Stati Generali della Scuola Toscana

scuole persone territori futuro

Verso l'Agenda Toscana per la Scuola 2026 - 2028

Scegliere il proprio percorso, riuscire a percorrerlo, stare bene per apprendere

Dina Guglielmi, Università di Bologna

17 novembre 2026, Firenze

ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Il percorso di oggi

1. Da dove partiamo
Le Linee guida 2022 e il bilancio di cosa è cambiato

2. Un linguaggio comune
Quali competenze per orientarsi?

3. Scegliere nell’incertezza
Decidere senza certezze, lavorare sui futuri, il mondo VUCA

4. Percorrere e stare bene
La carriera sostenibile, dallo studente all’adulto

5. Che cosa fare a scuola
Carriera 3.0 e strumenti digitali



Punto di partenza: le Linee guida 2022

D.M. 328 del 22 dicembre 2022, nel PNRR (Missione 4, Riforma 1.4): l’orientamento come processo permanente, finalizzato alla «costruzione in itinere del personale progetto di vita».

1

Processo orientativo

Dall’informazione sulle scelte allo sviluppo delle competenze per auto-orientarsi.

2

Ruolo della scuola

Curricolo verticale, didattica orientativa, moduli da 30 ore, tutor e orientatore.

3

Territorio

Corresponsabilità con università, ITS, imprese, enti locali e servizi.

Il processo orientativo: imparare ad auto-orientarsi

- Conoscere i propri punti di forza e i propri limiti
- Riconoscere bisogni, interessi e valori
- Saper progettare
- Saper rivedere le proprie scelte

Auto-orientarsi

- Riconoscere e valutare le proprie competenze
- Assumere uno sguardo evolutivo
- Saper coltivare l’apprendimento
- Affrontare complessità e incertezza

L’orientamento diventa un percorso in cui lo studente sviluppa le competenze e le abilità che gli consentono di auto-orientarsi.

Non è facile ...
A che punto siamo?

Come è andata? Un sistema in divenire ...

1

Esperienze molto eterogenee

Scuole e territori hanno attuato le Linee guida in modi molto diversi.

2

Ancora molto lavoro

Per raggiungere l’obiettivo indicato dalle Linee guida.

3

Non sempre è presente una governance

Una regia condivisa tra scuole, servizi e territorio.

Le competenze condivise sono la lingua della rete;
la governance la tiene insieme.

Continuità e rete: quali competenze sviluppare?

a

Dare continuità nei cicli di studio, dall’infanzia all’università/lavoro

b

Lavorare in rete tra istituzioni verso un unico obiettivo

Quali competenze per orientarsi nel contesto contemporaneo?

Molti modelli: ma esiste un linguaggio comune?

Competenze orientative
Base, monitoraggio, sviluppo

Competenze di carriera
Knowing-why, knowing-how, knowing-whom

Competenze non cognitive
Empatia, gestione delle emozioni, problem solving, pensiero critico, ...

Competenze chiave UE
Le 8 competenze (Raccomandazione 2018)

LifeComp e GreenComp
Competenze personali, sociali, di sostenibilità

Soft skills
Varie tassonomie con diverse categorie

Tre domande per scuole e rete

Quanto esiste un linguaggio comune?

Quanta consapevolezza delle differenze tra modelli e dell'uso orientativo che se ne può fare?

Quanto sono usati nelle metodologie didattiche e orientative e nelle comunicazioni ai genitori?

Pombeni & Guglielmi (2000); Hirschi & Koen (2021); Raccomandazione UE (2018); Sala et al. (2020); Bianchi et al. (2022); Van Laar et al. (2017); Guglielmi (2026).

Competenze non cognitive e orientamento

Due percorsi che si incontrano: dalla sperimentazione alla collaborazione

01 | COSA STA SUCCEDENDO

Legge 22/2025

Sperimentazione nazionale triennale sulle competenze non cognitive e trasversali, in tutte le scuole di ogni ordine e grado, dall'a.s. 2025/2026.

~1.500 scuole aderenti (quasi una su cinque)

- **Empatia**
- **Gestione delle emozioni**
- **Problem solving**
- **Pensiero critico**
- **Cooperazione**
- **Stabilità emotiva**
- **Creatività**

02 | DOVE SI INCONTRANO

Un patrimonio comune

La sperimentazione porta nelle discipline competenze che l'orientamento sviluppa anche attraverso percorsi dedicati.

