
7. Arrivare all'obiettivo

Tanti materiali di corredo scaricabili, schede informative e di esercitazione. Tutti gli innovativi materiali video sono completamente disponibili sul canale YouTube istituzionale di Regione Toscana per tutte e tutti coloro che sono interessati.

Per supportare i docenti e le docenti nella realizzazione di azioni orientative nel contesto scolastico mediante l'utilizzo di questi materiali, nasce anche la collana "Costruire orientamento": sette volumi che rappresentano un ulteriore strumento rivolto agli insegnanti e alle insegnanti delle scuole secondarie di primo e secondo grado finalizzato alla progettazione di interventi di orientamento, con proposte di azione su ciascuna

¹² Gli strumenti per l'orientamento scolastico: <https://www.regione.toscana.it/-/orientamento-scolastico-strumenti-per-l-orientamento>

delle sette aree tematiche flessibili per vari gradi di approfondimento.

Come ulteriore ausilio si è messa a disposizione la piattaforma tecnologica per l'orientamento "Sorprendo", che offre strumenti di auto-valutazione dei propri interessi, preferenze, abilità e un database con schede dettagliate sui percorsi di carriera.

Le **campagne di comunicazione**¹³ hanno prodotto materiali divulgativi diffusi attraverso social media, stampa, radio ed affissioni, con video e canzoni didattiche realizzate appositamente da testimonial che hanno saputo utilizzare un linguaggio più scherzoso, sebbene mai superficiale, per riuscire a meglio cogliere l'attenzione dei più giovani.

Azione di sistema che acquisisce una rilevanza sempre più strategica è quella dedicata alla **capacity building** che si prefigge l'obiettivo di rafforzare la capacità istituzionale del sistema toscano delle Conferenze Zonali per l'educazione e l'istruzione - sul quale appunto si basano le politiche educative regionali - attraverso azioni di animazione che incrementino la potenzialità di progettazione e la realizzazione di interventi di orientamento territoriali efficaci che, come meglio dettagliato più avanti, sono rappresentati dai Progetti Educativi Zonali P.E.Z.

In tale contesto si iscrivono dunque:

- **percorsi formativi rivolti ai progettisti** sul territorio, cioè **ai referenti e alle referenti degli organismi educazione e scuola delle Zone e ai docenti e alle docenti delle scuole**, organizzati in sessioni rivolte ai due target sia separatamente, sia insieme in forma laboratoriale al fine di facilitare condivisione e stimolare la coprogettazione;
- **incontri rivolti alle famiglie**, con percorsi di orientamento per aiutare i genitori a supportare i figli e le figlie nella scelta del proprio percorso di studi e sviluppare competenze per decisioni autonome e responsabili;
- **azioni di monitoraggio dei progetti**, che inneschino una riflessione sulle pratiche e le metodologie utilizzate, osservando gli effetti degli interventi.

Oltre a ciò occorre ricordare le tante **iniziative pubbliche - convegni, seminari, incontri** - promosse nel tempo, tese a diffondere

¹³ Le campagne informative <https://www.regione.toscana.it/-/orientamento-scolastico/campagne-informative>

strumenti, idee e materiali e a suscitare ed ampliare il confronto costante tra tutti gli attori del sistema territoriale integrato in un percorso di continuo miglioramento della qualità degli interventi coordinati di orientamento e delle relazioni a tutti i livelli.

Sullo sfondo di tale ventaglio di iniziative specificatamente dedicate alla tematica dell'orientamento scolastico, vanno tenute ben presenti le **azioni regionali intraprese per il rafforzamento del sistema territoriale e della governance**¹⁴ nel suo complesso: azioni di sistema che si sono dispiegate progressivamente, in un'esperienza che si avvia negli anni dieci del 2000 e che si rilancia fortemente nel momento attuale, per promuovere e sostenere prima la creazione e quindi la crescita, in tutte le 35 Conferenze Zonali per l'educazione e l'istruzione, degli organismi tecnici educazione e scuola - così com'è avvenuto pure per i corrispondenti organismi tecnici dedicati all'infanzia -, supportati in modo costante finanziandone il funzionamento e favorendone lo sviluppo attraverso indicazioni, linee guida, messa a disposizione di strumenti, qualificazione del personale, stipula di accordi pluriennali e con un'azione regionale di coordinamento dei coordinamenti zonali.

Un investimento che non è mai venuto meno al suo impegno per riuscire a costruire progressivamente un sistema: un'infrastruttura di rete territoriale competente, dinamica e durevole.

In merito al patrimonio informativo messo a disposizione del sistema stesso vale la pena ricordare l'attività svolta dall'**Osservatorio regionale educazione e istruzione**¹⁵. Nella convinzione di fondo che interventi efficaci possano nascere solo dalla consapevolezza delle criticità e dei fenomeni che caratterizzano la nostra realtà, l'Osservatorio offre ai decisori regionali e territoriali - e degli operatori e operatrici dell'educazione e dell'istruzione in generale - uno "strumentario" di conoscenza utile a supportare le scelte e l'agire quotidiano, pubblicando rapporti periodici e rilasciando dati statistici di contesto e di performance.

2.3.2 Gli interventi a livello territoriale

I **Progetti Educativi Zonali - P.E.Z. - per l'età scolare** costituiscono

14 Si veda anche il precedente paragrafo "La rete e gli attori della governance regionale"

15 L'Osservatorio regionale educazione e istruzione: <https://www.regione.toscana.it/osservatorioeducazioneistruzione>

l'intervento diffuso e capillare che, per ciascun anno scolastico, viene messo in campo in tutta la Toscana¹⁶.

Attraverso i PEZ si realizzano **attività laboratoriali** rivolte a tutta la popolazione delle nostre scuole, dalla primaria alla secondaria di secondo grado, con la finalità di **prevenire e contrastare la dispersione scolastica favorendo il successo formativo**.



In tale contesto progettuale i laboratori possono agire a favore dell'inclusione delle studentesse e degli studenti con disabilità e con diversità di lingua e cultura di origine, per contrastare le situazioni di disagio e - in riferimento al discorso affrontato nel presente documento - per **promuovere l'orientamento scolastico**.

All'interno di ogni laboratorio PEZ declinato su queste quattro finalità specifiche, è richiesto un approccio che affronti il tema del **contrasto degli stereotipi di genere**, assunto come principio di riferimento che ispiri trasversalmente tutta l'azione educativa in una prospettiva di promozione delle pari opportunità.

Sono le 35 Conferenze Zonali per l'educazione e l'istruzione che, rispondendo agli specifici avvisi¹⁷ della Regione Toscana, hanno la titolarità della realizzazione dei progetti P.E.Z., scaturiti dal processo di co-progettazione con le istituzioni scolastiche e finanziati all'interno della programmazione del Fondo Sociale Europeo+ che ne ha previsto il cofinanziamento dell'Unione Europea per il periodo 2021-2027.

16 I Progetti Educativi Zonali P.E.Z.: <https://www.regione.toscana.it/pez>

17 Bandi per attività laboratoriali nell'ambito dei P.E.Z.: <https://www.regione.toscana.it/-/contrasto-alla-dispersione-scolastica-bando-per-attività-laboratoriali-2024-2025-nell-ambito-dei-pez>

Ogni laboratorio può svolgersi sia in ambiente scolastico – in orario curricolare o non curricolare – che extrascolastico, per una durata compresa tra le 5 e le 15 ore coinvolgendo lo stesso personale docente o esperti esterni di molte discipline e competenze: tanti sono infatti i temi che possono diventare la traccia su cui sviluppare le esperienze laboratoriali che contribuiscano a rafforzare la consapevolezza e l'autoefficacia di ciascuno, a valorizzare le differenze e consolidare il senso di appartenenza ad una comunità più ampia e vitale a cui ognuno può contribuire attivamente. Si pensi ad esempio ai tanti laboratori di lingua italiana per bambine, bambini, ragazzi e ragazze con altra lingua di provenienza, ai laboratori che puntano sull'espressione artistica - dalla musica, al teatro, alle arti figurative - agli approfondimenti sulla sostenibilità ambientale e sulle scienze, oltre alle fondamentali attività di orientamento che supportano le studentesse e gli studenti specialmente in relazione alla scelta del proprio percorso di studi.

I P.E.Z., seppure approdati solo recentemente al finanziamento tramite FSE+, possono raccontare un'esperienza di oltre 12 anni che, grazie a fondi e direttive regionali, ha attivato da tempo una intensa progettazione dal basso proprio per voler star più vicino ai bisogni e alle specificità che da ogni territorio scaturiscono; il motto dei P.E.Z. "per educare un bambino ci vuole un villaggio intero" ben esprime il senso della *governance* che, attraverso le Zone per l'educazione e l'istruzione, va a coinvolgere enti locali e scuole in primis, come pure tutti gli attori educativi pubblici e privati del Sistema toscano, affinché l'impegno di tutti possa convergere sul comune obiettivo di prevenire la dispersione scolastica e offrire migliori opportunità di successo formativo alle nuove generazioni.

L'impostazione di fondo dei progetti è quindi condivisa e basata sugli obiettivi definiti a livello regionale, con una declinazione territoriale differenziata funzionale alle caratteristiche, criticità e punti di forza peculiari di ciascuna Zona. Si tratta pertanto di una progettazione partecipata e dal basso, in cui il ruolo centrale è rappresentato dalle istituzioni.

Significativa la dimensione ottenuta da questi progetti che hanno raggiunto complessivamente quasi 82.000 destinatari già dal primo anno della nuova programmazione; bambini e bambine, ragazzi e ragazze in età dalla primaria alla secondaria di secondo grado, destinati ad aumentare nel tempo, dato l'incremento delle risorse messe a di-

sposizione, permettendo la copertura completa di tutto il territorio toscano e, praticamente, il coinvolgimento di tutte le scuole con un'estensione che abbraccia la Toscana intera.

I P.E.Z. dedicati all'orientamento sono chiamati, attraverso indicazioni specifiche, ad una stretta connessione e coerenza con le azioni a regia regionale attivate in materia, convergendo sul modello regionale adottato che punta all'acquisizione delle competenze orientative; si tende quindi contemporaneamente sia ad ampliare ulteriormente l'offerta di servizi e la platea dei destinatari raggiunti attraverso un incremento della numerosità dei laboratori di orientamento, sia a lavorare nella prospettiva di una crescita costante in termini di qualità progettuale e di prospettiva di efficacia degli interventi che si vanno a proporre.

Nel collocarsi nel contesto generale della programmazione territoriale, così come la Regione l'ha definita, i P.E.Z. dedicati all'orientamento ne rispecchiano le caratteristiche e le peculiarità, facendo sì che **il villaggio dei P.E.Z. assuma, in altri termini, il ruolo di comunità orientante territoriale.**

PRINCIPI FONDAMENTALI DELL'ORIENTAMENTO



3.1 ORIENTAMENTO COME PROCESSO LIFELONG

L'orientamento sta vivendo un profondo cambio di paradigma, passando da un approccio tradizionale focalizzato sulla corrispondenza prevalente tra individuo e lavoro, a una visione più ampia e olistica che considera l'intero arco della vita e il contesto sociale dell'individuo.

Questo nuovo paradigma riconosce **l'orientamento come un processo continuo di apprendimento e sviluppo personale**, che va ben oltre la semplice scelta di un percorso di studi o di una professione. Si basa sul concetto di "life design", che vede la carriera, intesa nella sua reale cornice etimologica di "percorso", come la strada che conduce, attraverso le proprie esperienze ed obiettivi, ad una costruzione attiva e in continua evoluzione, influenzata da molteplici fattori personali e ambientali.

