

Formazione e lavoro, imprese e territori: una lettura pedagogica del PNRR verso un modello di sviluppo centrato sui Talenti

Training and work, businesses and territories: a pedagogical reading of the PNRR towards a development model centered on Talents

MARIA RICCIARDI

In the paradigm of pedagogy as a boundary science and “cura sui”, the article focuses on the school-work relationship as a decisive dimension for the reform of the education system, moving towards an integrated training system, rooted in the community tissues of businesses and territories. Starting from the analysis of a national experience carried out by the Observatory on Training Processes and Territorial Analysis, with the scientific responsibility of Prof. E. Mannese, the article proposes a theoretical and heuristic model developed in the epistemological framework of the pedagogy of work.

As part of the development paths for soft skills and guidance, the project T.A.L.E.N.T.I. makes learning environments enhanced by digital technology, based on teaching settings and generative training processes, for the development of guidance skills, through an approach characterized by similarities and convergences with the PNRR, anticipating its declination of focus, strategic axes, transversal priorities and vision, in the field of education, training, guidance and work.

The contribution focuses on the potential implications of T.A.L.E.N.T.I. for businesses and territories, linked to the integrated and network logic, according to the concept of an educational and professional career and in the perspective of longlife learning as a strategy that generates experience.

KEYWORDS: SCHOOL-WORK, PEDAGOGY OF WORK, PATHS FOR SOFT SKILLS AND GUIDANCE, GENERATIVE TEACHING/LEARNING PROCESSES, EDUCATIONAL AND PROFESSIONAL CAREER

Introduzione

L'opportunità racchiusa nella crisi provocata dalla pandemia da Covid-19 è indubbiamente connessa al Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e ai contributi economici derivanti dal *Recovery Plan* europeo. Il programma *Next Generation EU* (NGEU) intende promuovere una forte ripresa dell'economia europea in

direzione della transizione ecologica, della digitalizzazione, della competitività, della formazione e dell'inclusione sociale, territoriale e di genere.

Il sapiente utilizzo di queste risorse, congiuntamente all'avvio di alcune riforme strutturali fondamentali può essere l'occasione per ripensare il nostro sistema di istruzione e formazione ed operare un rilancio dell'Italia sul piano culturale, sociale, economico e demografico. In quest'ottica, diventa importante interrogarsi e riflettere circa le prospettive riformatrici del sistema educativo-formativo e lavorativo che possono rivelarsi significative e valide nei prossimi anni.

A tal fine, all'interno del paradigma della pedagogia come scienza di confine¹ e della *cura su²*, il presente contributo propone un modello teorico ed euristico sviluppato nella cornice epistemologica della pedagogia del lavoro, entro il quale si inserisce l'analisi di un'esperienza progettuale nazionale in corso di realizzazione, ideata e progettata dall'Osservatorio sui Processi Formativi e l'Analisi Territoriale, di cui è responsabile scientifico la prof.ssa E. Mannese: il progetto T.A.L.E.N.T.I. Durante il periodo segnato dalla prima ondata della pandemia, T.A.L.E.N.T.I. nasce dall'idea di valorizzare il ruolo delle tecnologie per l'apprendimento, quali risorse e strumenti da utilizzare per la realizzazione di Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO).

Già altrove, alla luce dell'esperienza progettuale che si presenterà, è stata proposta una lettura della pandemia come potenziale opportunità pedagogica per la formazione dei talenti³. Ciò che si è sostenuto è che, al fine di trasformare la crisi pandemica in opportunità, sia necessario essere pronti a cogliere ed affrontare le sfide che essa pone alla didattica, ovvero, la costruzione di ambienti di apprendimento potenziati dalla tecnologia digitale, in grado di innescare i meccanismi alla base di processi di insegnamento/apprendimento di tipo generativo, per lo sviluppo di competenze orientative. L'attenzione si è concentrata sulle relazioni e i contesti di apprendimento capacitanti di natura trasformativa e generativa⁴, in riferimento a due principali ambiti entro i quali si giocano le sfide per la didattica: la transizione a nuovi metodi e strumenti di insegnamento mediati dalla tecnologia digitale e l'investimento in programmi di *Career education* e di promozione delle *Career Management Skills*.

In continuità con tale riflessione, dopo una breve presentazione del progetto e, sullo sfondo dei pesanti cambiamenti riguardanti i mercati del lavoro, alla luce del rapporto didattica-ricerca, del legame conoscenza teorico-pratica e del rilievo progressivamente assunto dall'apprendimento situato e di tipo generativo nei processi di formazione permanente dell'identità⁵, l'analisi della formatività dell'agire lavorativo⁶ si snoda lungo due direttrici fondamentali. La prima è relativa al confronto tra PNRR e T.A.L.E.N.T.I. e mira a rilevarne analogie e convergenze; la seconda, invece, si

concentra sui risvolti potenziali associati alla filosofia sottesa a T.A.L.E.N.T.I., in una prospettiva di sviluppo per le imprese e i territori, tenendo conto degli esiti di alcuni studi condotti dall'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (I.N.A.P.P.) circa i fabbisogni professionali e le competenze per il lavoro che cambia⁷. Si prova, dunque, da un lato, a leggere il PNRR in chiave pedagogica e, dall'altro, a delineare i tratti di un modello di sviluppo centrato sui talenti, focalizzando l'attenzione sui temi delle competenze, delle innovazioni tecnologiche, delle organizzazioni, dei sistemi complessi e di rete.

In una prospettiva di transizione verso un modello di sviluppo fondato sulla conoscenza e di creazione delle condizioni per una crescita resiliente e sostenibile, al fine di rafforzare la collaborazione tra scuola, università, territori e imprese, T.A.L.E.N.T.I - nato per arricchire l'offerta educativo-formativa dedicata ai PCTO nell'Ateneo di Salerno - si propone di sollecitare la co-costruzione di strategie concrete, in grado di intervenire precocemente, in maniera permanente e corresponsabilmente nel campo dell'orientamento per l'autoformazione, inscrendosi nel solco della promozione di una crescita umana che sia congiunta allo sviluppo economico-produttivo⁸.

L'obiettivo è porre in luce come la progettualità messa in campo - T.A.L.E.N.T.I - miri a contribuire ad un ripensamento critico del valore identitario dei processi formativi e del lavoro, in termini di potenziale trasformativo rispetto all'evoluzione sia della persona che dei contesti, in una prospettiva esistenziale e di sviluppo di un complesso sistema relazionale del soggetto con l'ambiente. Qual è, dunque, il ruolo che il sapere e l'agire pedagogico sono in grado di interpretare in vista della promozione di processi di crescita economica sostenibili? La questione richiama la necessità di affrontare, in ottica pedagogica, le possibilità della formatività⁹ e l'educabilità negli attuali contesti di lavoro produttivo¹⁰.

L'idea è quella di adottare una logica integrata per l'analisi delle dinamiche afferenti all'istruzione, all'educazione, alla formazione, all'orientamento e al lavoro, secondo un concetto di carriera formativa e professionale inteso come evoluzione della vita dell'individuo nell'apprendimento e nel lavoro¹¹ e in una prospettiva *longlife learning* quale strategia generativa dell'esperienza. In quest'ottica, emerge l'importanza di percorsi di apprendimento fondati sulla centralità delle competenze chiave e delle capacità trasversali, sostanziando una prospettiva *life-long/wide/deep learning* in seno alla quale possano valorizzarsi riflessività e contesti, per favorire la significatività e la generatività dell'esperienza¹².