Competenze non cognitive
Sviluppate nella vita scolastica e nelle discipline

Competenze orientative
Attivate nei percorsi di scelta e progettazione

Competenze condivise: autoconsapevolezza, autoefficacia, capacità decisionale, gestione dell'incertezza, competenze relazionali

03 | COSA CAMBIA PER GLI ORIENTATORI

Dalla convergenza alla collaborazione

L'orientamento può:

1. valorizzare il lavoro sulle competenze svolto in classe;
2. tradurre queste competenze in consapevolezza per le scelte formative e professionali;
3. condividere con i docenti un linguaggio comune su motivazione, resilienza e progettualità;
4. costruire alleanze e co-progettazione, evitando percorsi paralleli.

L'orientamento è il ponte tra le competenze sviluppate a scuola e il loro riconoscimento nei contesti di scelta e di lavoro.

… e nuove sfide

Futuro e incertezza: decidere senza certezze

Due tipi di incertezza

- **Informativa:** mancano informazioni; si riduce con orientamento ed esplorazione.
- **Intrinseca:** non eliminabile; va accettata e gestita, bilanciando analisi e intuizione.

Quando c’è svantaggio

Chi vive avversità ambientali percepisce più rischi nei percorsi non convenzionali e privilegia obiettivi immediati e opzioni sicure. **Il rischio: riprodurre le disuguaglianze.**

Orientare è aiutare a tollerare l’incertezza e a valutare i benefici a lungo termine, compensando le disuguaglianze.

Xu, H. (2023). Career decision-making in an uncertain world: A dual-process framework. Current Psychology, 42(5), 3978–3990. · Xu, H., & Allan, B. A. (2025). Expanding the dual-process theory of career decision making: Ambiguity management under environmental adversity. Journal of Career Assessment, 33(3), 427–445.

Tre direzioni innovative per lavorare sul futuro nelle azioni orientative

1	**Integrare la futures literacy**	Dal «quali competenze servono» al «come pensiamo e usiamo i futuri» nelle scelte.
2	**Riequilibrare adattamento e agency**	Accanto alle pratiche adattive, momenti in cui ragazze e ragazzi sono future-makers.
3	**Etica per progettare**	Domande guida: chi produce le immagini di futuro? Quali futuri escludiamo? Equità e qualità sono garantite?

Quadro del futuro in orientamento: Rasa (2025), Facer (2016, 2021).

Attenzione: se ci occupiamo di orientamento dobbiamo considerare non solo l’incertezza del futuro, ma …

V

Volatilità

I cambiamenti sono rapidi e imprevedibili. Le professioni nascono e scompaiono in tempi brevi.

U

Incertezza

Le conseguenze delle scelte sono difficili da prevedere. Un titolo di studio non garantisce più un esito coerente.

C

Complessità

Ogni scelta è influenzata da fattori interconnessi: economici, tecnologici, familiari, culturali.

A

Ambiguità

Le informazioni disponibili possono essere contraddittorie o incomplete. Il significato delle situazioni è poco chiaro.

Canzittu, 2022

Possibili risposte ...

A

Agilità

Insegnare a muoversi con flessibilità tra opzioni e scenari multipli, non a fissare un unico obiettivo.

Es. in aula: “Se questo cambiasse, cosa faresti?”

I

Informazione

Dotare di strumenti per cercare, valutare e aggiornare le informazioni.

Es. in aula: laboratori di ricerca attiva sulle possibilità formative e professionali.

R

Ristrutturazione

Aiutare a riorganizzare le rappresentazioni mentali e vedere connessioni nuove.

Es. in aula: mappatura delle competenze non cognitive.

E

Sperimentazione

Testare ipotesi sul futuro in contesti protetti.

Es. in aula: project work, stage orientativi, job shadowing.