Si passa così dall'orientamento mera trasmissione di informazioni all'orientamento inteso come sviluppo di competenze di gestione della carriera (Career Management Skills - CMS), come strumento per

promuovere l'equità sociale e la sostenibilità, per contrastare stereotipi e pregiudizi, per promuovere l'inclusione e l'impatto delle scelte individuali sulla comunità e sull'ambiente. In quest'ottica l'orientamento non è più un processo individuale, ma un'attività che coinvolge l'intera comunità: scuola, famiglia, mondo del lavoro e associazioni del territorio, che diventano attori chiave nel supportare lo sviluppo personale e professionale degli individui.

Riconoscendo la complessità e l'incertezza del mondo contemporaneo, **questo nuovo modo di fare orientamento non mira più quindi a fornire risposte definitive, ma a dotare le persone degli strumenti per affrontare un futuro imprevedibile, promuovendo l'adattabilità, la creatività e l'apprendimento continuo.** Si parla in questo senso di lifelong learning e lifelong guidance: un'evoluzione fondamentale che trasforma l'azione orientativa da evento isolato, a processo che accompagna l'individuo lungo tutto l'arco della vita.

Il concetto di continuità si rafforza se osserviamo come nei contesti di istruzione stia emergendo un processo di **"affettivizzazione"** che descrive come i giovani cerchino oggi nella scuola non solo una direzione, ma anche un supporto emotivo e psicologico per navigare la complessità del mondo contemporaneo, per dare un senso personale alla costruzione di conoscenze. Questa ricerca di significato e continuità si manifesta come risposta alla frammentarietà delle esperienze di vita e alla rapida evoluzione del contesto socio-economico. Ecco quindi come le attività orientative possano contribuire a creare un importante senso di continuità nella vita della persona, e di favorire il lifelong learning, o apprendimento permanente, che si basa sul principio che l'acquisizione di conoscenze e competenze non si limita al periodo scolastico, ma continua per tutta la vita.

Il concetto di Lifelong learning include la possibilità che l'orientamento favorisca un monitoraggio ed una interpretazione delle esperienze di successo o di insuccesso, favorendo l'integrazione degli eventi e promuovendo lo sviluppo di Career Management Skills (CMS) come l'autoriflessione, la capacità di apprendere ad apprendere la resilienza, tutte risorse che consentono al contempo di affrontare le sfide mantenendo un senso di direzione e scopo personale, e limitando l'interferenza di condizionamenti esterni, credenze e processi di semplificazione cognitiva nelle scelte.

Come anticipato, per realizzare efficacemente questo approccio,

è fondamentale il coinvolgimento di una rete di attori che includa la scuola, la famiglia, il mondo del lavoro e le associazioni del territorio. La scuola, in particolare, svolge un ruolo centrale nel coordinare queste esperienze, offrendo una funzione narrativa che aiuta gli studenti e le studentesse a costruire un senso di unità e di direzione attraverso le proprie esperienze e competenze (capitolo 5).

Il coinvolgimento del mondo del lavoro e delle professioni diventa cruciale in quanto attraverso stage, tirocini, incontri con professionisti, visite aziendali e programmi di mentorship, gli studenti e le studentesse possono esplorare diverse opzioni di carriera, sviluppare competenze pratiche e comprendere meglio le dinamiche del mercato del lavoro. Queste esperienze contribuiscono significativamente allo sviluppo delle Career Management Skills (CMS) e alla promozione di una riflessione critica sul mondo del lavoro.

La collaborazione con enti e associazioni del territorio arricchisce ulteriormente il processo di orientamento, offrendo opportunità di apprendimento esperienziale, volontariato e partecipazione civica. Queste esperienze non solo ampliano gli orizzonti degli studenti e delle studentesse, ma li aiutano anche a sviluppare un senso di appartenenza alla comunità e a comprendere il loro potenziale ruolo nella società. In conclusione, l'orientamento come processo lifelong rappresenta un pilastro fondamentale per la realizzazione personale e professionale in una società in continua evoluzione. Fornisce gli strumenti necessari per navigare le complessità del mondo contemporaneo, promuovendo al contempo lo sviluppo personale e la partecipazione attiva alla vita sociale ed economica. Questo approccio integrato, che coinvolge molteplici attori e contesti, prepara gli individui ad affrontare le sfide future con resilienza, consapevolezza e un forte senso di scopo.

3.2 ORIENTAMENTO COME CITTADINANZA ATTIVA E SOSTENIBILITÀ

Una particolare declinazione dell'orientamento come processo lifelong che integra l'apprendimento con la prospettiva di costruzione di un personale progetto di vita, è quello in cui l'orientamento affronta una delle sfide principali del nostro tempo, ovvero la promozione di

una sostenibilità, ambientale sociale ed economica. Questo rende necessario dare un paradigma innovativo all'orientamento, che integri le dimensioni sociali ed ecologiche nei processi di sviluppo personale e professionale, connettendosi intrinsecamente ai processi apprenditivi, ampliando la prospettiva tradizionale dell'orientamento verso una visione più olistica e socialmente responsabile.

Il concetto si basa su teorie pedagogiche e sociologiche che enfatizzano l'interconnessione tra apprendimento individuale e trasformazione sociale, allineandosi con il costruttivismo sociale e la pedagogia critica. Questi approcci sottolineano l'importanza del contesto socio-culturale nell'apprendimento e nello sviluppo personale, elementi cruciali per un orientamento che miri alla cittadinanza attiva e alla sostenibilità.

L'implementazione di questo paradigma nei processi apprenditivi e dell'orientamento nel contesto scolastico, si articola su diversi livelli:

1. **Curricolo integrato:** l'orientamento viene incorporato trasversalmente nel curriculum, promuovendo l'acquisizione di competenze di cittadinanza attiva e sostenibilità attraverso l'apprendimento disciplinare. Questo approccio favorisce lo sviluppo di un pensiero sistemico e la capacità di connettere conoscenze teoriche a problematiche reali.
2. **Pedagogia esperienziale:** l'adozione di metodologie come il service learning e i progetti basati sulla comunità, permette agli studenti e alle studentesse di applicare le competenze acquisite in contesti reali, promuovendo la responsabilità sociale e lo sviluppo personale.
3. **Riflessività critica:** l'integrazione di pratiche riflessive strutturate stimola gli studenti e le studentesse a esaminare criticamente le proprie scelte formative e professionali in relazione al loro impatto sociale e ambientale, promuovendo una maggiore consapevolezza e responsabilità.

Questo approccio inoltre arricchisce il framework delle Career Management Skills (CMS) attraverso i seguenti obiettivi di competenza (capitolo 4):

- Consapevolezza eco-sociale: capacità di comprendere l'interconnessione tra scelte individuali e impatto globale.
- Competenze di cittadinanza attiva: abilità di partecipare effica-

cemente ai processi decisionali collettivi.

- Pensiero etico: capacità di valutare le implicazioni etiche delle proprie scelte formative e professionali.

L'orientamento come cittadinanza attiva e sostenibilità stimola, quindi, la riflessione su stereotipi di genere e segregazione formativa, inclusione sociale, accesso equo alle risorse formative, e sostenibilità ambientale in relazione allo sviluppo personale. Dotare il cittadino e la cittadina di competenze orientative significa renderli consapevoli delle distorsioni che possono influenzare il processo decisionale e dell'impatto delle proprie scelte sul benessere individuale e collettivo.

Questo paradigma richiede una collaborazione attiva con enti e associazioni del territorio, creando una rete di supporto che coinvolge scuole, famiglie, enti locali, associazioni professionali, organizzazioni no-profit, imprese e università. Questa rete territoriale offre opportunità uniche per lo sviluppo delle CMS, promuovendo l'esplorazione di diverse opzioni di carriera, il networking e la consapevolezza del contesto lavorativo, sempre in un'ottica di sostenibilità e cittadinanza attiva.

L'implementazione di questo paradigma presenta sfide significative, tra cui la necessità di formazione specifica per gli educatori e l'adattamento dei sistemi di valutazione. Tuttavia, offre opportunità uniche per promuovere un orientamento più inclusivo e sostenibile, allineato con le esigenze della società contemporanea, offrendo un framework integrato che connette lo sviluppo individuale con la responsabilità sociale e ambientale.

Questo approccio, profondamente radicato nei processi apprenditivi, ha il potenziale di trasformare non solo le traiettorie individuali, ma anche di contribuire a una società più equa e sostenibile, preparando i cittadini e le cittadine ad affrontare le sfide globali con consapevolezza e responsabilità.

3.3 ORIENTAMENTO COME STRUMENTO DI PREVENZIONE DELLA DISPERSIONE SCOLASTICA E PROMOZIONE DEL SUCCESSO FORMATIVO

L'orientamento, concepito come processo lifelong e strumento per promuovere la sostenibilità, si configura anche come un potente mezzo di contrasto alla dispersione scolastica. Questo approccio integrato

favorisce una comprensione più ampia e sfaccettata della dispersione, andando oltre la mera quantificazione dell'abbandono scolastico proposta dall'indicatore ELET (Early Leavers from Education and Training).

In questa prospettiva, la dispersione viene interpretata come un fenomeno complesso di disaffezione verso i percorsi formativi formali, che si manifesta non solo nell'abbandono, ma anche nella mancata realizzazione del potenziale individuale e nella difficoltà di connettere l'apprendimento con un contributo significativo alla società.

L'orientamento si pone come obiettivo, attraverso le Career Management Skills, di favorire la realizzazione da parte di ogni individuo di un processo personale di self-directed guidance. In altri termini l'orientamento vuole sviluppare nelle persone la capacità di autogestire il proprio percorso di apprendimento e di carriera. Questo approccio enfatizza l'importanza dell'autonomia e dell'autodeterminazione nel processo orientativo, fornendo agli individui gli strumenti per diventare agenti attivi del proprio sviluppo personale e professionale.

In questo senso il concetto di successo formativo assume una connotazione più ampia e profonda: non si limita al completamento di un percorso di studi o al raggiungimento di determinati risultati scolastici, ma si estende alla capacità dell'individuo di:

- 1. Trovare significato e motivazione nel proprio percorso di apprendimento**
- 2. Sviluppare competenze trasversali (Career Management Skills) che permettano di navigare efficacemente le transizioni e i cambiamenti**
- 3. Applicare le conoscenze acquisite in modo creativo e innovativo per affrontare le sfide sociali e ambientali**
- 4. Contribuire attivamente alla trasformazione della società in una direzione più equa e sostenibile**

Alla luce di questi elementi risulta evidente come contrastare la dispersione scolastica oggi non significhi solo prevenire l'abbandono, ma anche promuovere un coinvolgimento attivo e significativo nel proprio processo di apprendimento che conduca ad una consapevolezza del proprio potenziale trasformativo, di come le competenze acquisite possano essere utilizzate per contribuire positivamente al mondo che li circonda, favorendo la cittadinanza attiva e la motivazione a partecipare attivamente alla costruzione di un futuro sostenibile.

Le attività orientative, concepite in quest'ottica, agiscono nel con-

trasto dell'abbandono scolastico in quanto mirano a rafforzare l'autostima, promuovere la consapevolezza di sé, sviluppare competenze trasversali e favorire l'esplorazione del mondo del lavoro. Queste esperienze non solo ampliano gli orizzonti degli studenti e delle studentesse, ma li aiutano anche a sviluppare un senso di appartenenza alla comunità e a comprendere il loro potenziale ruolo nella società.

