

---

## Career Management Skills: progettare la valenza orientativa dell'alternanza scuola lavoro.

**CONTRIBUTO TEORICO**

### The role of CMS (Career Management Skills) within the work based learning strategy.

Giulio Iannis, Centro Studi Pluriversum.

Eleonora Durighello, Psicologa del lavoro.

#### ABSTRACT ITALIANO

Nella strategia europea per l'orientamento permanente, si indica con il termine Career Management Skills le capacità, caratteristiche, attitudini e conoscenze che gli individui necessitano per gestire il proprio percorso di vita, professionale e formativo (ELPGN, 2012). Questo concetto diventa un punto cardine anche nell'alternanza scuola lavoro, quale metodologia finalizzata a: "incrementare le opportunità di lavoro e le capacità di orientamento degli studenti" (Legge 107/2015). Il presente contributo intende presentare i modelli teorici di riferimento di questo paradigma in cui l'orientamento life long è finalizzato a fornire all'individuo quelle competenze necessarie a gestire il proprio processo di apprendimento, di sviluppo professionale e le transizioni tra e nei percorsi di istruzione, formazione e lavoro. Saranno analizzati gli impatti delle CMS sulla progettazione dei percorsi in alternanza scuola lavoro in particolare rispetto a modelli e strumenti per una gestione efficace.

#### ENGLISH ABSTRACT

In the European lifelong guidance strategy, Career Management Skills (CMS) is the term used to describe the skills, attributes, attitudes and knowledge that individuals require in order to manage their career (ELPGN, 2012). This concept is an essential element in the work based learning method that aims to "increase the job opportunities and the career management skills of the students" (Legge 107/2015).

On the basis of this close connection, the present article intends to present the theoretical models of this new paradigm in which the lifelong guidance is aimed to provide the individual with the necessary skills to manage their learning process, professional development and the transitions between and within education, training and working life. Moreover, this contribution will focus on the impacts of CMS on designing work based learning pathways particularly in relation with methods and tools for its effective management.

---

### Introduzione

L'orientamento permanente (Lifelong Guidance) è un tema che è diventato sempre più rilevante all'interno delle strategie europee per l'educazione, per l'occupazione e per l'inclusione. Senza un qualificato sistema di servizi di orientamento molte politiche pubbliche in tema di apprendimento, di occupabilità e di integrazione perdono efficacia in quanto non riescono ad intercettare i bisogni soggettivi delle persone, che devono invece confrontarsi quotidianamente con livelli di complessità e precarietà sempre maggiori.

---

Autore per la Corrispondenza:

Giulio Iannis, Via Roma 77 – 53100 Siena (c/o Centro Studi Pluriversum). E-mail: giulio.iannis@gmail.com

La grande sfida dell'orientamento permanente è però collegata direttamente ad un cambio di paradigma teorico e metodologico che sposta il focus degli interventi dalla scelta, come era in passato, all'apprendimento di competenze per gestire molteplici situazioni di cambiamento e di sviluppo professionale.

Nel 2004 e nel 2008 il Consiglio Europeo ha emanato due Risoluzioni per sollecitare tutti gli Stati a garantire servizi di orientamento di qualità, all'interno di sistemi nazionali in grado di fornire supporto e consulenza ai cittadini durante tutto il corso della vita. Tale sistema integrato ha il compito di dotare i cittadini delle competenze per gestire il loro apprendimento, le loro carriere e le loro transizioni tra e all'interno dei contesti di istruzione, formazione e lavoro. Gli Stati membri sono stati invitati a rafforzare il ruolo dell'orientamento permanente nell'ambito delle strategie nazionali di apprendimento permanente, in linea con la strategia di Lisbona e con il quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione.

In particolare, le Risoluzioni hanno individuato quattro settori prioritari: a) favorire l'acquisizione permanente della capacità di orientamento (CMS); b) facilitare l'accesso da parte di tutti i cittadini ai servizi di orientamento; c) lo sviluppo di sistemi di qualità per i servizi di orientamento; d) favorire il coordinamento e la cooperazione tra i diversi attori nazionali, regionali e locali.

Il primo punto richiede una condivisione internazionale sui modelli teorici ed operativi, per definire un quadro di riferimento sulle Career Management Skills che, nella proposta europea rappresenta anche il concetto cardine per la valutazione degli interventi. Questo significa, a tutti i livelli, progettare attività di orientamento in grado di aiutare le persone ad affrontare la complessità, prendendo consapevolezza delle maggiori sfide connesse alle trasformazioni sociali ed economiche e, allo stesso tempo, ricercando le opportunità emergenti.

Questo contributo mira a fornire una proposta di lavoro sulle Career Management Skills individuando i principali aspetti teorici e operativi nell'ambito dell'orientamento e gli impatti diretti nella gestione dei percorsi di apprendimento del sistema di istruzione italiano che prevedono l'utilizzo della metodologia dell'alternanza scuola lavoro.