Scenario, paradigma e cornice epistemologica

Come ha evidenziato Mannese in *L'orientamento efficace. Per una pedagogia del lavoro e delle organizzazioni*¹³, affrontare il tema del lavoro vuol dire confrontarsi con tutta una serie di trasformazioni storiche, socio-economiche, demografiche, politiche, tecnologiche che, nella contemporaneità, assumono una particolare forza e profondità, soprattutto per via della *digital transformation*.

La pedagogia rimarca la centralità del significato educativo del lavoro e dei processi identitari che in esso prendono forma. Il contributo pedagogico insiste, infatti, sull'esame delle prospettive associate all'innovazione, al *work based learning*, all'orientamento, ai PCTO nei processi scolastici nonché sull'approfondimento di *agency*, imprenditività, *social innovation*. Particolare rilievo assumono le competenze, l'analisi dei fabbisogni, i processi di transizione in rapporto alla vita attiva, la costruzione dell'occupabilità, i processi di formazione continua, formazione formatori, il confronto con i nuovi scenari tecnologici: *smart working*, *sharing economy* e *open innovation*¹⁴.

Come sostiene Mannese, la lettura pedagogica sottolinea l'importanza di promuovere un apprendimento generativo e dinamico in cui la relazione fra conoscenza e realtà non si definisce attraverso l'idea tradizionale di rappresentazione, ma attraverso quella di co-costruzione (coevoluzione)¹⁵. Seguendo la linea interpretativa di matrice eriksoniana, secondo la quale, in opposizione alla stagnazione, la Generatività¹⁶ è la capacità, tipica dell'età adulta, «di esser-ci e modificare il contesto contribuendo alla crescita di quel contesto»¹⁷, la nostra ipotesi di pedagogia del lavoro definisce l'educazione al lavoro come processo in grado di produrre generatività cognitiva ed affettiva¹⁸. Mannese pone enfasi, infatti, sulla valenza del lavoro in termini di luogo della costruzione. Quale diritto sancito costituzionalmente, esso manifesta la dinamicità del proprio essere, in quanto sede di espressione della propria soggettività, mediante un processo che attraversa la latenza pedagogica o cognitiva¹⁹ e che intercetta – continua Mannese – le dimensioni concettuali della libertà, della creatività, della dignità, dell'intenzionalità e di *Erlebnis*²⁰. Il lavoro, secondo Mannese, è «metaforizzazione del pensiero che si concretizza in azioni creative e produttive divenendo un Manifesto dell'Essere nel mondo»²¹.

In questo tentativo di interpretazione, acquisisce centralità la categoria concettuale della *cura hominis*, quale fondamento ontologico, di matrice heideggeriana, che può definire un orizzonte esistenziale e fungere da metodo di costruzione per un percorso di senso, di rinascita, di dinamicità²².

In tale prospettiva, alla pedagogia spetta il compito di educare al lavoro, secondo una duplice direzionalità: ponendo il lavoro come *luogo generativo*, ovvero, manifestazione del proprio essere, spazio di espressione della propria soggettività in relazione all'ambiente e agli altri; attraverso le competenze, determinando e realizzando un costante processo di esplorazione, scoperta, esame, interpretazione, sviluppo e aggiornamento del proprio profilo per l'adattamento incessante a situazioni mutevoli talvolta imprevedibili, a partire dall'indagine e dall'analisi delle proprie caratteristiche per orientarsi, sin dall'infanzia, nella comprensione del proprio *set* di risorse, per valorizzare personali attitudini, inclinazioni, predisposizioni, investire sul proprio bagaglio di conoscenze e capacità e formare i propri talenti²³.

L'esaltazione del potenziale personale formativo è alla base della sfida della promozione del talento. Come sottolinea Margiotta²⁴, l'espressione creativa del talento si manifesta nella capacità di immergersi in un ambiente e massimizzarne le opportunità. È ovvio che il potenziale di tale espressione è fortemente influenzato dall'evoluzione delle soluzioni tecnologiche, le quali esercitano un impatto modellante sugli ambienti di apprendimento e di lavoro, in direzione della digitalizzazione e degli scenari dell'industria 4.0²⁵.

Le innovazioni tecnologiche si connotano, dunque, di un potenziale formativo. Nella sfida della intelligenza delle *skill* richieste dal futuro²⁶, tale potenziale è racchiuso nel rapporto lavoratore-tecnologie e rende centrale l'*agency*²⁷, quale capacità di intervento efficace rispetto alla realtà e di esercizio di un potere causale, sulla base di scelte di tipo autonomo²⁸. La domanda di *skill* future esige una nuova mappatura delle competenze cognitive²⁹, da definire nel più generale sforzo di delineazione di una prospettiva di senso e di progettualità per conferire significati e tracciare direzioni future, ad aspettative, desideri e bisogni connessi ad uno sviluppo umano integrale³⁰.

Su questa scia, la definizione del sistema lavoro come *luogo generativo* consente di ampliare lo sguardo dal soggetto individuale a quello collettivo, delineando il concetto di organizzazione come categoria pedagogica. Essa indica l'agire umano come pratica dinamica contestualizzata in una serie di azioni e di attività quotidiane che implicano partecipazione, ma anche appartenenza, condivisione e, soprattutto, un'azione di cura e luogo poetico³¹.

Sul fronte degli studi pedagogici, Rossi³² richiama l'attenzione, infatti, sulla necessità di progettare studi e ricerche volti ad indagare specificatamente il mondo delle organizzazioni e i contesti lavorativi, in maniera da internderli come luoghi dentro i quali i soggetti hanno la possibilità di apprendere e di trasformarsi apprendendo. In questo senso, da proto-paradigma, l'organizzazione diventa "luogo dell'umano"³³. Ne

deriva che il lavoro ed i luoghi di manifestazione dell'essere che lavora, ovvero le organizzazioni, vanno interpretate come soggetti *in divenire*³⁴.

Il progetto T.A.L.E.N.T.I.: strategia e metodologia

È questo lo scenario ed è questa la cornice teorico-epistemologica entro cui trae origine e prende le mosse T.A.L.E.N.T.I., con l'obiettivo di realizzare una piattaforma *web* per la messa in campo dei PCTO che, in tempo di pandemia, possa veicolare una valida metodologia per la formazione delle competenze chiave nello scenario dell'apprendimento permanente. Il titolo del progetto esprime, dunque, il senso dell'iniziativa: la formazione dei T.A.L.E.N.T.I. (cfr. tab. 1). L'acronimo *Tecnologie, Apprendimenti e Lavoro: Education, Net & Team-working* per lo sviluppo dell'*Identità* racchiude le dimensioni significative del lavoro che ha condotto in questi ultimi anni l'Osservatorio sui processi formativi e l'analisi territoriale dell'Università degli Studi di Salerno, fondato e diretto dalla prof.ssa E. Mannese.

Il progetto ha previsto la costituzione di una rete nazionale di scuole per favorire la diffusione su tutto il territorio nazionale di metodologie didattiche innovative attraverso la realizzazione di una serie di attività integrate e presidiate scientificamente dall'Università degli Studi di Salerno, attraverso la supervisione e il coordinamento assicurato dall'Osservatorio sui processi formativi e l'analisi territoriale, ai fini della sperimentazione di azioni pilota di didattica digitale per gli studenti, la progettazione e la messa a disposizione di risorse educative aperte per le scuole della rete e per tutte le istituzioni scolastiche interessate sull'intero territorio nazionale; il supporto, l'accompagnamento, il *mutual learning*, scambi di pratiche e metodologie fra docenti; divulgazione e documentazione delle azioni per la massima disseminazione anche a livello internazionale.

Tab. 1 – Prospetto di sintesi del progetto T.A.L.E.N.T.I.