3.4 ORIENTAMENTO COME STRUMENTO DI SUPPORTO ALLE TRANSIZIONI

L'orientamento, inteso come il supporto attivo e intenzionale alla gestione autonoma del processo di costruzione della carriera ovvero dei percorsi di studio formazione e lavoro, ha di fronte alcune sfide in risposta ad esigenze delle persone:

- offrire occasioni e supporto per la ricerca di una transizione ottimale
- offrire occasioni e supporto per attribuire senso all'esperienza di ognuno
- offrire occasioni e supporto dotate di attenzione per l'occupabilità sostenibile

In questo senso il supporto che si può fornire alle transizioni, soprattutto nei punti di caduta dei bisogni orientativi e in special modo nel sistema scolastico e formativo, assume un significato legato alla consapevolezza delle dimensioni di progettualità, competenze, desideri di ognuno per poter permettere alla persona di mantenere significato e motivazione nel tempo.

La pandemia COVID-19 ha esasperato e reso evidenti alcune contraddizioni ed ha avuto l'effetto "lente di ingrandimento" rispetto ad alcuni fenomeni o comportamenti come ad esempio la Great Resignation, dove un gran numero di persone ha deciso di lasciare volontariamente il proprio lavoro, cercando migliori condizioni lavorative, maggiore equilibrio tra vita privata e lavoro o nuove opportunità di carriera; il richiamo alla mentalità "YOLO" (You Only Live Once), che ha portato molte persone a prendere decisioni audaci, come cambiare lavoro o carriera, per seguire passioni personali e massimizzare la felicità e il benessere sulla base del principio che si vive una sola volta;

il Quiet quitting ovvero un comportamento adottato da alcuni lavoratori che decidono di fare lo stretto necessario sul lavoro, rinunciando a sforzi extra o straordinari, per evitare burnout e stress senza però abbandonare ufficialmente il proprio impiego.

Al di là di dati e ricerche ancora in corso e conclusioni che vanno ancora tratte rispetto alla lettura di questi fenomeni, è evidente che sia oggi molto meno probabile rispetto al passato, trascorrere la maggior parte della propria vita lavorativa all'interno di una stessa organizzazione e che anche i più giovani sperimentano, anche nel corso dell'esperienza scolastica e formativa, transizioni "non lineari" più che in passato.

Per le persone più fragili, ovvero quelle che necessitano di maggiore aiuto, l'opportunità di poter ripensare alla propria carriera, se non supportata, si trasforma in una condizione erosiva dell'occupabilità, una potenziale incoerenza con obiettivi di carriera che rende il percorso delle persone incerto e doloroso.

Al contrario, supportare attivamente la capacità di auto orientamento delle persone attraverso **azioni di sistema che supportino una tessitura di una trama coerente fra studio, formazione e lavoro, favorisce consapevolezza e soddisfazione, in un'ottica di sostenibilità di carriera.**

Per i professionisti e le professioniste dell'orientamento è importante valorizzare un approccio integrato e flessibile che tenga conto della complessità e della varietà delle transizioni di carriera. La comprensione delle sfide evidenziate può aiutare gli orientatori e le orientatrici a sviluppare strategie più efficaci per supportare gli individui nel loro percorso di studio, formativo e professionale, riconoscendo l'importanza di fattori metodologici, di contesto e individuali. Le Linee guida del 2022 prevedono l'introduzione di moduli curricolari di orientamento (30 ore annuali), la figura del docente e della docente tutor e strumenti come l'E-Portfolio. Si tratta sicuramente di una grande opportunità per mettere a sistema azioni coerenti che supportino la persona nell'arco temporale della scuola secondaria di primo e secondo grado, non trascurando l'importanza di iniziare le attività di orientamento già dalla scuola primaria intervenendo in maniera graduale sulla maturazione di un atteggiamento orientativo.

È importante riconoscere come le linee guida del 2022, al di là di

fissare perimetri temporali e operativi, definiscano una cornice di senso alle azioni di orientamento. Le attività vanno pensate, progettate, erogate come appartenenti ad un sistema strutturato e coordinato, come processo formativo teso a fornire quelle competenze utili e necessarie a gestire in autonomia, con soddisfazione e responsabilità il proprio percorso di carriera. Una carriera che, sottoposta alle spinte e alle influenze della contemporaneità, pone alle persone interrogativi sempre diversi, sfide mutevoli, contesti in divenire dove bisogna essere capaci di operare scelte che possono essere ripensate, dove bisogna essere capaci di navigare in un contesto in continua e veloce trasformazione, come di cogliere opportunità e considerare vincoli ancora sconosciuti.

L'azione orientativa assume sempre un valore educativo che comporta la responsabilità per il sistema scuola di adottare strumenti e azioni di sistema.

In questa direzione la scuola diventa definitivamente portatrice di un ruolo cruciale nel promuovere l'orientamento come competenza attiva, stimolando gli studenti e le studentesse a esplorare creativamente il proprio futuro. Attraverso esperienze formative mirate, i sistemi e l'istituzione scolastica favoriscono lo sviluppo vocazionale continuo, gettando le basi per un percorso che si estende ben oltre gli anni di studio. Parallelamente, è responsabilità della persona coltivare questa competenza, integrandola nelle proprie scelte di studio, formazione e lavoro.

L'approccio all'orientamento deve essere olistico e lungimirante, basandosi su modelli scientifici che vedono la carriera come un percorso in costante evoluzione, in equilibrio dinamico con le diverse sfere dell'esperienza personale. In questo contesto, la scuola ha il compito di fornire gli strumenti per navigare questa complessità, mentre l'individuo è chiamato a utilizzarli attivamente per gestire il proprio sviluppo.

È fondamentale che la scuola adotti una visione non solo retrospettiva, analizzando le cause di successi o insuccessi passati, ma soprattutto anticipatoria e preventiva. Ogni fase del percorso scolastico dovrebbe preparare attivamente al successo nella fase successiva, con l'obiettivo di dotare gli studenti e le studentesse delle competenze necessarie per affrontare le future transizioni in modo da rispondere efficacemente a bisogni di natura multi-prospettica.

Allo stesso tempo, gli studenti e le studentesse devono assumersi la responsabilità di partecipare attivamente a questo processo, sfruttando le opportunità offerte dalla scuola e dal contesto per costruire consapevolmente il proprio futuro.

In questo senso gli aspetti chiave dell'orientamento e del ruolo dei sistemi regionali come risorsa a supporto delle transizioni, devono riguardare:

- la continuità del processo, che deve accompagnare lo studente e la studentessa lungo tutto il percorso formativo, non solo nei momenti di transizione;
- la necessità di un approccio formativo, che aiuti gli studenti e le studentesse a sviluppare competenze di auto-orientamento e capacità di scelta consapevole;
- il ruolo centrale della scuola nelle attività di orientamento, in sinergia con università, mondo del lavoro e altri attori del territorio;
- la formazione di quanti operano nel perimetro dell'orientamento anche come risposta a criticità che riguardano la frammentazione degli interventi e la mancanza di un sistema nazionale integrato di orientamento;
- l'esigenza di adottare un approccio sistemico che coinvolga scuola e territorio in modo coordinato e continuativo;
- l'esigenza di personalizzare gli interventi orientativi in base alle caratteristiche e ai bisogni del singolo studente e della singola studentessa.

Le pratiche di orientamento, in una logica integrata di risposta ai bisogni delle persone possono supportare attivamente tutte quelle occasioni di apprendimento in situazione, stimolando la riflessione e le capacità di auto-orientamento attraverso azioni dedicate. Al contempo, una metodologia orientativa contribuisce ad organizzare, intercettare, proporre, organizzare le esperienze migliori da offrire nei vari momenti del percorso di ognuno: apprendimento duale, PCTO, tirocini curriculari, tirocini extracurriculari, apprendistato. Questi dispositivi, conosciuti e ben consolidati possono trasformarsi da occasione spot nella carriera professionale di ognuno a momento significativo di apprendimento, attraverso un sostegno al processo di riflessione, so-

stenendo la consapevolezza dell'acquisizione di abilità e competenze orientative. Accompagnare le persone nella fruizione di vari dispositivi significa dare senso ed efficacia ad esperienze che altrimenti, senza una adeguata personalizzazione, rimarrebbero eventi slegati e privi di incisività rispetto all'empowerment della persona.

UN MODELLO DI ORIENTAMENTO BASATO SULLE CAREER MANAGEMENT SKILLS (CMS)



Le Career Management Skills (CMS) rappresentano un paradigma innovativo nell'orientamento e sono concepite come competenze trasversali essenziali per gestire efficacemente il percorso di apprendimento e carriera lungo tutto l'arco della vita. Questo approccio olistico riconosce che, in un mondo caratterizzato da rapidi cambiamenti e crescente complessità, l'orientamento non può limitarsi alla mera trasmissione di informazioni o a guidare scelte puntuali. Si focalizza invece sullo sviluppo di competenze che permettono agli individui di navigare autonomamente le transizioni formative e professionali, promuovendo una gestione proattiva della propria carriera.

L'orientamento basato sulle CMS inizia dalla scuola dell'infanzia, con obiettivi di apprendimento progressivi che accompagnano l'individuo lungo tutto il percorso educativo e professionale. Questo processo continuo mira a sviluppare la consapevolezza del sé professionale, la capacità di monitorare criticamente le proprie esperienze e di

attuare progetti formativi e professionali, adattandoli nel tempo.

L'implementazione delle CMS come obiettivi di apprendimento richiede un cambiamento significativo nelle pratiche di orientamento, con l'adozione di metodologie attive, partecipative e riflessive, e la creazione di opportunità di apprendimento esperienziale. Questo approccio non solo prepara gli individui a gestire le proprie carriere, ma promuove anche lo sviluppo di cittadini e cittadine attivi e consapevoli, capaci di contribuire positivamente alla società e di adattarsi alle sfide future.

Le CMS si articolano in competenze di base, di monitoraggio e di sviluppo, riflettendo le diverse fasi del percorso orientativo. Attraverso queste competenze, l'individuo impara a riconoscere il proprio sé professionale, mantenere una consapevolezza critica sulle esperienze compiute e rendere operativi i propri progetti, in un processo ricorsivo che favorisce un senso di unitarietà del sé.

La progettazione in questo contesto si basa su un framework concettuale che considera le CMS non come semplici abilità isolate, ma come strutture cognitive complesse e interconnesse. Queste competenze diventano il fulcro di un processo di costruzione attiva del sé e del proprio percorso di vita, in linea con i principi del costruttivismo sociale e della teoria dell'apprendimento trasformativo.

Nel panorama italiano, le competenze orientative sono state definite come **“l'insieme di caratteristiche, abilità, atteggiamenti e motivazioni personali necessari per fronteggiare efficacemente compiti orientativi specifici”** (Guglielmi, Chiesa, 2021). Queste competenze si articolano in tre macro aree: competenze di base, di monitoraggio e di sviluppo, che riflettono le diverse fasi del percorso orientativo di un individuo.

Attraverso lo sviluppo di queste competenze, l'individuo impara a:

- 1. Riconoscere e sviluppare la consapevolezza del proprio sé professionale, mappando valori, preferenze e meccanismi di auto-determinazione;**
- 2. Mantenere una consapevolezza critica sulle esperienze compiute, traendone elementi per la progettualità futura;**
- 3. Rendere operativi progetti, confermando o modificando nel tempo ipotesi e scelte.**

Questo processo ricorsivo favorisce un senso di unitarietà del sé,

integrando stimoli esterni per aggiornare continuamente il progetto formativo e professionale.

L'approccio basato sulle CMS riconosce la necessità di prontezza progettuale e adattabilità ai rapidi mutamenti, promuovendo una gestione proattiva e autonoma della propria carriera (career self-management).

Questo approccio metacognitivo all'orientamento si allinea con gli obiettivi di promozione della cittadinanza attiva e della sostenibilità, preparando gli individui non solo a navigare le complessità del mondo contemporaneo, ma anche a contribuire attivamente alla sua trasformazione in senso più equo e sostenibile.

4.1 LE CMS COME OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO

Le Career Management Skills (CMS) rappresentano un insieme fondamentale di competenze che consentono agli individui di gestire efficacemente il proprio percorso di apprendimento e carriera in un contesto di orientamento lifelong.