## **I modelli teorici**

La situazione caotica dell'economia ha rimosso molti dei tradizionali punti di riferimento su cui si poteva basare la pianificazione di una carriera professionale e le persone sentono quindi il bisogno di essere sostenute nella gestione di questa nuova situazione. Le persone devono imparare ad essere proattive nell'interpretare e nell'attribuire significato ai propri successi professionali, così come devono saper sviluppare strategie di volta in volta più efficaci per gestire problemi legati all'evoluzione della propria carriera professionale e della propria vita personale.

L'orientamento ha assunto in questi anni una rilevanza crescente per garantire alle persone i diritti fondamentali di accesso alla formazione e al lavoro, in una società della conoscenza sempre più caratterizzata dalla complessità, dal cambiamento, dalla globalizzazione (Council of European Education Ministers, 2004). La complessità degli scenari richiede di ridefinire l'azione di orientamento come un processo relazionale e

formativo in cui la persona è posta al centro, protagonista con i propri saperi di un personale percorso di apprendimento e di sviluppo di tutto il proprio potenziale conoscitivo.

L'orientamento, nella società post-moderna della complessità, diventa un compito educativo permanente (Girotti, 2006), per ogni individuo, dall'infanzia alla vita adulta. Questo crescente bisogno di orientamento e di accompagnamento si percepisce in modo molto evidente nelle nuove generazioni, che vivono la complessità attuale in modo molto importante e diretto, anche attraverso un uso molto più interiorizzato delle tecnologie e dei media. A questo si aggiungono processi di trasformazione e sfaldamento delle tradizionali strutture familiari e delle comunità locali, che generano ulteriori fattori di complessità e conseguentemente nuovi bisogni emergenti di saperi e strategie, per fronteggiare non soltanto eventi straordinari, ma anche le molteplici situazioni dinamiche della vita di ogni giorno. Queste trasformazioni sociali, culturali ed economiche hanno un enorme impatto sulla vita delle persone: le azioni di orientamento, di conseguenza, devono basarsi su teorie e metodologie dinamiche, in grado di rispondere in modo adeguato a questi cambiamenti, che sono difficilmente prevedibili e pianificabili.

L'esigenza di trovare forme e modi per aiutare gli individui a "navigare" in questi mutevoli contesti, obbliga l'orientamento ad una profonda riflessione e riformulazione delle proprie basi teoriche e pratiche professionali (Peavy, 1997).

Chi svolge professionalmente, in qualsiasi contesto, la funzione di orientamento deve infatti essere in grado di comprendere le cause e gli effetti di queste trasformazioni e soprattutto come esse entrano in relazione con le situazioni soggettive degli individui e con i processi di costruzione dell'identità personale in contesti complessi e pluridimensionali (Iannis, 2000).

Nello sviluppo degli approcci teorici all'orientamento, la prospettiva costruttivista nasce proprio per provare a rispondere in modo appropriato alle esigenze degli individui che vivono nelle società complesse, che oggi definiamo post-industriali e post-moderne. Il pensiero costruttivista ha le proprie radici nella filosofia, nella psicologia, nelle scienze e negli studi culturali e sociali (1).

Nella programmazione di interventi di orientamento e consulenza, l'utilizzo di un approccio costruttivista, si configura più come una scelta di tipo pragmatico, piuttosto che di tipo ideologico: le ragioni di tale preferenza non risiedono infatti nella convinzione di aver individuato i "principi" attraverso cui si organizza l'umano, ma piuttosto nel convincimento che le prassi operative derivate da presupposti costruttivistici siano le più adeguate per generare processi trasformativi e di cambiamento nelle società contemporanee. L'approccio costruttivista utilizza una prassi operativa che interviene direttamente nei processi interattivi, attraverso l'uso di strategie volte al cambiamento delle configurazioni identitarie.

In particolare, nel campo dell'orientamento e della career education, l'approccio costruttivista è stato sviluppato da Vance Peavy (Peavy, 1997). Secondo questo importante autore canadese, i principali concetti teorici del paradigma costruttivista sono applicabili efficacemente all'orientamento:

- Non esiste una singola visione della realtà, ma si accetta l'idea di "realtà multiple", ovvero esistono sempre differenti visioni della stessa realtà che non è quindi mai riducibile ad un'unica visione "oggettiva" ed assoluta. Sebbene non esista quindi un unico modo "corretto" di pensare, sentire, o fare, possiamo accettare che alcuni modi siano migliori di altri. La ricerca e nella comprensione di modi diversi, migliori o peggiori, di pensare, di agire, di essere rappresenta la vera sfida. L'intervento di orientamento dovrebbe esplorare le conseguenze del nostro pensiero e delle nostre azioni, esaminando assunti e credenze su cui si basano al fine di aiutare le persone a prendere decisioni in modo più autonomo e consapevole. In questo senso è importante, nell'azione di orientamento, attivare con la persona un processo esplorativo e riflessivo, per evitare che si fermi alla "prima idea", per provare invece ad arrivare insieme, con un percorso ricorsivo, a quella che potrà essere alla fine la "sua" propria idea da sperimentare e sviluppare.
- Gli esseri umani sono "entità auto-organizzate" e non possono mai essere rappresentati attraverso un "set" limitato di caratteristiche personali oppure un repertorio di comportamenti. La vita di ogni persona è una storia, ricca di eventi e di esperienze, dotata di un insieme unico di saperi in continua evoluzione e revisione. Si tratta quindi di adottare nell'orientamento un approccio olistico e dinamico, in grado di accompagnare il processo di sviluppo del potenziale conoscitivo della persona.
- Gli individui "costruiscono" il proprio sé ("self") attraverso esperienze ed interpretazioni, che generano una conoscenza sul mondo esterno e sulla propria identità interiore. In un contesto sempre più complesso e pluridimensionale questo processo di costruzione del sé richiede un percorso più dinamico, attivo e riflessivo, per costruire un "self" consapevole e attento al cambiamento, capace di farsi "proattivo", "reattivo" - alle volte anche "resistente" - e "creativo" nelle relazioni e nel lavoro. In questo senso l'orientamento è finalizzato a sostenere un processo di sviluppo del pensiero critico e riflessivo, per promuovere un atteggiamento proattivo rispetto alla realtà e ai diversi contesti.
- L'identità è sempre "polifonica": nel senso che il sé è un'entità capace di modulare voci diverse. Quattro voci sono particolarmente importanti secondo l'approccio costruttivista di Vance Peavy: la voce della salute e del benessere, la voce dell'intimità, la voce del lavoro e dell'apprendimento, la voce della spiritualità. Tutte concorrono al processo personale di orientamento.
- Le persone sono "produttori di significato" nel senso che usano linguaggio e azione per dare significato alle proprie attività quotidiane. I significati sono costruiti attraverso interazioni con gli altri e con i "segni" del mondo circostante. Per esistere come "persona" siamo chiamati a sviluppare e formare, nel corso di tutta la nostra esistenza, il nostro potenziale conoscitivo (Orefice, 2001) creando e condividendo "significati" attraverso continue relazioni con gli altri e con la realtà circostante. Per "gestire" questo processo di "creazione di significati" (meaning making) è necessaria la riflessione e l'analisi delle assunzioni su cui si basa questo processo e, con esso, tutte le nostre decisioni e le nostre azioni quotidiane.

L'approccio costruttivista all'orientamento, in questo senso, offre alla persona la possibilità di "esplorare" i processi di costruzione della conoscenza e del significato attribuito all'esperienza. In questa logica, per il consulente di orientamento si tratta di acquisire un "framework" teorico e filosofico all'interno del quale lavorare con la persona, piuttosto che definire un "set di tecniche" standard. Condivisi gli assunti di partenza, l'obiettivo del consulente è individuare le modalità migliori per entrare in relazione dinamica con la persona e con i suoi saperi, anche utilizzando strumenti diversi, in grado di stimolare il pensiero riflessivo, l'espressività e la creatività delle persone.

Possiamo dire che si tratta di una lettura "pedagogica" dell'azione di orientamento che sposta il focus di attenzione sulla progettualità formativa, ovvero su quel processo soggettivo di costruzione di senso che ognuno attribuisce al proprio percorso di apprendimento e alla propria storia di vita. Il modello costruttivista propone, in questa dimensione orientativa, una rilettura riflessiva dei saperi personali e delle modalità attraverso le quali tali saperi si formano, proprio al fine di sviluppare nella persona una consapevolezza "formativa" rispetto al proprio progetto di vita (De Mennato, 2006).

In generale un orientamento di tipo costruttivista, sempre secondo Vance Peavy, dovrebbe porre particolare attenzione ai seguenti aspetti:

- Collaborazione. Il consulente e la persona sono "alleati", ed ognuno deve apportare contributi significativi al processo di orientamento. Il consulente è un esperto del processo di orientamento mentre la persona è "esperta" della sua propria esperienza di vita. Entrambi partecipano alla ricerca della soluzione e alla definizione delle migliori strategie per realizzarla.
- Ricerca e indagine riflessiva. Il consulente, assieme alla persona, promuove un'indagine nel "mondo di vita" della persona, creando un contesto in cui la persona si senta simultaneamente sicura e "messa alla prova", ossia motivata alla sfida, per ricercare, valutare e definire la soluzione migliore. In questo senso, possiamo utilizzare tutti gli strumenti propri della ricerca qualitativa, raccogliendo e utilizzando materiali ed elaborati molto diversi, come metafore, scritti autobiografici, disegni e altre elaborazioni libere, composizioni creative, percorsi di visualizzazione e gli stessi dialoghi con il consulente. L'analisi riflessiva in questo senso è molto importante per cercare e ricostruire "quadri di significato" che la persona consapevolmente o inconsapevolmente usa nell'elaborare le proprie teorie, nel prendere decisione e nell'agire quotidiano. I quadri, o prospettive, di significato ("frame of references", come direbbe Mezirow) (2003) si sono formati nel pensiero e nelle azioni della persona durante tutto il soggettivo percorso permanente di apprendimento, anche e spesso in modo informale ed indiretto, spesso tramite relazioni affettive e tramite il continuo contatto con i mass media.
- Esperienze di vita. Il percorso di orientamento deve prendere sempre in considerazione le esperienze di vita della persona, partendo dalle percezioni e dai significati che emergono dalla relazione tra il consulente e la persona. Tali elementi conoscitivi possono essere rivelati attraverso la narrazione, il dialogo, la compilazione di diari, mappe concettuali, elaborati liberi, disegni e altri materiali che possono aiutare a "svelare" i "saperi" della persona. L'orientamento in questa

prospetta non si propone di “attivare” cambiamenti, quanto proprio di “svelare” cambiamenti già sottesi, agevolando lo sviluppo e la piena formazione del potenziale conoscitivo.