Canzittu, 2022

… e serve una nuova cornice

Progettare attivamente non basta se il percorso non è sostenibile

- I modelli tradizionali privilegiano il successo oggettivo (risultati scolastici, stipendio, posizione) o soggettivo (soddisfazione), ma raramente li integrano
- Manca la dimensione della salute e del benessere nel tempo
- La vera sfida: mantenere simultaneamente salute, felicità e produttività
- Van der Heijden et al. (2020): la sostenibilità è una responsabilità condivisa tra individuo e contesti

Sostenibilità di carriera

DIMENSIONI

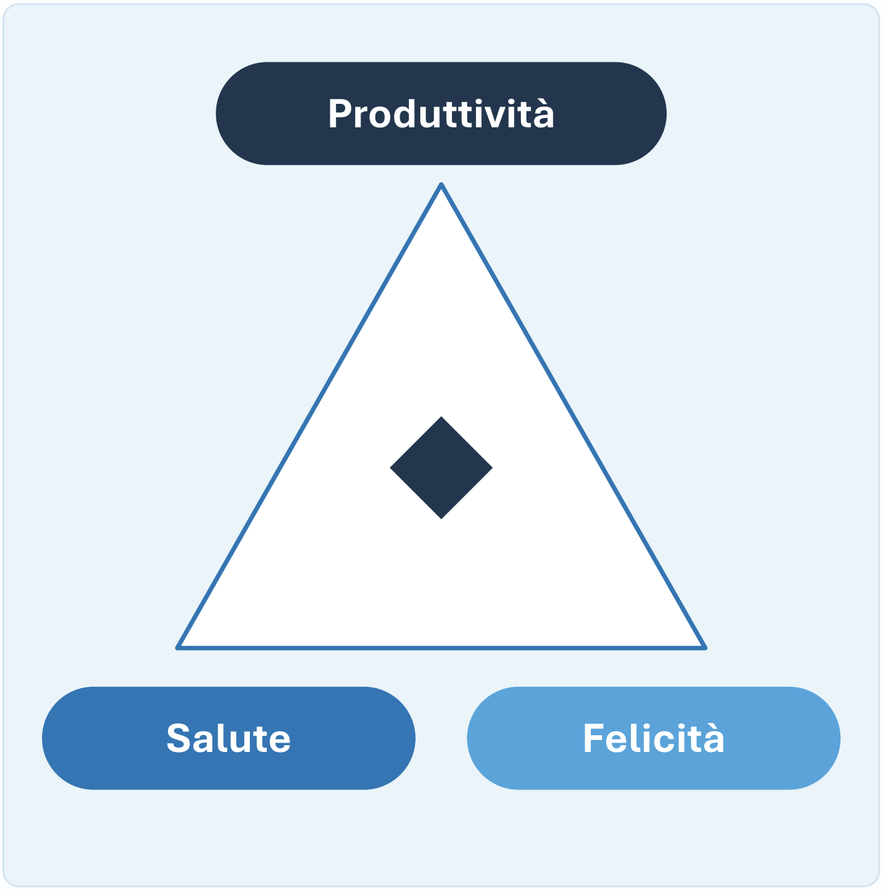
INDICATORI

Contesto
Policy – Istituzioni

Persona
Agency – Motivazioni – Risorse

Tempo
Cambiamenti – Eventi

Adattamento
Persona–Carriera
Persona–Istituzione



Adattato da: De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. Journal of Vocational Behavior, 117, 103196.

I tre indicatori della carriera sostenibile

Salute
Health

Benessere fisico e psicologico. Assenza di stress cronico ed esaurimento. Equilibrio psicofisico che consenta di continuare a funzionare nel tempo.

Felicità
Happiness

Soddisfazione soggettiva. Senso di significato, coerenza tra ciò che si fa e ciò che si è, piacere nell’apprendimento e nel lavoro.

Produttività
Productivity

Capacità di generare risultati riconosciuti dal contesto. Occupabilità, performance, risultati scolastici, contributo concreto.

I tre indicatori devono coesistere nel tempo — De Vos et al., 2020

Il Framework della carriera sostenibile integra tre dimensioni

P

Persona

COR Theory (Hobfoll)

Capitale umano, psicologico, sociale, identitario. Le risorse seguono spirali: chi ne ha tende a guadagnarne (spirale virtuosa), chi ne perde rischia di perderne altre (spirale viziosa).

Studenti con poche risorse sono a rischio di spirale negativa

C

Contesto

Self-Determination Theory (Deci & Ryan)

Famiglia, scuola, pari, mercato del lavoro, politiche. Un contesto che soddisfa autonomia, competenza e relazione sostiene la motivazione e la sostenibilità.

Un contesto scolastico rigido e poco supportivo mina la sostenibilità

T

Tempo

SOC (Baltes) + SST (Carstensen)

La carriera si sviluppa lungo l’arco della vita. Priorità, risorse e vincoli cambiano con l’età e le transizioni.