La progettazione in questo contesto si basa su un framework concettuale che considera le Career Management Skills (CMS) non come semplici abilità isolate, ma come strutture cognitive complesse e interconnesse.

Secondo il framework sviluppato dal progetto europeo "Career Around Me" si tratta di competenze che si sviluppano in un sistema adattivo e interconnesso, che riflette la natura fluida e multidimensionale dello sviluppo personale e professionale nel XXI secolo. L'analisi comparativa che ha portato alla definizione di questo framework ha considerato non solo le best practices internazionali, ma anche le emergenti teorie sulla complessità, l'apprendimento trasformativo e l'ecologia dello sviluppo umano. Questo approccio olistico riconosce l'individuo come parte integrante di un ecosistema più ampio, dove le scelte personali e professionali hanno ripercussioni a livello sociale, economico e ambientale.

Le CMS si sviluppano in 6 aree di apprendimento, 4 livelli di acquisizione delle competenze e 3 livelli di attivazione dell'individuo.

Le aree di apprendimento che individua sono:

Area di apprendimento	Descrizione
Scoprire me stesso	Promuove l'autoconsapevolezza e la riflessione sulle proprie caratteristiche personali
Esplorare nuovi orizzonti	Incoraggia l'apertura verso nuove opportunità e la comprensione del mondo circostante
Costruire relazioni	Sviluppa capacità di networking e collaborazione
Sviluppare i miei punti di forza	Focalizza sull'identificazione e il potenziamento delle proprie abilità
Monitorare e riflettere sulle esperienze	Stimola la riflessione critica e l'apprendimento continuo
Pianificare la mia carriera	Supporta la definizione di obiettivi e strategie per il futuro professionale

Le aree di apprendimento non sono compartimenti stagni, ma domini cognitivi che si sovrappongono e si influenzano reciprocamente, creando un tessuto di competenze in continua evoluzione. Quindi non si limitano a delineare competenze statiche, ma promuovono lo sviluppo di una metacognizione avanzata che permette agli individui di navigare l'incertezza, abbracciare la complessità e contribuire attivamente alla costruzione di un futuro sostenibile: rappresentano un invito alla riflessione critica continua, all'adattabilità cognitiva e all'impegno proattivo nel proprio processo di apprendimento e sviluppo.

A livello metodologico le aree di apprendimento delle CMS si trasformano in domini metacognitivi che promuovono:

- La riflessività critica: capacità di analizzare e valutare criticamente le proprie esperienze, decisioni e percorsi;
- Il pensiero sistemico: abilità di comprendere le interconnessioni tra scelte personali, contesto sociale e sostenibilità globale;
- L'adattabilità cognitiva: flessibilità nel modificare schemi mentali e strategie in risposta a nuove sfide e opportunità;
- L'auto-regolazione: capacità di monitorare, valutare e adattare il proprio processo di apprendimento e sviluppo.

Per ognuna delle aree tematiche sono possibili quattro livelli di acquisizione delle competenze: Acquisire, Applicare, Personalizzare e Agire. Questi livelli di attivazione rappresentano una tassonomia dell'apprendimento.

Lo stadio "Acquisire" non si limita all'assimilazione passiva di informazioni, ma rappresenta la costruzione attiva di strutture cognitive fondamentali. In questa fase, gli studenti e le studentesse sviluppano schemi mentali flessibili che serviranno come base per l'elaborazione di competenze più complesse. L'enfasi è posta sulla comprensione profonda dei concetti chiave e sulla loro interconnessione, piuttosto che sulla mera memorizzazione.

Il livello "Applicare" segna il passaggio dalla conoscenza astratta all'abilità pratica. Questo stadio promuove lo sviluppo del pensiero critico e della capacità di transfer, permettendo agli studenti e alle studentesse di adattare le conoscenze acquisite a contesti diversi e complessi. L'applicazione diventa un processo di sperimentazione attiva, dove l'errore è valorizzato come opportunità di apprendimento.

La fase di "Personalizzazione" rappresenta un salto qualitativo nel processo di apprendimento. Qui gli studenti e le studentesse integrano le CMS nel proprio schema identitario, creando connessioni significative tra le competenze sviluppate e il proprio progetto di vita. Questo stadio promuove la riflessività critica e l'autoconoscenza, elementi chiave per lo sviluppo di una prospettiva orientativa autonoma.

Infine lo stadio "Agire" incarna la trasformazione dell'apprendimento in impatto concreto. Questo livello trascende l'applicazione individuale delle competenze, promuovendo un'azione orientata al cambiamento sociale e alla sostenibilità. Gli studenti e le studentesse diventano agenti di trasformazione, capaci di utilizzare le CMS per affrontare sfide complesse e contribuire attivamente alla costruzione di un futuro sostenibile.

Livelli di Acquisizione delle Competenze	Descrizione
Acquisire	Apprendimento di conoscenze di base; fornisce una solida base di informazioni
Applicare	Utilizzo pratico delle conoscenze acquisite; dimostrazione delle competenze in contesti reali
Personalizzare	Integrazione delle competenze con esperienze personali; adattamento delle conoscenze alle proprie situazioni
Agire	Trasformazione delle competenze in azioni concrete; applicazione innovativa e creativa delle conoscenze

I diversi livelli di acquisizione prevedono tre livelli di attivazione, rappresentati da altrettante fasi interconnesse, sulla base dei quali la persona può attivarsi quando necessario, avendo già costruito un set di competenze per gestire ogni fase della carriera.

La prima fase, definita “Espandere la conoscenza della carriera”, pone le basi per una comprensione approfondita di sé e del contesto e si concentra su quattro aree chiave:

- A. Scoprire me stesso
- B. Sviluppare i miei punti di forza
- C. Esplorare nuovi orizzonti
- D. Costruire relazioni

Queste competenze sono essenziali per iniziare il processo di orientamento e career learning, fornendo le basi per una comprensione più profonda di sé e del contesto circostante.

La seconda fase prende il nome di “Monitorare e Riflettere” e promuove lo sviluppo di competenze metacognitive e prevede:

- A. L'autovalutazione
- B. L'autopercezione
- C. I processi riflessivi
- D. La verbalizzazione degli apprendimenti derivanti dalle esperienze

Questa fase incoraggia un coinvolgimento attivo e continuo dell'individuo nel proprio processo di crescita personale e professionale e si concentra sullo sviluppo di competenze per supportare l'impegno attivo e una riflessione costante sul proprio apprendimento.

La terza fase, definita “Pianificare la mia Carriera”, fornisce gli strumenti per gestire efficacemente le transizioni e l’evoluzione della carriera e si focalizza su:

- A. Capacità di pianificazione
- B. Progettazione
- C. Presa di decisioni

Questa fase si basa sulle competenze sviluppate nelle fasi precedenti, consentendo all’individuo di prendere decisioni allineate con i propri obiettivi e valori.

Livelli di Attivazione	Descrizione
Espandere la conoscenza della carriera	Include conoscenze e abilità chiave per aumentare la consapevolezza di sé e del contesto lavorativo
Monitorare e riflettere	Sviluppo di competenze per una riflessione costante e un impegno attivo nel percorso di apprendimento
Pianificare la mia carriera	Fornisce competenze per affrontare i cambiamenti e pianificare il percorso professionale

4.2 PROGETTARE PER COMPETENZE

La progettazione per competenze nell’ambito dell’orientamento richiede un approccio metacognitivo che trascende la mera pianificazione di attività concrete. Questo processo si fonda su una visione olistica dello sviluppo dell’individuo, integrando le Career Management Skills (CMS) in un framework concettuale più ampio.

Il punto di partenza è la concettualizzazione dell’apprendimento come un processo costruttivo e trasformativo. Aniché focalizzarsi su contenuti specifici, la progettazione si concentra sullo sviluppo di strutture cognitive e metacognitive che permettono agli studenti e alle studentesse di navigare la complessità del loro percorso formativo e professionale.

In questo contesto, le aree di apprendimento delle CMS diventano domini concettuali interconnessi, ciascuno dei quali contribuisce alla formazione di una consapevolezza metacognitiva più ampia. Ad esempio, “Scoprire me stesso” non si limita all’autoriflessione, ma

implica lo sviluppo di schemi cognitivi per l'auto-monitoraggio e l'auto-regolazione.

I livelli di attivazione sono reinterpretati come stadi di consapevolezza metacognitiva. "Espandere la conoscenza della carriera" diventa un processo di costruzione di mappe mentali complesse che collegano il sé con il mondo esterno. "Monitorare e riflettere" si trasforma in un meta-processo di analisi delle proprie strategie cognitive e decisionali.

I livelli di acquisizione delle competenze sono concepiti come un continuum di astrazione e trasferibilità. L'obiettivo non è solo l'acquisizione di abilità specifiche, ma lo sviluppo di strutture cognitive flessibili che permettano il transfer delle competenze in contesti diversi e imprevedibili.

La progettazione, quindi, si concentra sulla creazione di ambienti di apprendimento che stimolino la riflessione metacognitiva, promuovano il pensiero sistemico e favoriscano la costruzione attiva di significati. Le attività concrete diventano veicoli per processi cognitivi di ordine superiore, come l'analisi critica, la sintesi e la valutazione delle proprie strategie di apprendimento e decision-making.

In questo framework, l'orientamento diventa un meta-processo che permea l'intero percorso formativo, promuovendo non solo l'acquisizione di competenze, ma lo sviluppo di una consapevolezza metacognitiva che permette agli individui di navigare autonomamente le complessità del loro percorso di vita e di apprendimento.

Questa visione metacognitiva dell'orientamento si allinea con i principi del costruttivismo sociale e della teoria dell'apprendimento trasformativo, enfatizzando il ruolo attivo dell'individuo nella costruzione del proprio percorso e nella trasformazione della propria prospettiva sul mondo.

In tal senso le attività devono diventare il più possibile integrate nel curriculum scolastico, **creando connessioni tra le discipline e le prospettive di carriera.**

A titolo esemplificativo proviamo ad immaginare di voler costruire un'unità didattica focalizzata sull'area "Esplorare nuovi orizzonti" ad un livello di attivazione "Espandere la conoscenza della carriera". In questo caso gli studenti e le studentesse potrebbero:

1. (Livello Acquisire) Ricercare ed esplorare informazioni di base su diverse professioni;
2. (Livello Applicare) Utilizzare queste conoscenze all'interno di

un gioco di simulazione;

3. (Livello Personalizzare) Mettere in contatto l'apprendimento maturato con l'esperienza personale, collegando le professioni esplorate ai propri interessi;
4. (Livello Agire) Organizzare una giornata di orientamento per i compagni più giovani dove vengono rielaborate e condivise le informazioni in possesso.

Questa struttura di progettazione promuove lo sviluppo graduale delle CMS, incoraggia la riflessione critica e prepara gli studenti e le studentesse a diventare cittadini e cittadine attivi e consapevoli, in linea con gli obiettivi di sostenibilità e prevenzione della dispersione scolastica evidenziati nel capitolo 3.

4.3 COMPETENZE OLTRE LE BARRIERE: STEREOTIPI, INCLUSIONE E SOSTENIBILITÀ

Questo modello, focalizzandosi sullo sviluppo di abilità trasversali e adattabili, offre un terreno fertile per la promozione di una cultura dell'inclusione e il superamento degli stereotipi radicati nella società.

Al cuore di questo approccio si trova la convinzione che ogni individuo possieda un potenziale unico e multiforme, che può essere coltivato e sviluppato attraverso esperienze di apprendimento mirate. Questa visione sfida intrinsecamente le nozioni preconcepite su ciò che determina il successo o le capacità di una persona, aprendo nuovi orizzonti di possibilità per tutti gli studenti e le studentesse, indipendentemente dal loro background o dalle loro caratteristiche personali.