- Consapevolezza. Obiettivo dell’orientamento, desiderabile per la persona e per il consulente, è la consapevolezza, che significa:
  - creare nuove categorie di concetti che aiutano ad interpretare l’esperienza;
  - espandere l’apertura e la ricettività della persona verso nuove informazioni e conoscenze interne ed esterne alla persona stessa;
  - arrivare alla cognizione che esiste più di una prospettiva per esplorare ogni singolo aspetto della vita, compresa la carriera professionale. La riflessione critica è una chiave di sviluppo della consapevolezza e di nuove categorie di conoscenza. Come ci spiega Schön, “la riflessione nel corso dell’azione ha una funzione critica, che sottopone ad esame la struttura di fondo del nostro conoscere nel corso dell’azione. Pensiamo criticamente al pensiero che ci ha condotti in questa situazione difficile o che ci ha offerto questa opportunità” (Schön, 2006).
- Creare significati attraverso l’azione. Il percorso di orientamento dovrebbe privilegiare il coinvolgimento diretto della persona in attività che possano creare esperienze, come gli stage, il volontariato, le visite in azienda e le simulazioni. L’azione è infatti un momento fecondo di conoscenza, che attiva il processo personale di costruzione di significati. L’utilità di queste attività pratiche si amplifica enormemente attraverso la “riflessione-in-azione” e la discussione dialogica con un consulente. L’esperienza crea infatti un “materiale grezzo” su cui la riflessione e la consulenza di orientamento, anche attraverso strumenti come il colloquio, la discussione di gruppo, il diario, le mappe concettuali, l’analisi dei punti di forza, le metafore sull’esperienza e sul concetto di sé, possono promuovere il processo di formazione dell’identità e del progetto di carriera.

Possiamo dire che l’approccio costruttivista rappresenta quindi un “giro di boa” nella storia dell’orientamento, allontanandosi da approcci parziali e riduzionismi, considerando la persona nella sua completezza e complessità, come un organismo dinamico, auto-organizzato e produttore di significati e di conoscenza. Peavy ha chiamato questo approccio costruttivista all’orientamento “Sociodynamic Counselling” (Peavy, 1997).

Secondo la prospettiva costruttivista, un percorso di carriera può essere pensato e compreso solo come esperienza soggettiva. All’interno di questa specifica esperienza prevale quindi il potere dell’agire personale, rispetto all’influenza di fattori esterni. Le persone danno significato alla propria vita attraverso le proprie azioni e le proprie decisioni. L’obiettivo dell’azione di orientamento è aiutare la persona a descrivere e rivalutare criticamente i “costrutti” su cui si basa la propria carriera personale. Savickas (Savickas, 2000) ha proposto di utilizzare la meta-teoria del costruttivismo per comprendere e collegare altri modelli e tecniche correlate, come ad esempio l’approccio narrativo proposto da Cochran (Cochran, 1997). L’idea di base e trasversale è la possibilità, all’interno di contesti in rapido cambiamento, di aiutare il soggetto a costruire forme di senso ai propri percorsi di carriera, considerati come processi auto-regolativi e auto-organizzati.



La consulenza può quindi concentrarsi sui modi attraverso i quali i soggetti costruiscono i propri significati e conseguentemente prendono le proprie decisioni, valorizzano le proprie esperienze e agiscono nella quotidianità. In questa prospettiva costruttivista, possiamo includere i principali modelli di orientamento formativo e di "career management".

### **Sviluppare Career Management Skill (CMS) per costruire il proprio percorso professionale e formativo**

Il termine "carriera" è spesso usato per indicare l'ascesa professionale o sociale di un individuo attraverso un'organizzazione o un gruppo di organizzazioni interconnesse. Tale visione si presta alla metafora della carriera come una scala e l'implicazione è spesso che coloro che riescono a salire più in alto hanno una carriera di successo. Tale concetto è sicuramente superato, minoritario e riduttivo rispetto ai molteplici percorsi di accesso e di crescita in ambito professionale che sono oggi patrimonio del vissuto delle persone.

In molti casi, carriere molto gratificanti non sono caratterizzate da una progressione costante e non sempre tale progressione avviene verso l'alto. I percorsi di carriera sono spesso complessi e possono includere movimenti laterali o verso il basso, e tali cambiamenti possono non essere necessariamente negativi, ma possono comportare arricchimenti in termini di apprendimento, gratificazione personale, nuove prospettive professionali di medio o lungo termine.