Le transizioni scolastiche sono potenziali career shocks: momenti critici

Career shock e casi concreti a scuola

Career shock (Akkermans et al., 2018): evento imprevisto, positivo o negativo, che altera il percorso. Un percorso sostenibile non è senza shock, ma ha sufficienti risorse per attraversarli.

Giulia, 17 anni

Liceo scientifico, quarto anno

Ottimi voti e soddisfatta delle sue scelte, ma ansia da prestazione e notti insonni prima di ogni verifica.

Manca: Salute

Sara, 15 anni

Istituto tecnico, primo anno

Sta bene ed è curiosa, ma dopo il passaggio alle superiori i risultati crollano: il metodo di studio non regge.

Manca: Produttività

Amir, 19 anni

Primo anno di università

Esami superati e in salute, ma ha scelto il corso su pressione della famiglia e lo vive senza interesse.

Manca: Felicità

La nuova dimensione: empowerment sociale

Una carriera sostenibile deve anche contribuire positivamente alla comunità e alla società

Da 3 a 4 indicatori

			NUOVO
Salute	**Felicità**	**Produttività**	**Empowerment sociale**

Nuova definizione (Russo, 2026): percorso che consente di mantenere salute, felicità e produttività, adattandosi ai cambiamenti, sviluppando risorse e contribuendo al benessere della comunità.

I quattro indicatori del framework della carriera sostenibile nella vita scolastica

Salute

Stress scolastico, ansia da prestazione, burnout accademico, disturbi del sonno. Uno studente la cui esperienza scolastica mina la salute vive un percorso non sostenibile.

Felicità

Motivazione intrinseca, senso di significato nello studio e senso di direzione (quello che faccio mi servirà in futuro). Molti studenti scelgono percorsi che non sentono propri e che vivono passivamente.

Produttività

Rendimento scolastico, capacità di portare a termine compiti, acquisizione effettiva di competenze. Non misurabile solo con valutazione sommativa.

Empowerment sociale

Collaborazione, senso di appartenenza, partecipazione alla vita scolastica. Competenze green e attenzione alla sostenibilità ambientale.

L’evoluzione dei paradigmi dell’orientamento (Lent et al., 2025)

Carriera 1.0

Matching

Prima metà ’900

Abbinamento tratti-professioni. Mondo stabile, percorsi lineari.

Carriera 2.0

Planning

Seconda metà ’900

Pianificazione del percorso. Modelli stadiali. Esplorazione sistematica.

Carriera 3.0

Preparedness + Sustainability

Oggi

Prepararsi all’incertezza. Mantenere un percorso sostenibile nel tempo.

Tre strategie per la sostenibilità della Carriera 3.0

Looking ahead
Guardare avanti

Anticipare i cambiamenti, prepararsi alle transizioni, sviluppare piani flessibili.

In aula

Scenario planning: «Come potrebbe cambiare questo settore tra 5 anni?» Riflessione sulle competenze trasferibili.

Looking around
Guardarsi intorno

Monitorare l’ambiente, esplorare opportunità laterali, mantenersi informati.

In aula

Esplorazione professionale continua, non solo al momento della scelta. Mappatura delle opportunità nel territorio.

Looking to others
Rivolgersi agli altri

Cercare supporto, mentoring, feedback, costruire reti.

In aula

Reti di supporto tra pari. Relazioni con mentor esterni. Interviste a professionisti in diversi stadi di carriera.

Riferimenti bibliografici principali

Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44, 1–10.

Canzittu, D. (2022). Guidance in a VUCA world. In Ferreira Marques et al. (Eds.), *Career guidance in a VUCA world*. Springer.

De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Building a sustainable career. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.

Lent, R. W. (2025). Career interventions in the digital age. *Journal of Vocational Behavior*, 156, 104060.

Russo, S. D. (2026). A comprehensive framework for sustainable careers. *Discover Sustainability* (in press).

Van der Heijden, B. I. J. M., et al. (2020). Sustainable careers across the lifespan. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103344.

Xu, H. (2023). Career decision-making in an uncertain world: A dual-process framework. *Current Psychology*, 42(5).

Xu, H., & Allan, B. A. (2025). Expanding the dual-process theory of career decision making: Ambiguity management under environmental adversity. *Journal of Career Assessment*, 33(3), 427–445.

Grazie!

dina.guglielmi@unibo.it

Scegliere il proprio percorso,
riuscire a percorrerlo,
stare bene per apprendere