L'enfasi posta sullo sviluppo del pensiero critico all'interno di questo framework educativo gioca un ruolo cruciale nel processo di **de-costruzione degli stereotipi**. Gli studenti e le studentesse sono incoraggiati a esaminare criticamente le informazioni che ricevono, a mettere in discussione le assunzioni preesistenti e a considerare prospettive alternative. Questo processo non solo affina le loro capacità analitiche, ma li equipaggia anche con gli strumenti necessari per identificare e sfidare i pregiudizi impliciti che permeano la società.

Parallelamente, la **promozione dell'autoconsapevolezza** emerge come un pilastro fondamentale di questo approccio. Attraverso attività riflessive strutturate, gli studenti e le studentesse sono guidati in un viaggio di scoperta personale, esplorando i propri valori, interessi e abilità in modo profondo e significativo. Questo processo introspetti-

vo li aiuta a riconoscere e superare le limitazioni auto-imposte, spesso radicate in stereotipi interiorizzati, permettendo loro di immaginare e perseguire percorsi di vita e carriera più autentici e soddisfacenti.

L'esposizione a una varietà di modelli di ruolo diversificati rappresenta un altro elemento chiave di questa strategia educativa. Presentando agli studenti e alle studentesse esempi di professionisti provenienti da background diversi e impegnati in ruoli non convenzionali, si sfidano direttamente gli stereotipi esistenti, si ampliano gli orizzonti di ciò che è percepito come possibile e si contribuisce ad arricchire il "vocabolario" attraverso cui ogni giovane in formazione costruisce le proprie prefigurazioni adulte. Questo approccio non solo ispira, ma anche normalizza la diversità nel mondo del lavoro, **promuovendo una visione più inclusiva e rappresentativa della società.**

Lo sviluppo di competenze trasversali, come la comunicazione efficace, la collaborazione e l'adattabilità, gioca un ruolo cruciale in questo contesto. Queste abilità, applicabili in molteplici contesti e settori, trascendono le barriere tradizionali tra discipline e professioni. Enfatizzando l'importanza di queste competenze universali, si promuove una visione più fluida e inclusiva delle carriere, dove il valore di un individuo non è determinato da caratteristiche stereotipate, ma dalla sua capacità di adattarsi, apprendere e contribuire in modi diversi.

L'integrazione di considerazioni di sostenibilità sociale e ambientale nella progettazione educativa aggiunge un'ulteriore dimensione a questo approccio inclusivo. Incoraggiando gli studenti e le studentesse a considerare l'impatto più ampio delle loro scelte di carriera sulla società e sull'ambiente, si promuove una visione più olistica e responsabile del proprio ruolo nel mondo. Questo non solo amplia la prospettiva degli studenti e delle studentesse oltre i confini tradizionali delle carriere, ma li sensibilizza anche alle interconnessioni globali e alle responsabilità condivise, promuovendo un senso di appartenenza a una comunità più ampia e diversificata.

L'adozione di un approccio sistemico, che considera l'influenza di fattori familiari, culturali e sociali sulle scelte di carriera, è fondamentale per promuovere una comprensione più ampia e inclusiva delle opportunità. Riconoscendo la complessità dei contesti in cui gli studenti e le studentesse operano, questo approccio permette di affrontare in modo più efficace le barriere strutturali e i pregiudizi sistemici che possono ostacolare l'inclusione.

La promozione della metacognizione e della riflessività rappresenta un altro aspetto cruciale di questo modello educativo. Incoraggiando gli studenti e le studentesse a riflettere criticamente sui propri processi di apprendimento e decision-making, si sviluppa una maggiore consapevolezza dei fattori che influenzano le loro scelte, inclusi potenziali bias e stereotipi. Questo processo di auto-riflessione guidata, non solo migliora la capacità decisionale degli studenti e delle studentesse, ma li rende anche più consapevoli e critici verso i pregiudizi impliciti che possono influenzare le loro percezioni e azioni.

La personalizzazione dell'apprendimento, resa possibile da questo approccio basato sulle competenze, gioca un ruolo fondamentale nel promuovere l'inclusione. Riconoscendo e valorizzando le differenze individuali, si crea un ambiente educativo in cui ogni studente e studentessa può avere un supporto nel suo percorso unico di sviluppo. Questo approccio non solo rispetta la diversità, ma la celebra come una risorsa preziosa per l'arricchimento collettivo.

Infine, lo **sviluppo del "growth mindset"** (mentalità orientata alla crescita personale) emerge come un elemento trasformativo di questo modello educativo: enfatizzando che le competenze possono essere sviluppate e migliorate nel tempo, si sfida l'idea di abilità innate o predeterminate, spesso alla base di molti stereotipi. Questa prospettiva non solo incoraggia gli studenti e le studentesse a perseverare di fronte alle sfide, ma promuove anche una visione più equa e inclusiva del potenziale umano, dove il successo è visto come il risultato dell'impegno e dell'apprendimento continuo, piuttosto che di caratteristiche immutabili.

In conclusione, questo approccio educativo, focalizzato sullo sviluppo di competenze, si rivela uno strumento potente per la promozione dell'inclusione e il superamento degli stereotipi. Operando a un livello profondo, esso non si limita a trasmettere informazioni, ma mira a trasformare il modo in cui gli studenti e le studentesse percepiscono sé stessi, gli altri e il mondo che li circonda. Preparandoli a navigare in una società sempre più diversificata e complessa, **questo modello educativo pone le basi per un futuro più equo, inclusivo e sostenibile.**

COMUNITÀ ORIENTANTE



Nel contesto educativo contemporaneo, il concetto di comunità orientante rappresenta un approccio integrato e collaborativo all'orientamento, che coinvolge una pluralità di attori per supportare le nuove generazioni nel loro percorso formativo e professionale. Non si limita a una serie di azioni isolate portate avanti da orientatori e orientatrici, ma si sviluppa come un insieme complesso e interconnesso di interventi condivisi tra scuola, famiglie, aziende e istituzioni locali. L'obiettivo è fornire agli studenti e alle studentesse gli strumenti e le conoscenze necessarie per prendere decisioni informate, valorizzando al contempo le loro competenze e aspirazioni personali.

La comunità orientante nasce dal concetto che l'orientamento non possa essere visto come un semplice momento isolato nella formazione della persona, ma come un processo continuo e partecipato che si sviluppa durante tutto il percorso educativo e che coinvolge non solo studenti e studentesse, ma anche tutti i soggetti con cui essi entrano in relazione. Questo concetto affonda le sue radici nelle teorie pedagogiche e sociologiche che enfatizzano l'importanza del contesto sociale ed educativo nello sviluppo dell'individuo. Tra gli autori che

hanno contribuito a delineare questa visione troviamo Paulo Freire, che nelle sue opere sottolinea il ruolo attivo della comunità nell'educazione degli individui, e John Dewey, che promuove un'idea di educazione come esperienza sociale e pratica.

La comunità orientante, quindi, si fonda sull'idea che ogni attore, dalla scuola ai genitori, dagli enti locali alle imprese, abbia un ruolo preciso e possa influire positivamente sul percorso di crescita e orientamento degli studenti e delle studentesse. L'approccio è di tipo sistemico: si tratta di costruire un vero e proprio ecosistema educativo, in cui le sinergie tra le diverse parti creino un ambiente favorevole alla maturazione delle competenze necessarie per affrontare le sfide future.

5.1 I PRINCIPALI ATTORI DELLA COMUNITÀ ORIENTANTE

All'interno della comunità orientante, diversi soggetti ricoprono ruoli fondamentali, ognuno di questi attori contribuisce all'orientamento degli studenti e delle studentesse in modi specifici, offrendo risorse, competenze e opportunità di crescita:

- **La scuola** è il cuore pulsante della comunità orientante. Essa non solo ha il compito di veicolare conoscenze e competenze, ma anche di preparare gli studenti e le studentesse alla vita al di fuori dell'ambiente scolastico, favorendo una riflessione sulle loro competenze e sulle opportunità professionali che li attendono. Come Istituzione rappresentativa del territorio la scuola ha la potenzialità di costituirsi punto di incontro delle diverse realtà che lo caratterizzano, svolgere un'importante funzione di collante di contenuti, strumenti ed esperienze orientative provenienti dai diversi attori territoriali, definendo così anche il proprio valore come luogo di coesione narrativa della comunità orientante. L'orientamento scolastico pertanto si deve strutturare nei termini di un processo articolato in vari momenti, che prevedono sia una dimensione di gruppo che individuale e dove sia possibile fare incontrare linguaggi, contributi e proposte orientative diversificate attraverso un coinvolgimento non solo dei docenti e delle docenti ma anche delle famiglie, del mondo del lavoro e dei diversi enti locali.

- **Gli insegnanti e le insegnanti** giocano un ruolo chiave nell'orientamento. La loro conoscenza del contesto sociale rappresentato da studenti, studentesse e famiglie facilita la definizione degli obiettivi orientativi della comunità e agevola le operazioni di regia delle iniziative di orientamento da erogare.
- **Gli orientatori e le orientatrici** operando in modo mirato, fornendo supporto teorico e tecnico al personale scolastico, possono essere di grande aiuto nella definizione degli obiettivi e nella programmazione delle attività di orientamento, sostenendo la scuola nella identificazione di strumenti, tecniche e metodologie di intervento più idonee al contesto. Inoltre le competenze in possesso di questa figura permettono di renderla attiva negli interventi di orientamento per veicolare contenuti specifici relativi al potenziamento delle Career Management Skills.
- **Gli enti locali e il territorio** attraverso politiche educative mirate e la promozione di progetti territoriali, Comuni, Province e Regione, possono facilitare l'accesso a risorse educative, culturali e formative per gli studenti e le studentesse. Il territorio diventa così un elemento attivo e dinamico nel percorso di orientamento, creando un legame tra i bisogni della comunità e le scelte educative e professionali dei giovani.
- **Le famiglie** rappresentano il primo punto di riferimento per i giovani, e spesso influenzano in modo significativo le loro scelte educative e professionali. Per questo motivo, è essenziale che siano coinvolte nel processo di orientamento, collaborando attivamente con le scuole e gli altri soggetti del territorio. La comunicazione tra scuola e famiglia, infatti, deve essere costante e trasparente, affinché i genitori possano offrire un supporto consapevole e informato ai propri figli (Paragrafo 5.2).
- **Le imprese, i professionisti e le associazioni di categoria** possono offrire un contributo prezioso, mettendo a disposizione degli studenti e delle studentesse esperienze concrete attraverso stage, tirocini o incontri formativi. La collaborazione con il tessuto produttivo locale permette di entrare in contatto diretto con le dinamiche del mondo del lavoro, favorendo una comprensione più approfondita delle competenze richieste e delle oppor-

tunità disponibili. Autori come Edgar Schein hanno sottolineato l'importanza dell'apprendimento esperienziale nel contesto professionale, indicando come essenziale il contatto tra scuola e lavoro per una crescita orientativa efficace (Paragrafo 5.3).

Un aspetto fondamentale della comunità orientante è la sua continuità nel tempo. L'orientamento non si esaurisce in un singolo momento, ma si sviluppa lungo tutto il percorso formativo dello studente e della studentessa, dalle scuole primarie fino all'università o all'ingresso nel mondo del lavoro. Questo processo richiede una coordinazione costante tra i vari attori coinvolti e una capacità di adattamento ai cambiamenti del contesto sociale ed economico. Le esigenze del mercato del lavoro, infatti, sono in continua evoluzione, e ciò richiede una costante revisione delle strategie di orientamento per garantire che gli studenti e le studentesse siano preparati a rispondere alle nuove sfide.