<i>Finalità</i>	Realizzare una piattaforma digitale per l'orientamento e per lo sviluppo di competenze trasversali
<i>Obiettivi</i>	Offrire dispositivi di informazione, accompagnamento e sostegno; Favorire l'emersione di inclinazioni e aspirazioni dei ragazzi e facilitare l'autodeterminazione dei loro progetti di vita
<i>Rete nazionale</i>	Mobilizzazione di una comunità di studenti, scuole, università e territori
<i>Azioni pilota</i>	Sperimentazione didattica di metodologie innovative di insegnamento e apprendimento
<i>Primi risultati</i> (dati provvisori)	Partecipazione di 18 scuole aderenti, n. 1200 studenti, n. 90 docenti, 14 Dipartimenti dell'Ateneo di Salerno per un'offerta formativa dedicata ai PCTO articolata in 22 progetti

Fonte: Mia elaborazione - <https://www.pcto.unisa.it/home/progetto-talenti>

T.A.L.E.N.T.I. coniuga l'innovazione didattica e digitale con l'attribuzione di una funzione educativo-formativa strategica all'orientamento, integrando metodi di apprendimento adattivi e trasformativi, interdisciplinari e personalizzati, con approcci basati sulla narrazione e sull'autobiografia e incoraggiando gli studenti ad assumere un atteggiamento sistematico e sperimentale, oltre che a ricorrere all'immaginazione e a fare nuovi collegamenti tra le idee. È questo, infatti, il senso dell'ambito di intervento dedicato a S.T.E.A.M. (*Science Technology Engineering Art Mathematics*), creatività digitale e imprenditorialità digitale, entro il quale si inserisce il progetto.

La finalità risiede nella predisposizione e nell'erogazione di un'offerta di servizi di valore tecnologico nel campo della ricerca educativo-pedagogica, applicata all'analisi delle dinamiche di formazione e lavoro.

La metodologia di ricerca-intervento che informa l'approccio progettuale si fonda sugli studi scientifici riconducibili al quadro teorico dell'esistenzialismo e del personalismo e, sul piano operativo, si avvale delle tecniche basate sulla narrazione e l'autobiografia, con un utilizzo significativo di strumenti digitali e di *e-learning*.

L'offerta formativa si caratterizza per un'impostazione modulare articolata su tre livelli che contemplano, oltre all'approfondimento tematico di ambiti specifici e alla focalizzazione dei profili formativi e professionali in uscita relativamente all'offerta formativa dell'Ateneo di Salerno, un'azione di base tesa a stimolare la conoscenza di sé e l'autoconsapevolezza del soggetto che intraprende il percorso formativo, l'approfondimento riflessivo sulle proprie priorità per la definizione di progettualità da mettere in campo.

Il programma di azioni a favore degli studenti in uscita dalla scuola superiore prevede l'orientamento e la formazione attraverso corsi di durata variabile erogati da esperti e docenti universitari per una migliore comprensione dell'offerta dei percorsi didattici universitari e per un adeguamento delle loro competenze trasversali. La linea di azione dedicata ai docenti prevede, invece, un percorso formativo di aggiornamento e potenziamento rispetto alle metodologie didattiche innovative.

Il processo centrale nel progetto T.A.L.E.N.T.I. è il ragionamento autobiografico. Esso costituisce il tentativo di dare un senso a sé, alla situazione, alle transizioni³⁵. Come sottolinea Pellerrey, riprendendo Savickas, la narrazione di sé che si costruisce intorno a eventi e persone e mediante dinamiche relazionali che richiedono continue negoziazioni di posizioni sociali, è la storia alla base dello sviluppo della propria identità professionale³⁶.

Le azioni pilota messe in campo sono racchiuse nell'offerta formativa *multilevel*, descritta dalla tab. sottostante:

Tab. 2 – Offerta formativa del progetto T.A.L.E.N.T.I.

Livelli	Azioni	Obiettivi
1	Azioni fondamentali	Stimolare la conoscenza di sé e l'autoconsapevolezza del soggetto che intraprende il percorso formativo
2	Interventi dipartimentali dell'Università	Approfondire tematicamente ambiti specifici e focalizzare i profili formativi e professionali in uscita (formazione, competenze, contesti operativi, opportunità professionali)
3	Approfondimento riflessivo	Riflettere sulle proprie priorità per la definizione di progettualità da mettere in campo

Fonte: Mia elaborazione - <https://www.pcto.unisa.it/home/progetto-talenti>

Come si evince, l'orientamento narrativo, quale dispositivo pedagogico messo in campo in prospettiva generativa, interviene su più livelli:

il primo, sollecita il ragazzo a guardare *dentro di sé*, per conoscersi e diventare consapevole di se stesso;

il secondo, gli propone di volgere lo sguardo *fuori da sé*, verso un campo di saperi, forte della conoscenza di se stesso e dell'autoconsapevolezza acquisita;

il terzo, è un livello ulteriore, di elaborazione cognitiva ed affettiva, che orienta verso una rielaborazione culturale dell'esperienza dei livelli precedenti. La tensione è a guardare *oltre*, attraverso un esercizio di riflessività e progettualità.

Alla base di tale impostazione vi è l'approccio pedagogico che l'Osservatorio ormai da anni applica nel campo dell'orientamento, nei contesti educativo-formativi, soprattutto scolastici, e declina in funzione dello specifico target di riferimento. A riguardo, si richiamano, tra le altre, alcune esperienze in particolare, legate al progetto ORIENTAinTEMPO dedicato ai preadolescenti della secondaria di primo grado e S.M.A.R.T.Giovani realizzato con gli adolescenti in uscita dalla secondaria di secondo grado³⁷.

L'approccio si fonda sulla metodologia della clinica della formazione³⁸ e si caratterizza per i seguenti aspetti:

l'analisi ermeneutica tesa all'esplicitazione delle latenze, insiste su un conoscere e un apprendere dall'esperienza e attraverso l'esperienza;

un ambiente di apprendimento/*setting* di insegnamento in grado di produrre uno spazio simbolico di elaborazione e di sperimentazione di nuovi significati culturali;

un lavoro critico-riflessivo basato su processi di narrazione, categorizzazione, interpretazione, decostruzione, per una comprensione trasformatrice.

Sulla base dei principi della clinica della formazione, l'orientamento narrativo in T.A.L.E.N.T.I., coniuga le tecniche basate sull'autobiografia con l'utilizzo di strumenti digitali e di e-learning, istituendo campi specifici di esperienza, tramite l'esplorazione, la ricostruzione e l'interpretazione di essi. All'interno di situazioni oggettive, il ragazzo

impara attraverso l'espressione di sé, spinto dalla motivazione di realizzare prestazioni significative sul piano della sua vita concreta.

Istruzione, formazione, orientamento e lavoro nel PNRR. Convergenze con T.A.L.E.N.T.I.

L'impianto strategico e metodologico di T.A.L.E.N.T.I. e le azioni, gli strumenti intorno ai quali si è articolata la progettualità risultano strettamente in linea con gli obiettivi generali e la struttura del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). In particolare, sotto il profilo di istruzione e ricerca, di inclusione e coesione, T.A.L.E.N.T.I. anticipa alcuni focus e modalità operative al centro delle riforme, degli investimenti e delle missioni caratterizzanti il PNRR. Di seguito si focalizza l'attenzione sulle misure del Piano inerenti i campi dell'istruzione, della formazione, dell'orientamento e del lavoro (cfr. tab. 3), dalla cui analisi emergono tratti di analogia e punti di convergenza con l'impianto di T.A.L.E.N.T.I.