Inoltre l'idea stessa di perseguire una carriera attraverso un processo attivo e consapevole non è più prerogativa di pochi eletti, ma un valore diffuso e condiviso dalla maggioranza delle persone.

All'interno del quadro teorico precedentemente delineato, la propria 'carriera' si costruisce in un processo ricorsivo piuttosto che essere il risultato di una scelta.

Per navigare in questa 'società liquida' (Bauman, 2000) le persone hanno bisogno di acquisire quelle conoscenze, capacità e competenze che permettono di gestire il proprio percorso professionale, formativo e di vita in modo autonomo e competente.

Nei documenti più recenti si parla di Career Management Skills (CMS) ossia quelle competenze che ogni persona deve possedere per gestire autonomamente e consapevolmente le proprie scelte di studio e di lavoro (Vuorinen, Watt, 2012).

Promuovere le 'competenze di orientamento – CMS' significa porre gli individui nelle condizioni di:

- accedere e fruire in modo ottimale di tutti i servizi e prodotti per l'orientamento permanente nel momento e nel luogo più adatto alle loro esigenze;
- identificare le opportunità per sviluppare i propri obiettivi di apprendimento, le competenze di occupabilità e capire come funziona il mercato del lavoro: come trovare un lavoro; comprendere come e perché le imprese e i ruoli lavorativi all'interno di esse stanno cambiando; e di che tipo di competenze hanno bisogno per poter progredire nel mercato del lavoro;
- individuare le modalità di sviluppo di carriera sul posto di lavoro;

- accedere ai servizi di cui hanno bisogno, all'interno di una rete di servizi che gestisce il rinvio quando necessario o, se più opportuno, è in grado di coordinare un pacchetto integrato di servizi;
- prendere decisioni in merito alla propria carriera, per gestire il cambiamento e l'incertezza attraverso una pianificazione a medio-lungo termine facendo scelte consapevoli per il proprio futuro.

Diversi sono i modelli di CMS che in differenti contesti nazionali sono stati proposti (Neary et al., 2015) ma Sultana (2011) osserva come la maggior parte dei modelli di CMS si riferiscano ad un insieme di temi e argomenti comuni con una principale differenza sulle modalità (e il grado) con cui le competenze sono 1- organizzate e categorizzate per definire un quadro coerente e strutturato e 2- integrate nei curricula e programmi di apprendimento dei percorsi di istruzione e formazione.