L'approccio della comunità orientante si allinea alle teorie di Bronfenbrenner, che, attraverso il suo modello ecologico dello sviluppo, ha evidenziato come il contesto sociale e ambientale in cui l'individuo vive influisca profondamente sulla sua crescita e sulle sue scelte. In questo senso, l'orientamento diventa un processo non lineare, che risente delle influenze di molteplici fattori e attori.

In sintesi, la comunità orientante rappresenta un modello di orientamento integrato e partecipato, in cui tutti gli attori coinvolti nella vita degli studenti e delle studentesse collaborano per favorire il loro sviluppo formativo e professionale. Attraverso la creazione di un ecosistema educativo inclusivo e dinamico, la comunità orientante offre agli studenti e alle studentesse l'opportunità di esplorare le proprie aspirazioni e di costruire un percorso di crescita personale e professionale consapevole e informato. Il coinvolgimento attivo di scuola, famiglie, aziende e istituzioni locali è essenziale per garantire che l'orientamento diventi uno strumento efficace di empowerment e di sviluppo sociale.

5.2 LA FAMIGLIA

Come emerge dai rapporti di Almadiploma sul profilo dei diplomati, ogni anno in Italia le famiglie incidono sulla decisione dei figli in modo

importante, arrivando nell'ultimo documento del 2023 ad un 64% di studenti e studentesse che dichiara di aver scelto la scuola secondaria di secondo grado principalmente sulla base dei consigli della famiglia. Se associamo a questo dato l'impatto che hanno sul successo scolastico la posizione valoriale dei genitori verso l'istruzione e il lavoro, le disponibilità di risorse sia economiche che educative (come materiali didattici e tecnologie), la possibilità di offrire esperienze extrascolastiche (come attività sportive, artistiche o di volontariato) che arricchiscono il bagaglio di competenze e esperienze della persona, possiamo comprendere quanto il ruolo della famiglia sia oggi centrale nella gestione dei processi di disaffezione verso l'istruzione formale ed il conseguente impatto su abbandono e dispersione scolastica.

Ma se il ruolo della famiglia è oggi un punto di riferimento importante per lo studente e la studentessa che deve scegliere, dobbiamo anche rilevare come questo ruolo orientativo venga esercitato ed espresso prevalentemente in coincidenza di importanti momenti decisionali, mancando di quella dimensione longitudinale e Lifelong che abbiamo visto caratterizzare il modello di orientamento attuale. Oggi assistiamo ad equilibri sociali, economici e culturali in continua e veloce trasformazione che sembrano costringere gli individui a decisioni rapide e dall'esito certo. A questo scenario le famiglie rispondono esercitando un "orientamento istintivo" che spesso ha una funzione protettiva verso i suoi membri, una protezione dall'incertezza e dall'insuccesso vissuti come opzioni minacciose. Siamo quindi di fronte ad un attore centrale dell'orientamento come la famiglia che però agisce secondo dinamiche e priorità distanti da un'idea di orientamento intesa come espressione di competenze, come momento di crescita e di apprendimento, come processo di sperimentazione attiva dove l'esito viene interpretato come opportunità di apprendimento e non come sentenza.

La famiglia è anche uno dei contesti privilegiati per favorire la dimensione narrativa dell'orientamento, in quanto capace di favorire in figli e figlie momenti di autoriflessione e di collegamento delle proprie scoperte orientative con la propria storia: un processo di consolidamento che permette di dare un senso al proprio processo di autodeterminazione favorendo la base per un'individuazione personale, che nel tempo si può tradurre in una maggiore capacità di definire i confini dei propri processi decisionali in relazione ai diversi contesti di interazione.

Per tutte queste ragioni oggi si rende indispensabile un coinvolgimento attivo della famiglia nella comunità orientante fino dai primi anni del percorso di istruzione e formazione delle nuove generazioni: lasciare che il potere orientativo della famiglia si esprima solo nel perimetro di decisioni importanti, esalta la dimensione emergenziale e protettiva della scelta e non consente una costruzione funzionale della dimensione narrativa. Estendendo invece lo sguardo orientativo a tutto il percorso della persona in un'ottica Lifelong, si va a favorire una maggiore accettazione che fare orientamento oggi significhi stimolare la costruzione di competenze che il soggetto porterà con sé per tutto l'arco di vita, da utilizzare in modo autonomo e responsabile per affrontare ogni transizione.

Aiutare la famiglia ad aiutare i giovani e le giovani nello sviluppo delle proprie competenze diventa quindi un obiettivo da perseguire all'interno di ogni azione di orientamento e le competenze necessarie alle famiglie al fine di sostenere tale processo sono nuovamente identificabili nelle Career Management Skills (CMS). L'acquisizione di tali competenze da parte degli adulti di riferimento permette non solo un corretto accompagnamento nel processo di scelta ma favorisce l'apprendimento indiretto ed il consolidamento di tali competenze attraverso i processi di modellamento familiare.

L'inquadramento della famiglia nel processo orientativo ci fornisce una rappresentazione di come opera in modo indiretto una comunità orientante dove il destinatario dell'azione orientativa non è solo il soggetto in formazione ma anche gli altri attori della comunità che, attivati nella valorizzazione delle proprie competenze, le trasmettono attraverso l'azione ai più giovani e ne favoriscono un uso attivo e funzionale.

Progettare interventi orientativi rivolti alle famiglie in ottica di acquisizione di competenze orientative comporta il superamento della dimensione esclusivamente informativa dell'orientamento e la ricerca di un ingaggio del sistema famiglia rispetto al proprio ruolo di facilitatore del processo. Questo può avvenire attraverso la costruzione di momenti dedicati, costruiti dalla comunità all'interno dei diversi contesti di contatto con le famiglie del territorio:

- Indagini di analisi e monitoraggio del bisogno orientativo sul territorio;

- Incontri di divulgazione e informazione sul tema dell'orientamento erogati nei luoghi di aggregazione culturale del territorio;
- Attività di informazione e formazione del valore dell'orientamento all'interno dei percorsi di istruzione e formazione già a partire dalla scuola dell'infanzia.

Questi sono solo alcuni esempi di come il territorio possa valorizzare la famiglia al pari della scuola e degli altri enti territoriali, coinvolgendola attivamente nella costruzione di un approccio sistemico all'orientamento.

5.3 MONDO DEL LAVORO, DELLE PROFESSIONI E COLLABORAZIONE CON ENTI E ASSOCIAZIONI DEL TERRITORIO

Sono numerosi i contributi della letteratura che descrivono in modo evidente come esperienze di contatto ad esempio con il mondo del lavoro durante il periodo degli studi siano correlate, a livello longitudinale, ad una maggiore soddisfazione da parte del futuro lavoratore circa l'esito del proprio percorso di carriera.

Più in generale il contatto con l'esterno ha la funzione di costruire e consolidare una rete di contatti che è supportiva di per sé, a prescindere dalle azioni dirette al soggetto: fare parte e sentirsi partecipe di una comunità che riconosce il nostro bisogno e nella quale ci riconosciamo, permette in qualsiasi momento di attingere a risorse supportive per il proprio percorso di carriera. Inoltre lo studente e la studentessa, attraverso il loro percorso di orientamento, diventano in prima persona collante delle varie realtà territoriali: la storia narrativa dei singoli soggetti diventa momento di incontro e confronto tra contesti diversi.

Il coinvolgimento del mondo del lavoro nel processo di orientamento scolastico è cruciale per aiutare gli studenti e le studentesse a fare scelte informate e consapevoli riguardo al loro futuro educativo e professionale, favorisce una prospettiva di Career learning o Early Career Education, motore di una sana esplorazione e scoperta di sé e del mondo, compreso quello dell'istruzione, del lavoro e delle professioni, ampliando gli orizzonti per il pieno sviluppo del proprio potenziale. L'obiettivo di interventi di orientamento che permettano di mettere in

contatto studenti e studentesse con il mondo del lavoro, non è quello di preparare nuova forza lavoro o di rispondere alle richieste del mercato, ma al contrario è quello di **ampliare il “vocabolario” sul mondo delle professioni** che alimenta le prefigurazioni adulte dei giovani. Portare il mondo del lavoro in orientamento consente di costruire competenze di carriera che rinforzano un ruolo attivo di cittadinanza, basato sulla capacità di interagire con spirito critico e consapevole con gli scenari in continuo mutamento della società, individuando le opportunità più adeguate alle proprie esigenze e compatibili con obiettivi di inclusività e sostenibilità.

Lo strumento per coordinare questo incontro tra i giovani e il mondo del lavoro è quello che oggi chiamiamo Career Learning e che contribuisce positivamente ai processi di sviluppo della carriera in una prospettiva di apprendimento permanente, favorendo l'esplorazione degli interessi personali e delle possibili relazioni fra questi e il futuro mondo del lavoro. Contribuisce ad acquisire conoscenze e competenze per costruire, passo dopo passo, il proprio percorso di vita e di formazione, e la futura capacità di gestire le traiettorie professionali e di apprendimento.

L'esplorazione del mondo professionale, associazionistico, del terzo settore e delle possibilità che il territorio offre, è necessaria per lo sviluppo di progetti e aspirazioni realistiche, per l'investimento in percorsi educativi o formativi coerenti, per il valore protettivo di fronte a demotivazione e disaffezione verso i percorsi di apprendimento formali, contribuendo allo sviluppo del senso di autoefficacia ed alla convinzione che il cambiamento possa avvenire attraverso il proprio sforzo.

Il coinvolgimento del mondo del lavoro dovrebbe quindi essere sollecitato e previsto all'interno dei percorsi di orientamento a scuola con diverse modalità, tecniche e strumenti a seconda del grado di istruzione:

- stage e tirocini, i quali offrono agli studenti e alle studentesse la possibilità di sperimentare direttamente l'ambiente lavorativo mettendosi alla prova, acquisendo competenze pratiche, osservando le dinamiche aziendali e comprendendo meglio le esigenze e le aspettative del mercato del lavoro;
- incontri con professionisti di diversi settori al fine di acquisire

- una visione concreta delle varie carriere (possono assumere la forma di presentazioni, workshop, sessioni di domande e risposte) e permettendo agli studenti e alle studentesse di esplorare diverse professioni e settori in relazione alla conoscenza di sé;
- visite aziendali, che offrono l'opportunità di osservare l'operatività delle aziende, comprendere i processi produttivi e le tecnologie utilizzate, parlare con i dipendenti;
 - programmi di mentorship, in cui professionisti esperti offrono consulenza e guida agli studenti e alle studentesse aiutandoli a definire i loro obiettivi professionali e offrendo consigli pratici e supporto nel loro percorso di crescita;
 - collaborazioni scuola-impresa per lo sviluppo di programmi formativi congiunti, corsi di formazione professionale e progetti di ricerca applicata che possono aiutare a ridurre il divario tra teoria e pratica, preparando meglio gli studenti e le studentesse per le esigenze del mercato del lavoro;
 - collaborazioni scuola-terzo settore attraverso progetti atti a far sperimentare pluralità di esperienze che permettano la riflessione sul sé e sulle proprie dinamiche motivazionali;
 - promozione dell'imprenditorialità, incoraggiando e supportando iniziative tra gli studenti e le studentesse, fornendo risorse, mentorship e opportunità di networking, aiutandoli nello sviluppo sia delle CMS che di competenze imprenditoriali specifiche.

Elementi di criticità nella relazione fra contesto scolastico e lavorativo possono sicuramente esserci, date le diversità di visione che i due mondi hanno nei confronti rispetto ai processi di apprendimento, alle modalità comunicative e di interazione, agli strumenti di valutazione delle competenze. Per la scuola orientamento significa generalmente raggiungimento del potenziale, strutturazione di un sé attraverso competenze trasversali, mentre per il mondo del lavoro il focus è verso l'obiettivo e la performance. Per questo motivo qualsiasi azione orientativa in sinergia con il mondo del lavoro deve prevedere una solida e strutturata azione di progettazione, un confronto rispetto alle finalità del percorso che vada a definire in modo chiaro ruoli e aspettative dei due diversi soggetti coinvolti.