Next Generation EU intende realizzare una piena transizione ecologica e digitale. Per l'Italia rappresenta anche l'occasione per recuperare vecchi ritardi che penalizzano storicamente il nostro Paese e che riguardano essenzialmente lo zoccolo duro della disoccupazione italiana: i giovani, le donne e il Sud³⁹. In particolare, la Missione 4 mira a rafforzare le condizioni per lo sviluppo di un'economia ad alta intensità di conoscenza, di competitività e di resilienza, a partire dall'individuazione delle criticità del nostro sistema di istruzione, formazione e ricerca: carenze strutturali nell'offerta di servizi di educazione e istruzione primarie; *gap* nelle competenze di base, alto tasso di abbandono scolastico e divari territoriali, bassa percentuale di adulti con un titolo di studio terziario, dovuto anche alla scarsa offerta di formazione professionale avanzata e di servizi di orientamento e di transizione dalla scuola secondaria all'Università; *skills mismatch* tra istruzione e domanda di lavoro; basso livello di spesa in R&S; basso numero di ricercatori e perdita di talenti; ridotta domanda di innovazione; limitata integrazione dei risultati della ricerca nel sistema produttivo⁴⁰.

Tab. 3 – Missioni del PNRR di rilievo per una lettura pedagogica

Missioni PNRR			
M4. ISTRUZIONE E RICERCA			
<i>Criticità individuate</i>	<i>Finalità</i>	<i>Focus di intervento</i>	<i>Azioni di contrasto</i>

Carenze strutturali nell'offerta di servizi di educazione e istruzione primarie; gap nelle competenze di base, alto tasso di abbandono scolastico e divari territoriali, bassa percentuale di adulti con un titolo di studio terziario, dovuto anche alla scarsa offerta di formazione professionale avanzata e di servizi di orientamento e di transizione dalla scuola secondaria all'Università; skills mismatch tra istruzione e domanda di lavoro; basso livello di spesa in R&S; basso numero di ricercatori e perdita di talenti; ridotta domanda di innovazione; limitata integrazione dei risultati della ricerca nel sistema produttivo

Rafforzare le condizioni per lo sviluppo di un'economia ad alta intensità di conoscenza, di competitività e di resilienza

Percorso di istruzione complessivo

Potenziamento della scuola obbligatoria e media superiore con l'insegnamento delle abilità fondamentali e delle conoscenze applicative coerenti con le sfide della contemporaneità; incremento della flessibilità dei percorsi universitari e della gradualità della specializzazione degli studenti

M5. INCLUSIONE E COESIONE

Scarsi investimenti nelle competenze, e conseguente rallentamento della transizione verso un'economia basata sulla conoscenza

Sostenere l'empowerment femminile e il contrasto alle discriminazioni di genere, l'incremento delle prospettive occupazionali dei giovani, di riequilibrio territoriale e sviluppo del Mezzogiorno e delle aree interne; Accompagnare la modernizzazione del sistema economico del Paese e la transizione verso un'economia sostenibile e digitale

Politiche di sostegno all'occupazione: formazione e riqualificazione dei lavoratori, attenzione alla qualità dei posti di lavoro creati, garanzia di reddito durante le transizioni occupazionali

Investimenti in attività di upskilling, reskilling e life-long learning; Formazione e miglioramento delle competenze, in particolare digitali, tecniche e scientifiche; Riforma organica e integrata in materia di politiche attive e formazione, misure specifiche per favorire l'occupazione giovanile, attraverso l'apprendistato duale e il servizio civile universale

Fonte: Mia elaborazione - <https://www.governo.it>

Rispetto al *benchmark* europeo, queste criticità penalizzano fortemente l'Italia sia sul fronte dell'abbandono anticipato dello studio sia su quello del *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro. Per affrontare e risolvere queste criticità, il PNRR propone un'azione di contrasto che investa il percorso di istruzione complessivo: dalla scuola primaria all'università. Si tratta, dunque, da un lato, di potenziare la scuola obbligatoria e media superiore con l'insegnamento delle abilità fondamentali e delle conoscenze applicative coerenti con le sfide della contemporaneità; dall'altro, di rendere maggiormente flessibili i percorsi universitari e più graduale la specializzazione degli studenti.

La Missione "Istruzione e ricerca" si caratterizza per un'impostazione strategica articolata in due componenti: il "Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido all'Università"; "Dalla ricerca all'impresa" per innalzare il potenziale di crescita del sistema economico, favorendo la transizione verso un modello di sviluppo fondato sulla conoscenza e rendendo la crescita resiliente e sostenibile. Le ricadute attese si sostanziano nell'incremento del volume della spesa in R&S e in una maggiore efficacia del livello di collaborazione tra ricerca pubblica e mondo imprenditoriale. Queste azioni richiedono una particolare attenzione alle disparità regionali e alla

riqualificazione della forza lavoro per una sua più attiva partecipazione all'attuazione delle transizioni ecologica e digitale⁴¹.

In prospettiva del Miglioramento qualitativo e ampliamento quantitativo dei servizi di istruzione e formazione (M4C1.1), l'investimento 1.4 prevede un intervento straordinario finalizzato alla riduzione dei divari territoriali nei cicli I e II della scuola secondaria di secondo grado. L'obiettivo è il potenziamento delle competenze di base degli studenti, anche mediante lo sviluppo di un portale nazionale formativo unico. La misura prevede, tra l'altro, programmi e iniziative specifiche di *mentoring*, *counseling* e orientamento professionale attivo⁴².

È in programma, inoltre, una Riforma del sistema di orientamento, con l'introduzione nel curriculum complessivo annuale di moduli di orientamento formativo (circa 30 ore annue) rivolti alle classi quarte e quinte della scuola secondaria di II grado, al fine di accompagnare gli studenti nella scelta consapevole di prosecuzione del percorso di studi o di ulteriore formazione professionalizzante (ITS), propedeutica all'inserimento nel mondo del lavoro. La riforma mira a realizzare una piattaforma digitale di orientamento, relativa all'offerta formativa terziaria degli Atenei e degli Istituti di formazione professionale (ITS). Contempla, infine, l'ampliamento della sperimentazione dei licei e tecnici quadriennali. L'Investimento 1.6 è dedicato proprio all'Orientamento attivo nella transizione scuola-università e si propone, da un lato, di facilitare e incoraggiare il passaggio dalla scuola secondaria superiore all'università e, dall'altro, di affrontare gli abbandoni universitari negli anni successivi. La qualificazione del sistema educativo è perseguita attraverso un innalzamento degli indicatori di successo (frequenza scolastica, miglioramento dei livelli di apprendimento, numero di studenti ammessi all'anno accademico successivo, ecc.) e la riduzione dei divari di genere. Il programma di investimenti a favore degli studenti a partire dal terzo anno della scuola superiore prevede la formazione di un milione di studenti, attraverso corsi brevi erogati da docenti universitari e insegnanti scolastici utili agli studenti per una migliore comprensione dell'offerta dei percorsi didattici universitari e per un adeguamento delle loro competenze di base⁴³.

Gli interventi previsti in merito alla formazione si inscrivono in una logica di riforma basata sull'integrazione con le politiche attive del lavoro. In quest'ottica, l'Investimento 1.1: Potenziamento dei Centri per l'Impiego mira a favorire processi di miglioramento dell'offerta di servizi di qualità (analisi dei fabbisogni di competenze, definizione di piani formativi individuali, servizi efficaci di accoglienza, orientamento e presa in carico)⁴⁴ (cfr. tab. 4).