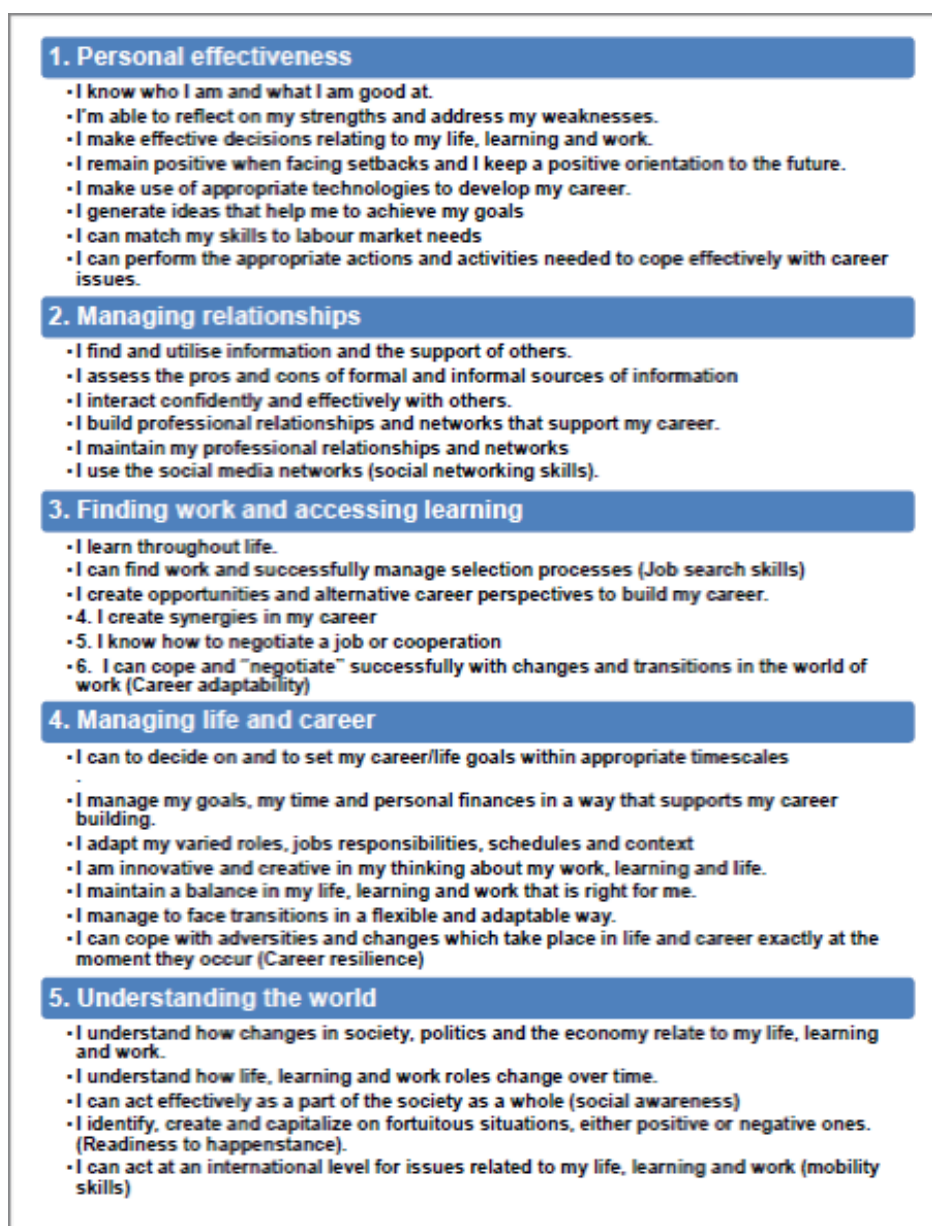


FIG.1 IL MODELLO DELLE CMS PROPOSTO ALL'INTERNO DEL PROGETTO EUROPEO LEA.DE.R



In Italia non è presente un sistema strutturato di CMS ma attualmente è in corso il progetto europeo LEA.DE.R (Learning and Decision Making Resources) finalizzato alla definizione di un quadro condiviso a livello internazionale sulle CMS e promosso dall'Università di Camerino con il Centro Studi Pluriversum ed una rete di partners da Spagna, Romania, Grecia, Turchia e Regno Unito ([www.leaderproject.eu](http://www.leaderproject.eu)). Il progetto si propone in particolare di verificare sul campo quali modelli e quali strumenti di orientamento (anche digitali) possano rispondere meglio a questo nuovo approccio e sviluppare percorsi e risorse formative per orientatori e docenti. Il modello di CMS elaborato all'interno di questo progetto prevede la strutturazione di 5 macro aree di competenza (cfr. Figura 1):

- Efficacia Personale;
- Gestire le relazioni;
- Trovare lavoro e accedere ad opportunità formative;
- Gestire la propria vita e la propria carriera formative e professionale;
- Comprendere i contesti di riferimento.

Questa prima ipotesi di modello sarà oggetto di sperimentazione attraverso l'individuazione di "azioni pilota", che hanno l'obiettivo di calare il quadro di riferimento europeo sulle Career Management Skills nell'ambito dei principali servizi di orientamento, dalle scuole ai servizi per l'impiego, dalla formazione professionale ai servizi di orientamento e placement delle università. Particolarmente interessanti sono le azioni pilota progettate e realizzate nell'ambito dell'alternanza scuola-lavoro.

### **La valenza orientativa dell'Alternanza scuola lavoro**

In questo contributo, il significato attribuito alla locuzione 'alternanza scuola lavoro' è quello utilizzato all'interno del comparto istruzione e definito dal D. Lgs. 77/2005 e poi riproposto nella recente Guida operativa all'alternanza rilasciata dal MIUR (5 ottobre 2015): "modalità di realizzazione dei corsi del secondo ciclo, sia nel sistema dei licei, sia nel sistema dell'istruzione e della formazione professionale, per assicurare ai giovani, oltre alle conoscenze di base, l'acquisizione di competenze spendibili nel mercato del lavoro" ed in specifico gli obiettivi a cui questa metodologia didattica è finalizzata sono:

- a) attuare modalità di apprendimento flessibili e equivalenti sotto il profilo culturale ed educativo, rispetto agli esiti dei percorsi del secondo ciclo, che colleghino sistematicamente la formazione in aula con l'esperienza pratica;
- b) arricchire la formazione acquisita nei percorsi scolastici e formativi con l'acquisizione di competenze spendibili anche nel mercato del lavoro;
- c) favorire l'orientamento dei giovani per valorizzarne le vocazioni personali, gli interessi e gli stili di apprendimento individuali;
- d) realizzare un organico collegamento delle istituzioni scolastiche e formative con il mondo del lavoro e la società civile, che consenta la partecipazione attiva dei soggetti di cui all'articolo 1, comma 2, nei processi formativi;
- e) correlare l'offerta formativa allo sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio.

L'orientamento è quindi una finalità specifica di questa metodologia (punto c) e i recenti interventi normativi (L. 107/2015) che ne hanno reso il suo utilizzo obbligatorio, maggiormente strutturale e collegato a risorse dedicate mettono in evidenza la stretta e fondamentale connessione tra il sistema di gestione dei percorsi di alternanza e la disponibilità di un modello efficace e strutturato di orientamento in grado di preparare e accompagnare ogni studente nel proprio soggettivo percorso di costruzione di un obiettivo professionale, coerente e realistico, rispetto alle caratteristiche individuali, alle potenzialità e ai contesti di riferimento.