A supporto di una collaborazione orientativa tra scuola e mondo

del lavoro è necessaria l'adozione di quella prospettiva sistemica già ampiamente descritta in precedenza, finalizzata alla strutturazione di una rete che permetta la comunicazione e la diffusione di una cultura orientativa a tutta la comunità, che favorisca momenti di confronto circa gli obiettivi orientativi e le prospettive future, in un mercato del lavoro in forte mutamento ed in un panorama sociale che vedrà nei prossimi anni grandi cambiamenti dovuti ad un ricambio generazionale che si differenzia per valori, aspettative e resilienza.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE



Il monitoraggio e la valutazione delle attività orientative rappresentano elementi cruciali per garantire l'efficacia e l'impatto duraturo degli interventi di orientamento nel contesto educativo. Questo approccio sistematico permette di cogliere le sfumature del processo multidimensionale dell'orientamento, fornendo dati preziosi per il miglioramento continuo delle pratiche e il loro allineamento con le esigenze in evoluzione degli studenti e delle studentesse e rispetto al mercato del lavoro.

Il processo di monitoraggio e valutazione agisce su vari livelli:

1. Studenti e studentesse beneficiari diretti delle attività
2. Qualità delle attività orientative
3. Qualità dell'orientamento scolastico come pratica di didattica orientativa
4. Attori del sistema di orientamento (famiglie, terzo settore, aziende)

A livello degli studenti e delle studentesse, il monitoraggio consente agli stessi di sviluppare una maggiore consapevolezza del proprio percorso di crescita, favorendo l'acquisizione di competenze metacognitive essenziali per l'apprendimento autoregolato e lo sviluppo delle

Career Management Skills (CMS). Questo processo riflessivo, guidato da strumenti di autovalutazione e feedback strutturati, non solo supporta lo sviluppo personale degli studenti e delle studentesse, ma li prepara ad affrontare le sfide di un mondo del lavoro in rapida evoluzione, dove la capacità di autoriflessione e adattamento diventa sempre più cruciale.

Dal punto di vista della qualità delle attività orientative, un sistema di monitoraggio e valutazione ben strutturato fornisce agli educatori e ai decisori politici dati empirici sull'efficacia degli interventi, permettendo di identificare le pratiche più promettenti e di allocare le risorse in modo più efficiente. Questo approccio evidence-based è fondamentale per superare la "stagione degli interventi affidati a iniziative episodiche" e per costruire un "sistema strutturato e coordinato di interventi", come auspicato dalle linee guida nazionali per l'orientamento del 2022.

A livello di orientamento come pratica didattica, l'integrazione dell'orientamento nel curriculum scolastico rappresenta una sfida significativa che richiede un monitoraggio attento e una valutazione continua. Un sistema di valutazione efficace può fornire evidenze sulla capacità delle attività orientative di arricchire l'esperienza di apprendimento complessiva degli studenti e delle studentesse, dimostrando come queste contribuiscano allo sviluppo di competenze trasversali e alla costruzione di connessioni significative tra le discipline scolastiche e il mondo esterno. Questo processo di integrazione, supportato da dati empirici, può favorire un cambiamento culturale all'interno delle istituzioni educative, promuovendo una visione dell'orientamento come parte integrante del processo formativo e non come un'attività accessoria.

Infine, a livello di sistema l'adozione di un approccio integrato al monitoraggio e alla valutazione è essenziale per creare una vera e propria "comunità orientante" che coinvolga scuole, famiglie, imprese e istituzioni locali. Un sistema di valutazione condiviso può fungere da linguaggio comune tra questi diversi attori, facilitando la collaborazione e la co-progettazione di interventi orientativi. Questo approccio di rete non solo arricchisce le opportunità di apprendimento per gli studenti e le studentesse, ma contribuisce anche a creare un ecosistema educativo più resiliente e responsivo alle esigenze del territorio. La letteratura scientifica sottolinea l'importanza di adottare un approc-

cio multilivello alla valutazione delle attività orientative, che consideri sia gli outcome a breve termine (come la soddisfazione degli studenti e delle studentesse e l'acquisizione di competenze specifiche) sia gli impatti a lungo termine sul percorso formativo e professionale degli individui. Questo approccio longitudinale è particolarmente rilevante nel contesto dell'orientamento lifelong, dove gli effetti degli interventi possono manifestarsi pienamente solo nel corso del tempo. Inoltre, la valutazione dovrebbe considerare non solo gli aspetti quantitativi (come i tassi di abbandono scolastico o di inserimento lavorativo) ma anche quelli qualitativi, come lo sviluppo dell'identità professionale e il senso di autoefficacia degli studenti e delle studentesse.

6.1 PROCESSI DI VALUTAZIONE

I processi di orientamento rappresentano gli elementi chiave e le dinamiche fondamentali che guidano e strutturano le azioni orientative, costituendo un framework operativo complesso e interconnesso che permette di implementare e realizzare gli obiettivi misurati dagli indicatori di efficacia.

Questi processi, che includono lo sviluppo delle Career Management Skills (CMS), l'integrazione curricolare dell'orientamento, il coinvolgimento della comunità orientante, la personalizzazione dell'apprendimento orientativo, il monitoraggio e la valutazione dell'efficacia, la promozione dell'inclusione e il superamento degli stereotipi, lo sviluppo della cittadinanza attiva e della sostenibilità, il supporto alle transizioni, la narrazione e costruzione dell'identità e la formazione continua degli operatori e delle operatrici, non sono compartimenti stagni, ma domini cognitivi e operativi che si sovrappongono e si influenzano reciprocamente, creando un tessuto di competenze e azioni in continua evoluzione.

Essi forniscono una struttura concettuale e pratica per l'implementazione di interventi orientativi efficaci, promuovendo un approccio olistico che considera l'individuo nel suo contesto sociale, culturale ed economico.

Questi processi riflettono la natura multidimensionale e lifelong dell'orientamento, enfatizzando l'importanza di sviluppare competenze trasversali, promuovere la riflessività critica e favorire l'adattabilità in un mondo in rapido cambiamento.

La loro implementazione richiede un approccio sistemico e collaborativo, coinvolgendo una rete di attori che include scuole, famiglie, mondo del lavoro e associazioni del territorio, e si basa su metodologie attive, partecipative e riflessive che promuovono l'autonomia e l'empowerment degli individui.

In ultima analisi, questi processi non solo guidano le pratiche di orientamento, ma contribuiscono anche a plasmare una visione dell'orientamento come strumento di trasformazione sociale, promuovendo l'equità, la sostenibilità e la cittadinanza attiva.

Le seguenti ragioni indicano l'importanza della valutazione dei processi di orientamento:

1. **Miglioramento continuo:** La valutazione permette di identificare punti di forza e aree di miglioramento nelle attività di orientamento, consentendo un perfezionamento costante delle pratiche;
2. **Efficacia:** Consente di determinare se gli interventi di orientamento stanno effettivamente raggiungendo gli obiettivi prefissati e producendo i risultati desiderati;
3. **Allocazione delle risorse:** Aiuta a capire quali attività sono più efficaci, permettendo una distribuzione ottimale delle risorse disponibili;
4. **Accountability:** Fornisce evidenze concrete dell'impatto delle attività orientative, utili per giustificare investimenti e decisioni politiche;
5. **Personalizzazione:** Permette di adattare le strategie orientative alle esigenze specifiche di diversi gruppi di studenti e studentesse, sulla base dei risultati ottenuti;
6. **Monitoraggio longitudinale:** Consente di tracciare l'evoluzione dell'efficacia degli interventi nel tempo, evidenziando tendenze e cambiamenti;
7. **Allineamento con gli obiettivi:** Assicura che le attività di orientamento rimangano focalizzate sugli obiettivi prefissati, come la riduzione della dispersione scolastica o il miglioramento dell'occupabilità;
8. **Comunicazione dei risultati:** Facilita la comunicazione dell'impatto delle attività orientative a stakeholder, finanziatori e alla comunità in generale;
9. **Confronto e benchmarking:** Permette di confrontare l'efficacia

- di diverse pratiche orientative tra istituzioni o regioni diverse;
10. Sviluppo di best practices: Aiuta a identificare e diffondere le pratiche più efficaci nel campo dell'orientamento;

I processi che devono quindi essere valutati, attraverso una misurazione sia degli aspetti quantitativi che qualitativi, sono:

- 1) Processo di sviluppo delle Career Management Skills (CMS);
- 2) Processo di integrazione curricolare dell'orientamento;
- 3) Processo di coinvolgimento della comunità orientante;
- 4) Processo di personalizzazione dell'apprendimento orientativo;
- 5) Processo di monitoraggio e valutazione dell'efficacia;
- 6) Processo di promozione dell'inclusione e superamento degli stereotipi;
- 7) Processo di sviluppo della cittadinanza attiva e sostenibilità;
- 8) Processi di supporto alle transizioni, narrazione/costruzione dell'identità, formazione degli operatori e delle operatrici.

6.2 INDICATORI DI EFFICACIA

La letteratura scientifica sottolinea l'importanza di adottare un approccio multilivello alla valutazione delle attività orientative, che consideri sia gli outcome a breve termine sia gli impatti a lungo termine sul percorso formativo e professionale degli individui. Questo approccio longitudinale è particolarmente rilevante nel contesto dell'orientamento lifelong, dove gli effetti degli interventi possono manifestarsi pienamente solo nel corso del tempo.

Gli indicatori di efficacia sono parametri quantitativi e qualitativi utilizzati per misurare il successo e l'impatto delle attività di orientamento.

Nella tabella che segue vediamo come possiamo definire una serie di indicatori da a breve, medio e lungo termine per valutare l'impatto delle azioni orientative, e nell'ultima colonna alcuni possibili strumenti per valutarli.