Nel solco di questa filosofia di intervento sono numerose le iniziative progettuali condotte dall'Osservatorio sui processi formativi e l'analisi territoriale dell'Università

degli Studi di Salerno, fondato e diretto dalla prof.ssa E. Mannese⁴⁵. La progettazione legata alle attività dell'Osservatorio ha finalità di ricerca e di sviluppo volte, tra l'altro, proprio a contribuire alla messa a punto di metodologie e strumenti di mappatura della domanda di competenze del sistema produttivo "glocale".

In particolare, il progetto T.A.L.E.N.T.I., come illustrato, ha delineato e messo in campo un *setting* di insegnamento/ambiente di apprendimento potenziato dalla tecnologia digitale, per l'acquisizione di metodi e strumenti di pratica riflessiva, per aver cura di sé ed auto-orientarsi. L'iniziativa ha preso le mosse da una visione dell'orientamento quale azione strategica di natura educativa, struttura fondativa dell'apprendimento⁴⁶, inserita nella cornice teorica del paradigma del *life design*⁴⁷, che pone enfasi sulla costante evoluzione del soggetto-persona⁴⁸ e delle sua capacità di adattamento, narrazione e consapevolezza, in funzione della costruzione del Sé.

Tab. 4 – PNRR: Missioni inerenti i campi di istruzione, formazione, orientamento e lavoro

M4. ISTRUZIONE E RICERCA				
Componenti	Ambito di intervento/Misure	Investimenti e Riforme	Obiettivi	Programmi/Iniziative
M4C1 - Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido all'Università	M4C1.1 Miglioramento qualitativo e ampliamento quantitativo dei servizi di istruzione e formazione	1.4 Intervento straordinario per la riduzione dei divari territoriali nei cicli I e II della scuola secondaria di secondo grado	Potenziare le competenze di base degli studenti	Portale nazionale formativo unico; mentoring, counseling e orientamento professionale attivo
M4C2 - Dalla ricerca all'impresa		1.4 Riforma del sistema di orientamento	Realizzare una Piattaforma digitale di orientamento; Sperimentare licei e tecnici quadriennali	
M5. INCLUSIONE E COESIONE				
Componenti	Ambito di intervento/Misure	Investimenti e Riforme	Obiettivi	Programmi/Iniziative
M5C1 - Politiche per il lavoro	1. Politiche attive del lavoro e sostegno all'occupazione	Riforma 1.1: Politiche attive del lavoro e formazione	Aumentare il tasso di occupazione; Ridurre il mismatch di competenze; Aumentare quantità e qualità dei programmi di formazione dei disoccupati e dei giovani, investendo anche sulla formazione continua	
		Investimento 1.1: Potenziamento dei Centri per l'Impiego		
		Investimento 1.4: Sistema duale		

Investimento 1.6 Orientamento attivo nella transizione scuola- università	Facilitare e incoraggiare il passaggio scuola-università; Affrontare gli abbandoni universitari	Formazione di 1 milione di studenti, attraverso corsi brevi per comprendere l'offerta dei percorsi didattici universitari e colmare i gap presenti nelle competenze di base; Accordi scuola- università
--	--	--

Fonte: Mia elaborazione - <https://www.governo.it>

La tab. 5 prova a restituire un sintetico quadro denotativo dei principali tratti di analogia e dei punti di convergenza emergenti dall'esame comparato di T.A.L.E.N.T.I. e PNRR.

Tab. 5 – Intersezioni PNRR – T.A.L.E.N.T.I.

<i>Focus</i>	"istruzione e ricerca" e "inclusione e coesione"
<i>Assi strategici</i>	digitale e inclusione
<i>Priorità trasversali</i>	giovani e territorio
<i>Vision</i>	digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura

Fonte: Mia elaborazione

In sinergia con lo sforzo di rilancio dell'Italia delineato dal PNRR, sviluppato intorno ai tre assi strategici condivisi a livello europeo (digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica, inclusione sociale), l'impostazione e gli obiettivi generali di T.A.L.E.N.T.I. mirano a rafforzare gli strumenti di orientamento e la formazione degli insegnanti, attraverso la strategia di azioni descritte e veicolate da una piattaforma *web*.

Il perseguimento di tali obiettivi – declinazione della più ampia finalità di diffusione delle metodologie didattiche innovative entro il Piano Nazionale Scuola Digitale (PNSD) –, in seno al paradigma della Pedagogia come Scienza di Confine⁴⁹ e nella prospettiva del *Life Design* e della *Career Education*⁵⁰, corrisponde all'esigenza educativo-formativa di costruire competenze orientative, a cui si associa una specifica dimensione della professionalità docente e delle funzioni ad essa relative nel XXI secolo. Come già rimarcato altrove⁵¹, in quest'ottica di interdipendenza tra ambiti di conoscenza/campi di esperienza, metodologie didattiche e tecnologie, si pone la questione dei processi educativi capacitanti per orientare educatori e formatori all'umanesimo dei talenti e delle finalità a cui è chiamata la didattica nella transizione a nuovi metodi e strumenti mediati dalla tecnologia nei contesti digitali.

La prospettiva T.A.L.E.N.T.I. per le imprese e i territori: competenze e formazione

L'attenzione verso le *soft skills* è sempre più strategica ed essenziale per il mutamento degli scenari lavorativi e organizzativi, in relazione sia all'esigenza di misurarsi con situazioni segnate dall'urgenza, dal "non previsto" che alla necessità di impostazioni in grado di configurare diversamente la differenziazione e l'integrazione caratterizzanti ogni struttura organizzativa. Gli scenari della contemporaneità richiamano l'importanza di processi di apprendimento diffusi, dove si registra un'elevata circolazione delle conoscenze disponibili e il superamento di ordini gerarchici nelle decisioni. Ciò denota la possibilità di ampliare la partecipazione di ogni attore organizzativo al buon funzionamento complessivo⁵².

Come illustrato, il progetto TALENTI nasce per la realizzazione di PCTO. Le competenze di tipo scientifico e/o tecnico-professionali rappresentano, infatti, solo una parte delle competenze necessarie; a queste devono accompagnarsi competenze di tipo relazionale e/o socio-emotivo (trasversali o *soft skills*). Quando si parla di competenze di tipo trasversale si rinvia a dimensioni individuali non direttamente riferibili a caratteristiche intrinseche della persona bensì riconducibili alla fiducia, al rispetto, alla collaborazione e alla responsabilità reciproca, quali elementi qualificanti rinnovate esperienze organizzative. Lo stesso concetto generale di competenza più che uno stato acquisito con la formazione, un repertorio di risorse, indica il processo di mobilitazione di queste risorse.

A questo proposito, gli esiti di alcuni studi condotti dall'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (I.N.A.P.P.) circa i fabbisogni professionali e le competenze per il lavoro che cambia, in particolare l'indagine PEC-INAPP su professioni e competenze nelle imprese⁵³, mostrano come tale fabbisogno si manifesti in termini di necessità di aggiornamento delle competenze in funzione del cambiamento tecnologico e organizzativo delle imprese. Ciò evidenzia, da un lato, come la capacità di adattarsi in modo efficace ai grandi processi di cambiamento in corso (tecnologico, demografico, ambientale e internazionalizzazione dei mercati) si traduca sempre più per le imprese in un adeguamento della loro dotazione di competenze e di organizzazione; dall'altro, tale necessità di aggiornamento delle competenze richiama politiche e sistemi della formazione in grado di sostenere il processo di adeguamento e rafforzamento delle competenze. Si profila, dunque, un modello organizzativo basato sulle competenze.