Le istituzioni scolastiche si sono rese conto che non è sufficiente concentrarsi sulla primaria esigenza di individuare un numero adeguato di "posti" presso le aziende e le organizzazioni del territorio, ma è invece necessario dotarsi di una sistema efficace di orientamento, in grado di far emergere, raccogliere, analizzare e registrare le caratteristiche soggettive e le aspirazioni professionali di ogni studente per organizzare la ricerca delle opportunità di alternanza in modo più efficace e coerente.

Molti sono gli elementi che rendono la metodologia didattica dell'alternanza diversa e più complessa rispetto alla tradizionale didattica in aula: i contesti con cui gli studenti entreranno in contatto rappresentano possibili punti di arrivo del proprio percorso di studio e di realizzazione professionale ma hanno specifiche finalità non necessariamente formative e diventa quindi essenziale preparare gli studenti all'esperienza che sarà co-progettata per essere formativa.

La capacità quindi di offrire ad ogni studente spazi soggettivi e personalizzati di riflessione accanto ad una progettazione dei percorsi fortemente centrata su modalità di apprendimento non formale diventa quindi elemento fondamentale di un sistema di gestione dell'alternanza in grado di raggiungere tutte le finalità sopra indicate.

Nell'esperienza italiana il focus è stato posto soprattutto sugli aspetti di 'gestione' dell'esperienza di alternanza (si veda la Guida operativa Alternanza Scuola Lavoro <http://www.istruzione.it/allegati/2015/guidaASLinterattiva.pdf>, emanata dal Miur) e, in parte, sui processi di apprendimento, mentre è quasi ignorato l'aspetto centrale dell'orientamento, come se lo studente possa definire il proprio futuro professionale quasi per un miracoloso automatismo, senza considerare tutti i potenziali fattori di errore che sono collegati a questa scelta.

Per accompagnare questo processo di definizione personale, ogni scuola ha necessità di dotarsi di alcune risorse essenziali per:

- Assicurare ad ogni studente una adeguata conoscenza delle professioni esistenti ed emergenti.
- Promuovere l'analisi, la comprensione e la comparazione di professioni diverse, in modo da considerare i contesti e le situazioni che possono rispondere meglio alle esigenze, al potenziale e alle caratteristiche soggettive di ogni studente.
- Stimolare la riflessione personale sulle motivazioni e sulle aspirazioni professionali di ogni studente, per poter includere nel percorso di alternanza quelle esperienze che sono più compatibili con tali obiettivi e aspettative.
- Offrire agli studenti anche spazi e strumenti per gestire situazioni negative e criticità che possono emergere e rendere necessari uno o più momenti di riflessione e

valutazione personale, per una ridefinizione dei propri obiettivi professionali e del percorso stesso di alternanza.

- Conservare traccia di ogni percorso per valutarne gli esiti di apprendimento e per valorizzare il processo di orientamento e di progressivo consolidamento dell'identità professionale di ogni studente.

Lo sviluppo di 'competenze di orientamento' (CMS) rappresenta quindi il sistema centrale di supporto dei percorsi di apprendimento in alternanza e necessità di strumenti specifici per la loro acquisizione.

### **Gli strumenti per sviluppare le CMS (Career Management Skills) nei percorsi in alternanza scuola lavoro**

Se gli impatti positivi di un efficace sistema di orientamento sul processo di apprendimento 'work based' sono stati ampiamente dimostrati (Borbely-Pecze, Hutchinson, 2014), gli strumenti che le scuole possono utilizzare per sviluppare le CMS nei percorsi in alternanza scuola lavoro dovranno essere individuati sulla base delle specifiche 'competenze di orientamento' a cui il percorso può essere finalizzato.

Un tassello fondamentale delle CMS è ad esempio collegato all'esplorazione e alla comprensione del mondo del lavoro e delle professioni e su tale processo, le scuole si devono dotare di strumenti capaci di andare oltre alle semplici descrizioni di tipologie di attività svolte dalle diverse professioni e di non 'chiudere' verso soluzioni predeterminate ma permettere allo studente di riflettere su se stesso e sulle diverse opzioni a sua disposizione.

In Italia, seguendo anche modelli già collaudati all'estero, esistono già esperienze molto positive in questo senso: la Regione Friuli Venezia Giulia, la Regione Marche e la Regione Umbria hanno utilizzato il software SORPRENDO per standardizzare e qualificare i percorsi di orientamento alle professioni nell'ambito del sistema scolastico e dei servizi di orientamento territoriali.

S.OR.PRENDO ([www.sorprendo.it](http://www.sorprendo.it)) è il software online per l'orientamento, nato come adattamento italiano del prodotto inglese I.C.A.S – International Career Assessment Software, prodotto da CASCAID Ltd ([www.cascaid.co.uk](http://www.cascaid.co.uk)). La prima versione sperimentale di S.OR.PRENDO è stata realizzata nel 2005 dal Servizio Istruzione e Orientamento della Regione Friuli Venezia Giulia nell'ambito del Programma Interreg III A Italia - Slovenia 2000-2006. La sperimentazione nazionale di S.OR.PRENDO è stata condotta da una partner-ship formata da: Regione Friuli Venezia Giulia; Regione Marche; Provincia autonoma di Bolzano; Provincia di Grosseto; C.I.O.F.S. - F.P. Piemonte; Centro Studi Pluriversum di Siena.