Contesto: Scolastico			
Indicatori a breve termine	Indicatori a medio termine	Indicatori a lungo termine	Strumenti
<ul style="list-style-type: none"> • Livello di soddisfazione degli studenti e delle studentesse rispetto alle attività orientative • Numero di docenti e delle docenti formati sulle metodologie di orientamento • Qualità e varietà delle esperienze orientative offerte 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasso di abbandono scolastico • Percentuale di studenti e studentesse che completano con successo le transizioni tra cicli scolastici • Grado di integrazione delle attività orientative nel curriculum scolastico 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo delle Career Management Skills (CMS) negli studenti e nelle studentesse • Tasso di successo accademico e professionale degli ex-studenti e delle ex-studentesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionari di soddisfazione • Registro delle attività formative per docenti • Portfolio delle attività orientative • Registri scolastici • Analisi dei piani di studio • Test di valutazione delle CMS • Indagini di follow-up

Contesto: Familiare			
Indicatori a breve termine	Indicatori a medio termine	Indicatori a lungo termine	Strumenti
<ul style="list-style-type: none"> • Livello di coinvolgimento delle famiglie nelle attività orientative • Qualità della comunicazione scuola-famiglia su temi orientativi 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado di consapevolezza dei genitori sul loro ruolo nel processo orientativo • Capacità delle famiglie di supportare le scelte autonome dei figli 	<ul style="list-style-type: none"> • Impatto a lungo termine del supporto familiare sulle scelte di carriera degli studenti e delle studentesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro presenze agli incontri scuola-famiglia • Analisi delle comunicazioni scuola-famiglia • Questionari per genitori • Interviste strutturate con le famiglie • Studi longitudinali

Contesto: Mondo del lavoro e delle professioni			
Indicatori a breve termine	Indicatori a medio termine	Indicatori a lungo termine	Strumenti
<ul style="list-style-type: none"> • Numero di studenti e studentesse che partecipano a stage o tirocini • Varietà dei settori professionali coinvolti nelle attività orientative 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero e qualità delle partnership scuola-impresa • Livello di soddisfazione delle imprese coinvolte 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado di allineamento tra competenze sviluppate e richieste del mercato del lavoro • Tasso di occupazione dei diplomati in settori correlati al percorso di studi 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro delle attività di alternanza scuola-lavoro • Database delle partnership • Questionari di feedback per le imprese • Analisi delle competenze richieste vs sviluppate • Indagini di follow-up professionale

Contesto: Collaborazione con enti e associazioni del territorio			
Indicatori a breve termine	Indicatori a medio termine	Indicatori a lungo termine	Strumenti
<ul style="list-style-type: none"> • Numero di enti e associazioni coinvolti nelle attività orientative • Varietà delle esperienze extrascolastiche offerte agli studenti e alle studentesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado di integrazione tra attività scolastiche e iniziative del territorio • Livello di partecipazione degli studenti e delle studentesse alle attività territoriali 	<ul style="list-style-type: none"> • Impatto delle collaborazioni sulla consapevolezza degli studenti e delle studentesse delle opportunità locali • Sviluppo di reti di supporto durature per gli studenti e le studentesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro delle collaborazioni • Catalogo delle attività extrascolastiche • Questionari per studenti e studentesse sulle esperienze territoriali • Mappe concettuali delle opportunità locali • Analisi delle reti sociali
Contesto: Sviluppo delle Career Management Skills			
Indicatori a breve termine	Indicatori a medio termine	Indicatori a lungo termine	Strumenti
<ul style="list-style-type: none"> • Livello di autoconsapevolezza degli studenti e delle studentesse • Capacità di ricerca e analisi delle informazioni sul mondo formativo e professionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di decision-making e problem-solving • Flessibilità e adattabilità degli studenti e delle studentesse di fronte ai cambiamenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di gestire autonomamente il proprio percorso di carriera • Resilienza e adattabilità a lungo termine nel mercato del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Test di autovalutazione • Progetti di ricerca guidata • Simulazioni di problem-solving • Giochi di ruolo e scenari di cambiamento • Portfolio di competenze • Interviste di follow-up a lungo termine
Contesto: Impatto a lungo termine			
Indicatori a breve termine	Indicatori a medio termine	Indicatori a lungo termine	Strumenti
<ul style="list-style-type: none"> • Tasso di transizione immediata a livelli di istruzione superiore o al mondo del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Coerenza tra percorso di studi e sbocchi professionali iniziali • Livello di soddisfazione professionale a breve termine 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasso di occupazione dei diplomati/laureati a lungo termine • Capacità di gestire le transizioni di carriera • Partecipazione a percorsi di formazione continua e lifelong learning 	<ul style="list-style-type: none"> • Indagini di follow-up a 1, 3, 5 anni • Analisi dei percorsi professionali • Questionari di soddisfazione lavorativa • Interviste sulle transizioni di carriera • Registro delle attività di formazione continua

Contesto: Inclusione e superamento degli stereotipi			
Indicatori a breve termine	Indicatori a medio termine	Indicatori a lungo termine	Strumenti
<ul style="list-style-type: none"> • Grado di consapevolezza degli studenti e delle studentesse su stereotipi e pregiudizi nel mondo del lavoro • Varietà e rappresentatività dei modelli di ruolo presentati agli studenti e alle studentesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione della segregazione di genere nelle scelte formative a breve termine • Tasso di partecipazione e successo iniziale di studenti e studentesse con background svantaggiati 	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione a lungo termine della segregazione di genere nelle carriere • Miglioramento della mobilità sociale attraverso scelte di carriera informate 	<ul style="list-style-type: none"> • Test di consapevolezza sugli stereotipi • Registro dei modelli di ruolo presentati • Analisi statistica delle scelte formative per genere • Monitoraggio dei percorsi degli studenti e delle studentesse svantaggiati • Studi longitudinali sulla mobilità sociale

6.3 MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL SISTEMA

Il miglioramento continuo del sistema di orientamento si basa su un approccio ciclico e strutturato che comprende diverse fasi fondamentali, ciascuna delle quali svolge un ruolo cruciale nel garantire un orientamento sempre più efficace e rispondente alle esigenze degli studenti e delle studentesse e del contesto educativo.

- 1. Raccolta sistematica dei dati:** Questa fase prevede la raccolta metodica di informazioni quantitative e qualitative attraverso sondaggi, questionari, colloqui e osservazioni. È importante che i dati siano raccolti da diverse fonti, includendo le opinioni di studenti e studentesse, insegnanti, genitori e orientatori, così come le tendenze del mercato del lavoro e le esigenze delle imprese. La qualità e l'accuratezza dei dati raccolti sono essenziali per garantire una solida base decisionale.
- 2. Analisi delle informazioni raccolte:** Una volta ottenuti i dati, è necessario procedere con un'analisi approfondita che consenta di trasformare i dati grezzi in informazioni utili. Questo processo include l'uso di strumenti statistici e metodologici che permettono di identificare schemi, tendenze e bisogni emergenti. Un'analisi efficace consente di avere una visione chiara delle criticità e delle opportunità all'interno del sistema di

orientamento.

- 3. Identificazione delle aree di miglioramento:** Attraverso l'analisi, si possono individuare specifiche aree che necessitano di interventi migliorativi. Queste possono riguardare, ad esempio, l'efficacia della comunicazione tra scuole e famiglie, la pertinenza dei contenuti informativi forniti agli studenti e alle studentesse o la capacità di rispondere in modo tempestivo ai cambiamenti nel mondo del lavoro. Identificare con precisione le aree critiche consente di focalizzare gli sforzi in modo mirato, evitando sprechi di risorse.
- 4. Implementazione di modifiche basate sui risultati:** Dopo aver individuato le aree di miglioramento, è fondamentale sviluppare e attuare strategie concrete per apportare le modifiche necessarie. Queste strategie devono essere supportate da azioni pratiche e da un piano di intervento che includa tempistiche, risorse necessarie e la definizione di ruoli e responsabilità. È altrettanto importante assicurarsi che le modifiche siano comunicate chiaramente a tutti gli attori coinvolti, in modo da garantire coerenza e partecipazione attiva nel processo di cambiamento.
- 5. Valutazione dell'impatto delle modifiche:** Una volta implementate le modifiche, è essenziale monitorare e valutare il loro impatto. Questo permette di verificare se gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti e se le azioni intraprese hanno effettivamente migliorato il sistema di orientamento. La valutazione deve basarsi su indicatori chiari e misurabili, e può includere feedback diretti da parte degli studenti, delle studentesse e del personale scolastico, oltre a un'analisi delle performance nel lungo termine.

Questo processo iterativo di miglioramento, supportato da dati empirici e da una visione condivisa tra tutti gli attori coinvolti, non solo rafforza la qualità dell'orientamento scolastico, ma lo trasforma in uno strumento di empowerment individuale e di sviluppo sociale sostenibile. L'orientamento scolastico, infatti, non è solo un momento di scelta per lo studente e per la studentessa, ma un vero e proprio percorso di crescita personale, che lo aiuta a sviluppare competenze decisionali, capacità di riflessione critica e consapevolezza delle proprie aspirazioni e talenti.

La visione condivisa tra istituzioni scolastiche, famiglie, aziende e territorio contribuisce a creare un ecosistema educativo dove l'orientamento non è visto come un obbligo formativo, ma come un'opportunità concreta di supportare i giovani nel costruire un futuro professionale solido e soddisfacente, in linea con le sfide di un mercato del lavoro in costante evoluzione.

RIFERIMENTI NORMATIVI E BIBLIOGRAFICI

Accordo del 10 luglio 2014 (76/CU). (2014). Linee strategiche di intervento sui servizi per l'apprendimento permanente e organizzazione delle reti territoriali.

Accordo del 13 novembre 2014 (136/CU). (2014). Definizione di standard minimi dei servizi e competenze professionali degli operatori in istruzione, formazione e lavoro.

Accordo Stato-Regioni del 20 dicembre 2012 (152/CU). (2012). Definizione del sistema nazionale sull'orientamento permanente.

Accordo Stato-Regioni del 5 dicembre 2013 (136/CU). (2013). Definizione delle linee guida del sistema nazionale sull'orientamento permanente.

ANPAL. (2022). Rapporto annuale sulle politiche del lavoro e dell'orientamento. <https://www.anpal.gov.it/documents/552016/586456/Rapporto-annuale-politiche-lavoro-e-orientamento-2022.pdf>

Cedefop. (2020). Programming document 2020-22. https://www.cedefop.europa.eu/files/4182_en.pdf

Cedefop. (2024). Lifelong guidance. <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/lifelong-guidance>

Decreto Legislativo n. 147/2017. (2017). Disposizioni per l'introduzione di una misura nazionale di contrasto alla povertà. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

Decreto Legislativo n. 48/2023. (2023). Misure urgenti per l'inclusione sociale e l'accesso al mondo del lavoro; istituzione dell'assegno di inclusione come misura nazionale di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

Decreto Legge n. 4/2019. (2019). Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e pensioni. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

Decreto Ministeriale n. 328/2022. (2022). Adozione delle Linee guida per l'orientamento nell'ambito della Riforma 1.4 del PNRR. Ministero dell'Istruzione.

European Commission. (2020). Europe 2020: A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COM-PLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

European Commission. (2023). European skills agenda. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en>

Hooley, T., Watts, A. G., Sultana, R. G., & Neary, S. (2013). The «Blueprint» framework for career management skills: A critical exploration. British Journal of

Guidance & Counselling, 41(2), 117-131. <https://doi.org/10.1080/03069885.2012.713908>

ILO. (2021). ILO programme implementation 2020–21. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_842804.pdf

Legge n. 183/2014 (Legge Delega). (2014). Deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, servizi per il lavoro, politiche attive, disciplina dei rapporti di lavoro e tutela delle esigenze di cura, vita e lavoro. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

Legge n. 381/1991. (1991). Disciplina delle cooperative sociali che perseguono la “promozione umana” e l’integrazione sociale. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

Ministero dell’Istruzione. (2014). Linee guida nazionali per l’orientamento permanente (Nota n. 4232 del 19 febbraio 2014).

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2021). Piano nazionale nuove competenze. <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamento-e-formazione/focus-on/Piano-nazionale-nuove-competenze/Pagine/default.aspx>

Ministero dell’Istruzione. (2022). Linee guida per l’orientamento. <https://eur-dice.eacea.ec.europa.eu/news/italy-new-guidelines-student-orientation>

OECD. (2021). Career guidance for adults in a changing world of work. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9a94bfad-en>

Raccomandazione del Consiglio dell’Unione Europea 2022/C 469/01. (2022). Percorsi per il successo scolastico, sostituzione della raccomandazione del 28 giugno 2011 sulle politiche di riduzione dell’abbandono scolastico. Gazzetta ufficiale dell’Unione europea.

Risoluzione del Consiglio dell’Unione Europea 2008/C 319/02. (2008). Integre maggiormente l’orientamento permanente nelle strategie di apprendimento permanente. Gazzetta ufficiale dell’Unione europea.

Sultana, R. G. (2012). Learning career management skills in Europe: A critical review. *Journal of Education and Work*, 25(2), 225-248. <https://doi.org/10.1080/13639080.2010.547846>

UNESCO. (2022). The UNITWIN/UNESCO chairs programme: Guidelines and procedures. https://www.unesco.it/wp-content/uploads/2023/11/Unitwin_Guidelines-and-Procedures_March2022-3.pdf