Quali sono, dunque, i tratti caratterizzanti il modello organizzativo delle competenze? A riguardo, un altro studio realizzato da INAPP offre una lettura delle reti di imprese

come sistemi dinamici⁵⁴. In tale studio si compie un'analisi delle modalità di sviluppo delle conoscenze e delle competenze nei contratti di rete per comprendere le dinamiche delle nuove forme di cooperazione, considerando la complessità caratterizzante l'economia globale, ma anche le articolate interazioni della singola impresa in relazione alle altre nel *network*. Sul versante delle teorie economiche per la società della conoscenza è ormai assodato che la comprensione dei processi generativi di *know-how* e di innovazione sia condizione necessaria per l'attuazione di politiche incentivanti la competitività delle imprese. Gli studi sulle forme di collaborazione tra imprese locali rappresentano la base per la comprensione del valore aggiunto della rete⁵⁵. È emblematico il modello economico della terza Italia. Tale modello, cosiddetto del Nord-est, ha segnato il superamento dei limiti dimensionali delle PMI - che costituiscono il dato strutturale della frammentazione del nostro tessuto produttivo - fondando lo sviluppo dei distretti industriali.

Dal punto di vista pedagogico, si pone la questione di approfondire i modelli cognitivi e di apprendimento nelle reti di imprese. È in tali modelli che risiede, infatti, la spiegazione del reale funzionamento della rete di imprese. La condivisione delle conoscenze non è assicurata dalla semplice collaborazione bensì dall'uso delle conoscenze da parte di ogni singola impresa in relazione a quelle di tutte le altre componenti la rete. Le teorie dell'apprendimento consentono l'identificazione di schemi interpretativi delle modalità formali e soprattutto informali delle competenze (quali i modelli di *social learning*). Solo descrivendo le dinamiche di sviluppo delle competenze professionali sarà possibile costruire *policy* utili al sostegno di nuovi modelli di competitività offerti dall'esperienza della rete di imprese⁵⁶.

Nella prospettiva dei sistemi complessi è particolarmente significativo focalizzare l'attenzione sull'architettura di rete e sul suo potenziale cognitivo, concentrandosi sugli elementi strutturali del sistema dinamico complesso a supporto dei processi di conoscenza. Dallo studio INAPP emerge che è l'individuazione delle interdipendenze tra gli attori ad esercitare maggiore influenza sul controllo e la gestione dei processi di rete. Identificare tali interdipendenze diventa strategico per l'adeguata distribuzione di informazioni, risorse e apprendimento che ne può conseguire. È nei rapporti funzionali tra i nodi della rete che si sedimenta il *know-how* e gli scambi ne alimentano di ulteriore⁵⁷.

È evidente, dunque, che il fondamento del sistema di rete sta nell'integrazione del sapere: ogni nodo concorre al conseguimento degli obiettivi generali, realizzando attività costantemente ridefinite dalle interazioni. La circolazione della conoscenza diventa multidirezionale: in verticale (tra management/ proprietà e fornitori, clienti e ciclo di produzione), in orizzontale (tra singole imprese e team di lavoro), trasversale

(verso le unità produttive). Tale circolazione è condivisione in un sistema complesso che non consente più di individuare l'apporto delle singole imprese, bensì instaura un equilibrio dinamico tra patrimonio comune e interno di ogni singola azienda⁵⁸.

La rete si rivela generatrice di importanti ritorni economici e opportunità occupazionali, soprattutto nell'orizzonte dell'innovazione e dell'internazionalizzazione. In direzione del rafforzamento del sistema, ciò che si rende necessario è proprio attivare misure volte all'incremento delle conoscenze attraverso interventi formativi⁵⁹.

Tali considerazioni richiamano l'importanza delle competenze trasversali, assieme a quelle di tipo tecnico, per decretare una valida proposta di sviluppo delle reti di imprese come sistemi dinamici, da fondare sul modello organizzativo delle competenze.

Lo studio preso in esame evidenzia come la sostenibilità organizzativa di tale modello si basi su diversi ordini di fattori, di tipo personale, sociale e organizzativo. I primi qualificano l'esperienza soggettiva attraverso l'attenzione e la cura, la partecipazione, la pratica, l'investimento e il riconoscimento di senso e significato in ciò che si fa; i secondi riguardano la possibilità di alimentare adeguati processi di circolazione e di scambio delle conoscenze, negoziazione di obiettivi convergenti, confronto, dialogo e co-costruzione di processi operativi condivisi; infine, il terzo ordine di fattori si riferisce alle modalità di facilitazione di un diffuso e profondo sentirsi responsabili della propria organizzazione.

Concentrando l'attenzione su tali ordini di fattori, emerge il rilievo del potenziale applicativo dei principi che informano l'orientamento narrativo: la complessità, la cura, la generatività. Gli approcci narrativi all'orientamento al lavoro promuovono forme di narrazione del sé e sostengono la consapevolezza individuale rispetto all'identità nel lavoro, in stretta continuità con l'insieme del percorso soggettivo, dove la comprensione delle traiettorie della *self-identity* può portare alla scoperta di nuove occasioni di riformulazione soggettiva e di attivazione degli ambienti di riferimento⁶⁰.

«L'identità di una persona va cercata [...] nella capacità di mantenere un proprio particolare percorso narrativo. [...] La biografia individuale... deve integrare continuamente gli eventi che accadono nel mondo esterno e collocarli nella 'storia di sé' che procede nel tempo»⁶¹.

Riflessioni conclusive

Questo contributo ha assunto come oggetto un tentativo di lettura di alcune attuali esigenze educativo-formative e professionali legate all'investimento in programmi di *Career education* e di promozione delle *Career Management Skills*, a cui si associano le

problematiche portate alla ribalta dalla crisi pandemica da Covid 19 e relative alla transizione verso nuovi metodi e strumenti, *setting* di insegnamento e ambienti di apprendimento mediati e potenziati dalla tecnologia digitale.

L'esperienza T.A.L.E.N.T.I. rappresenta uno sforzo progettuale teso in questa direzione, presentando tratti di analogia e punti di convergenza con il PNRR e prefigurando una prospettiva di ridefinizione in chiave generativa della relazione tra formatività e innovazione⁶².

La lettura in chiave pedagogica dell'impianto programmatico del PNRR, attraverso il confronto con quello strategico-metodologico di T.A.L.E.N.T.I., ha inteso proporre l'esperienza progettuale nazionale descritta come esemplificazione di una prospettiva riformatrice del sistema educativo-formativo, in grado di contribuire allo sviluppo di politiche di settore adeguate al terzo millennio, ovvero, orientate a capacitare l'innovazione con un'attenzione mirata alla formatività dell'agire lavorativo⁶³ e alla cura dei talenti, all'interno di quella che Costa definisce "società delle macchine intelligenti"⁶⁴.

Gli studi condotti da I.N.A.P.P. delineano un modello organizzativo delle competenze fornendo una lettura delle reti di imprese in termini di sistemi dinamici⁶⁵. L'esperienza della rete di imprese offre nuovi schemi di competitività da costruire attraverso *policy* che muovono dall'analisi delle dinamiche di sviluppo delle competenze professionali. La sostenibilità organizzativa di tali modelli si basa su diversi ordini di fattori, di tipo personale, sociale e organizzativo, i quali evidenziano il rilievo del potenziale applicativo dei principi che informano l'orientamento narrativo, corroborando la nostra ipotesi di pedagogia del lavoro tesa a definire l'educazione al lavoro come processo in grado di produrre generatività cognitiva ed affettiva⁶⁶.