Il software, attraverso una banca dati sulle professioni (con schede dettagliate su 438 profili professionali), permette di abbinare gli aspetti caratteristici di singoli profili professionali o di aree di attività e relativi percorsi formativi con gli interessi di ogni utente in un processo ricorsivo di riflessione sulla base delle diverse esperienze maturate e garantendo la trasparenza dei risultati proposti. Lo stesso MIUR, nell'ottica di individuare strumenti didattici in questo specifico ambito, ha sperimentato il software SORPRENDO a livello nazionale in circa un centinaio di scuole secondarie di primo e secondo grado. In

questo caso, con SORPRENDO ogni studente ha la possibilità di avere un proprio strumento personalizzato e dinamico per l'analisi dei propri interessi e abilità anche rispetto alle caratteristiche dei ruoli professionali che avranno occasione di incontrare nelle diverse annualità all'interno dei vari contesti ospitanti e identificare le competenze 'strategiche' che si possono acquisire sui luoghi di lavoro.

### **Riflessioni conclusive**

Se l'orientamento deve promuovere l'acquisizione di specifiche Career Management Skills (CMS) diventa fondamentale capire come il sistema dell'istruzione può assicurare questo processo ed in particolare come devono essere progettati i nuovi percorsi di alternanza scuola-lavoro per l'acquisizione di tali competenze. La definizione di un framework condiviso sulle CMS e l'individuazione di coerenti ed efficaci strumenti di orientamento rappresentano i passi necessari in questa direzione.

### **Note**

- (1) Andando alla ricerca delle origini del pensiero costruttivista, si dovrebbe risalire fino a Giambattista Vico (1668-1744): "... la verità umana è ciò che l'uomo conosce costruendolo con le sue azioni, e formandolo attraverso di esse"

## Bibliografia

- Bauman, Z. (2000). *Modernità liquida*. Roma-Bari: Editori Laterza
- Borbely-Pecze, T. B., Hutchinson, J. (2014). *Work-based Learning and Lifelong Guidance Policies*. Disponibile da <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-concept-note-no.-5-work-based-learning-and-lifelong-guidance-policies>
- Cochran, L. (1997). *Career counseling: A narrative approach*. CA: Thousand Oaks, Sage
- Consiglio dell'Unione Europea (2004). *Progetto di risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri, riuniti in sede di Consiglio sul rafforzamento delle politiche, dei sistemi e delle prassi in materia di orientamento lungo tutto l'arco della vita in Europa*
- Consiglio dell'Unione Europea (2008). *Integrare maggiormente l'orientamento permanente nelle strategie di apprendimento permanente*
- De Mennato, P. (Ed.) (2006). *Progetti di vita come progetti di Formazione*. Pisa: Edizioni ETS
- Girotti, L. (2006). *Progettarsi. L'orientamento come compito educativo permanente*. Milano: Vita e Pensiero
- Iannis, G. (Eds) (2000). *Orientamento e integrazione socio-lavorativa per soggetti svantaggiati*. Tirrenia: Edizioni Del Cerro.
- Kelly, G. A. (2004). *La psicologia dei costrutti personali. Teoria e personalità*. Milano: Cortina Editore
- Maturana, H., Varala F. (1992). *L'albero della conoscenza*. Milano: Garzanti
- Mezirow, J. (2003). *Apprendimento e trasformazione*. Milano: Cortina Editore
- Johnson, C., Neary, S. (2015). Enhancing professionalism – progressing the career development sector. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 35(1) 57-62
- Orefice, P. (2001). *I Domini Conoscitivi*. Roma: Carrocci
- Peavy, V. (1997). *Sociodynamic Counselling: A Constructivist Perspective for the Practice of Counselling in the 21st Century*. Victoria, B.C.. Canada: Trafford Publishing
- Savickas, M.L. (2000). Renovating the psychology of careers for the twenty-first century. In A. Collin & R. Young (Eds.), *The future of career*. (pp. 53-68) Cambridge, U.K.: Cambridge University Press
- Schön, D. (2006). *Formare il professionista riflessivo*. Milano: Franco Angeli
- Sultana, R. G. (2011). Learning Career Management Skills in Europe: a Critical Review. *Journal of Education and Work*, 2011: 1 – 24
- Vuorinen, R., Watt, A. G. (2012). *Sviluppo di una politica di orientamento permanente: il Resource Kit europeo*. Disponibile da <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/italian/sviluppo-di-una-politica-di-orientamento-permanente-il-resource-kit-europeo/>
- Watzlawick, P. (Ed.) (1988). *La realtà inventata. Contributi al costruttivismo*. Milano: Feltrinelli