Il valore dell'esperienza T.A.L.E.N.T.I. risiede nel tentativo di leggere la complessità degli scenari attuali, con riferimento alla personalizzazione del lavoro nel capitalismo cognitivo, evidenziandone le implicazioni formative, in termini di capacità di creare e generare nuove opportunità e ambienti di attivazione e senso che, secondo Costa, sono in grado di qualificare quelli che definisce "processi ricorsivi di apprendimento e *agency* professionale". In questo *framework*, la capacità creativa e innovativa del lavoratore unita ai nuovi processi tecnologici e produttivi trasforma il valore performativo della competenza in "competenza ad agire" (*agency*)⁶⁷.

La logica integrata e di rete tra saperi e attori che qualifica l'impianto progettuale esprime sul piano operativo i principi teorici alla base del paradigma della pedagogia come scienza di confine. Riprendendo la definizione di Mannese, il confine indica, da un lato, il luogo teorico-pratico-mutidisciplinare del sapere pedagogico, dall'altro, il non luogo del pensiero, come periferia del vivere, dove centrale diventa l'importanza del

lavoro per l'autodeterminazione e l'autorealizzazione della persona, nella costante tensione a superare i propri limiti, concependoli come aree di miglioramento per il *self empowerment*.

La pedagogia è chiamata a svolgere un ruolo cruciale nell'affrontare la necessità di costruire un sistema virtuoso di scambio reciproco tra il mondo della formazione e quello del lavoro. Si tratta di una fondamentale sfida della contemporaneità.

La prospettiva T.A.L.E.N.T.I. vuole essere un riferimento ispiratore per delineare ipotetici contesti di intervento rispetto alle questioni urgenti che interessano la qualità di quelli che Margiotta⁶⁸ definisce "sistemi di relazione e di qualificazione dell'umano". «La formazione dei talenti costituisce la nuova frontiera per la scuola del XXI secolo»⁶⁹. Il rapporto scuola-lavoro esige «un nuovo punto di leva cui agganciare il senso e la direzione delle politiche formative e sociali⁷⁰», per letture non superficiali e analisi approfondite, in grado di andare oltre il *mismatch* domanda/offerta di lavoro e il dibattito tecnico e ideologico sulla carenza di competenze reclutabili dalle imprese nella società globale.

La globalizzazione rappresenta lo scenario ineludibile di una scuola che deve essere in grado di abilitare a vivere e competere nel mondo, di "aprire mondi", direbbe Massa⁷¹. Margiotta parla di una nuova politica scolastica che miri ad una formazione edificante la società, che getti le fondamenta di «un Paese traboccante di talenti⁷²».

Per ridurre la distanza dai bisogni/interessi dei giovani e la cultura dei loro contesti di appartenenza, secondo Margiotta, la Scuola del terzo millennio deve apprezzare e qualificare l'ambiente di vita degli studenti. È solo penetrando saperi e problemi di tale ambiente che è possibile arricchire il curriculum di conoscenze ed esperienze dirette - prese nella loro problematicità, pluralità, mobilità - e trasformarle in competenze⁷³.

La trasformazione delle competenze in *agency* esige un sistema formativo integrato che consenta a ciascun cittadino di riconoscere al suo interno il proprio ruolo e di identificare il proprio interesse, e che diventi attrattivo dell'investimento di risorse e idee da parte di attori istituzionali e *stakeholders*, dello stato, del mercato e della società. Tale trasformazione rilancia un nuovo patto formativo e sociale: il *learnfare*. Entro tale patto, secondo Costa, il sistema educativo-formativo costituisce la base di capacitazione di uno sviluppo basato sui talenti dell'uomo. Si tratta di un inedito patto tra sviluppo umano e formazione, che fa leva sulla capacità proattiva del soggetto, di comprendere in che direzione, in quali ambiti e secondo quali modalità ricercare, individuare, acquisire conoscenze e instaurare relazioni di fiducia, per creare nuovi obiettivi di sviluppo umano, per se stesso e per la società.

All'interno del nuovo ecosistema digitale, pertanto, si fa sempre più evidente, il legame tra l'azione formativa e la capacità del soggetto coinvolto nei nuovi processi produttivi,

di generare scenari d'innovazione sfidanti, imprenditivi, connessi con progettualità personali complesse, dinamiche ma fortemente radicate⁷⁴.

MARIA RICCIARDI
University of Salerno

¹ E. Mannese, *La pedagogia come scienza di confine. Empatia e resilienza: una prospettiva educativa*, «Pedagogia Oggi», 1 (2016), pp. 214-225.

² F. Cambi, *La cura come processo formativo*, Laterza, Bari 2010.

³ M. Ricciardi, *Ambienti di insegnamento-apprendimento generativo, potenziati dalle tecnologie digitali, per lo sviluppo di competenze orientative e la formazione dei talenti*, «Professionalità Studi» in press.

⁴ J. Mezirow, *Transformative dimension of adult learning*, Jossey Bass, 1991; U. Margiotta, *Teorie della formazione. Ricostruire la Pedagogia*, Carocci, Roma 2015.

⁵ M. Ricciardi, *Ambienti di insegnamento-apprendimento generativo, potenziati dalle tecnologie digitali, per lo sviluppo di competenze orientative e la formazione dei talenti*, cit.

⁶ M. Costa, *Capacitare l'innovazione. La formatività dell'agire lavorativo*, Franco Angeli, Milano, 2016.

⁷ M. Franceschetti, D. Guarascio, M.G. Mereu, *Fabbisogni professionali e competenze per il lavoro che cambia. L'indagine PEC-Inapp su professioni e competenze nelle imprese*, Inapp, Policy Brief, n. 12 (2019)

<https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/377>.

⁸ F. d'Aniello, *Le mani sul cuore. Pedagogia e biopolitiche del lavoro*, Aras, Fano 2015.

⁹ R. Minello, *Tessitori di tele d'acqua. L'incontro tra talento, luogo e contesto*, «Formazione & Insegnamento», , vol. 17, n. 1, (2019).

¹⁰ F. d'Aniello, *Le mani sul cuore. Pedagogia e biopolitiche del lavoro*, cit.

¹¹ G. Iannis, *Nuove competenze e sfide professionali nell'ambito dei servizi per l'orientamento, le transizioni di carriera e le politiche attive per il lavoro*, in G. Del Gobbo & P. Federighi, *Professioni dell'educazione e della Formazione Orientamenti, criteri e approfondimenti per una tassonomia*, Editpress, 2021, p. 342.

¹² M. Ricciardi, *La cittadinanza nella prospettiva educativa 2030: cura, riflessività e narrazione autobiografica per l'orientamento e il progetto di vita*, «Attualità Pedagogiche» Vol. 2 N. 1, (2020), pp. 137.

¹³ Ivi, p. 45.

¹⁴ Ivi, p. 46.

¹⁵ E. Mannese, *L'Orientamento efficace. Per una pedagogia del lavoro e delle organizzazioni*, cit., p. 14.

¹⁶ E. H. Erikson, *Identity: youth and crisis*, Norton & Co., New York 1968.

¹⁷ E. Mannese, *L'Orientamento efficace. Per una pedagogia del lavoro e delle organizzazioni*, cit., p. 41.

¹⁸ Ivi, p. 14.

¹⁹ M.G. Riva, *Il lavoro pedagogico come ricerca di significati e ascolto delle emozioni*, Guerini, Milano 2004.

²⁰ E. Mannese, *L'Orientamento efficace. Per una pedagogia del lavoro e delle organizzazioni*, cit., 14.

²¹ Ivi, p. 15.

²² Ivi, p. 15.

²³ Ivi, p. 17.

²⁴ U. Margiotta, *Per valorizzare il talento*. In Alessandrini, G., (a cura di), *Atlante di pedagogia del lavoro*, FrancoAngeli, Milano 2017, pp. 129-152.

²⁵ M. Costa, *Formatività e Innovazione: un nuovo legame per Industry 4.0*, in Alessandrini, G., (a cura di), *Atlante di pedagogia del lavoro*, cit., pp. 219-235.

²⁶ K. Puliakas, *Strengthenig feedback between labour market signals and vocational education and training*, in Alessandrini, G., (a cura di), *Atlante di pedagogia del lavoro*, cit., pp. 302-319.

²⁷ F. d'Aniello, *La pedagogia al lavoro contro l'approccio biopolitico*, in Alessandrini, G., (a cura di), *Atlante di pedagogia del lavoro*, cit., pp. 237-254.

²⁸ A. Sen, *Well-being, Agency and Freedom: The Dewey Lectures 1984*, «Journal of Philosophy» (1985), 82 (April).

²⁹ M. Mulder, *The concept of competence: blessing or curse?*, in Alessandrini, G., (a cura di), *Atlante di pedagogia del lavoro*, cit.; H.S. Olesen, *A critical Review of the Concept of Competence in Relation to Competence Assessment*, in Alessandrini, G., (a cura di), *Atlante di pedagogia del lavoro*, cit.

³⁰ P. Malavasi, *Verso una pedagogia dell'impresa. Creativa, libera, partecipativa, solidale*, in Alessandrini, G., (a cura di), *Atlante di pedagogia del lavoro*, cit.; A. Vischi, *Pedagogia dell'impresa, formazione umana, responsabilità sociale*, in Alessandrini, G., (a cura di), *Atlante di pedagogia del lavoro*, cit.

- ³¹ E. Mannese, *L'Orientamento efficace. Per una pedagogia del lavoro e delle organizzazioni*, cit., p. 52.
- ³² B. Rossi, *Pedagogia delle organizzazioni. Il lavoro come formazione*, Guerini, Milano 2008.
- ³³ E. Mannese, *L'Orientamento efficace. Per una pedagogia del lavoro e delle organizzazioni*, cit., pp. 54-55.
- ³⁴ Ivi, p. 56.
- ³⁵ M. Pellerey, (a cura di). *Soft skill e orientamento professionale*.
https://www.cnosfap.it/sites/default/files/pubblicazioni/soft_skill.pdf, 2017, p. 7.
- ³⁶ Cfr. M. Ricciardi, *Ambienti di insegnamento-apprendimento generativo, potenziati dalle tecnologie digitali, per lo sviluppo di competenze orientative e la formazione dei talenti*, cit.
- ³⁷ Cfr. M. Ricciardi, *La cittadinanza nella prospettiva educativa 2030: cura, riflessività e narrazione autobiografica per l'orientamento e il progetto di vita*, «Attualità Pedagogiche» Vol. 2, n. 1, (2020).
- ³⁸ R. Massa, (a cura di), *La clinica della formazione. Un'esperienza di ricerca*, FrancoAngeli, Milano, 1992.
- ³⁹ *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>, p. 35.
- ⁴⁰ Ivi, pp. 171-173.
- ⁴¹ Ivi, pp. 173-174.
- ⁴² Ivi, p. 182.
- ⁴³ Ivi, p. 184.
- ⁴⁴ Ivi, p. 203.
- ⁴⁵ Per un approfondimento delle attività dell'Osservatorio, è consultabile la pagina web dedicata:
https://www.unisa.it/centri_e_vari/osservatorio/index.
- ⁴⁶ cfr. E. Mannese, *L'Orientamento efficace. Per una pedagogia del lavoro e delle organizzazioni*, cit.
- ⁴⁷ M.L. Savickas, L. Nota, J. Rossier, J.P. Dauwalder, M.E. Duarte, J. Guichard, S. Soresi, R. Van Esbroeck, & A.E.M. van Vianen *Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century*, «Journal of Vocational Behavior», 75 (2009), pp. 239-250.
- ⁴⁸ F. Cambi, *Per una pedagogia del corpo, oggi. Tra dialettica, ecologia e cura di sé*. (Paper) Humana.Mente – Issue 14 – July 2010.
- ⁴⁹ E. Mannese, *La pedagogia come scienza di confine. Empatia e resilienza: una prospettiva educativa*, cit.
- ⁵⁰ M. Ricciardi, *Per costruire competenze orientative: ambienti di apprendimento e professionalità docente*, «Formazione & Insegnamento» XIX, 2 (2021).
- ⁵¹ Ead., *Ambienti di insegnamento-apprendimento generativo, potenziati dalle tecnologie digitali, per lo sviluppo di competenze orientative e la formazione dei talenti*, cit.
- ⁵² S. Poy, G. Scaratti, *Sviluppo delle competenze e politiche per l'occupabilità dei giovani*, «Impresa Sociale», 1, (2021), pp. 82-91.
- ⁵³ M. Franceschetti, D. Guarascio, M.G. Mereu, *Fabbisogni professionali e competenze per il lavoro che cambia. L'indagine PEC-Inapp su professioni e competenze nelle imprese*, cit., pp. 1-9.
- ⁵⁴ A. Vaiasicca, *Reti di imprese. Come sistemi dinamici uno studio sul modello organizzativo delle competenze*, Inapp, Report 4, (2018).
- ⁵⁵ Ivi, pp. 7-11.
- ⁵⁶ Ivi, pp. 57-61.
- ⁵⁷ Ivi, p. 53.
- ⁵⁸ Ivi, p. 109.
- ⁵⁹ Ivi, p. 29.
- ⁶⁰ M. Tomassini, *L'identità nei sistemi di lavoro e organizzazione: una prospettiva tardomoderna*, in A. Talamo & F. Roma (a cura di), *La pluralità inevitabile: le identità in gioco nella vita quotidiana*, Apogeo, Milano 2007.
- ⁶¹ A. Giddens, *Modernity and Self-identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Standford University Press, Standford 1991, p. 54.
- ⁶² M. Costa, *Capacitare l'innovazione. La formatività dell'agire lavorativo*, cit.
- ⁶³ *Ibidem*.
- ⁶⁴ Id., *Formatività e lavoro nella società delle macchine intelligenti. Il talento tra robot, I.A. ed ecosistemi digitali del lavoro*, Franco Angeli, Milano 2019,
- ⁶⁵ A. Vaiasicca, *Reti di Imprese come sistemi dinamici. Uno studio sul modello organizzativo delle competenze*, Inapp, (2018) https://oa.inapp.org/bitstream/handle/123456789/179/INAPP_Vaiasicca_Reti_di_impresa_2017.pdf?sequence=1.
- ⁶⁶ E. Mannese, *L'Orientamento efficace. Per una pedagogia del lavoro e delle organizzazioni*, cit., p. 14.
- ⁶⁷ M. Costa, *Capacitare l'innovazione. La formatività dell'agire lavorativo*, cit.
- ⁶⁸ U. Margiotta, *La formazione dei talenti. Tutti i bambini sono un dono, il talento non è un dono*. Franco Angeli, Milano 2018.
- ⁶⁹ Ivi, p. 143.
- ⁷⁰ Ivi, p. 252.
- ⁷¹ AA.VV., *Aprire mondi. Un percorso nella pedagogia di Riccardo Massa*, Franco Angeli, Milano, 2020.
- ⁷² *Ibidem*.
- ⁷³ Ivi, p. 253.
- ⁷⁴ M. Costa, *Formatività e lavoro nella società delle macchine intelligenti. Il talento tra robot, I.A. ed ecosistemi digitali del lavoro*, cit.