



Salesiani

PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE
CNOS-FAP ETS

Publicata su *CNOS-FAP* (<https://www.cnos-fap.it>)

[Home](#) > Competenze strategiche

Competenze strategiche

Le competenze strategiche sono che ciascun individuo mette in atto nel dirigere e governare se stesso in situazioni che possono risultare impegnative non solo dal punto di vista delle scelte da compiere, ma soprattutto nel perseverare con costanza e tenacia nel realizzare le mete prefigurate di studio, di e di vita. Oggi, in contesti educativi, formativi e professionali, si rileva in maniera sempre più chiara e persistente l'esigenza di promuovere alcune competenze strategiche che caratterizzano la capacità di auto-direzione sia nei processi decisionali, sia in quelli autoregolativi. Ciò implica, come affermano alcuni autori, tra cui Michele Pellerey, anche lo sviluppo di un quadro di riferimento non solo valoriale, ma anche di prospettiva e di senso, tale da permettere una consapevole di vita e di relativo impegno costruttivo (Pellerey, 2023). Alcuni termini affini e correlati Il termine competenze strategiche richiama alla mente parole affini che negli ultimi decenni sono usate nella letteratura internazionale in vari ambiti: competenze trasversali, competenze di base, competenze chiave, , life skills, , non cognitive skills e simili. È utile richiamare alcune di queste parole prima di approfondire il significato e le caratteristiche specifiche dell'espressione competenze strategiche poiché l'utilizzo di una varietà di termini simili per riferirsi a insiemi di competenze personali generali che sono sempre più richieste oggi in contesti professionali, sociali e di vita può creare confusione e ostacolare la comprensione. Pellerey richiamando l'etimologia latina della parola "cum petere" (cum petere, cioè dirigersi insieme verso una meta) ricorda che il termine evoca la capacità di collaborare per cercare di conseguire un risultato o un obiettivo comune ma anche di sfida e competizione nell'affrontare un problema o un compito. Il termine è quindi usato per riferirsi a un insieme di capacità umane che implicano l'agire e il relazionarsi in modo consapevole e socialmente rilevante. Alcuni autori, tra cui Pellerey, rifacendosi ad Aristotele, richiamano i concetti di virtù, o competenze, proprie del pensare (virtù dianetiche) e di virtù, o competenze, proprie dell'agire (virtù etiche), ricordando che nell'agire è sempre coinvolta tutta la persona, nelle sue varie dimensioni: cognitiva, affettiva e comportamentale (Pellerey, 2019). Da questa prospettiva l'espressione "competenze personali", che a volte è usata come sinonimo di soft skills o di competenze trasversali, assume invece un significato più ampio che riguarda tutta la persona e tutte le dimensioni dell'agire. Con l'uso del termine "competenze trasversali" ci si riferisce all'insieme di capacità che sono implicate in vari tipi di compiti (lavorativi e non) e si esplicano in diverse situazioni, quindi, sono ampiamente generalizzabili e trasferibili. Volendo classificarle, le competenze trasversali si possono distinguere da quelle di base e da quelle tecnico-professionali. Sono capacità come diagnosticare, relazionarsi, affrontare (Di Francesco 1998); riguardano l'essere in grado di risolvere nuovi problemi, fare analisi e sintesi della complessità quotidiana, prendere

decisioni, lavorare in squadra, essere creativi, e possono essere denominate in vari modi come trasversali, comportamentali, strategiche o soft skills (Giovannini–Santanicchia, 2023). Di recente nel contesto scolastico italiano per riferirsi all'insieme delle competenze personali si è utilizzata l'espressione competenze non cognitive (dall'inglese non cognitive skills). Infine, un filone che ha una lunga tradizione educativa fa riferimento alle competenze generali dette character skills (Grz?dziel, 2014). Nei contesti formativi e educativi, pur constatando che possono esserci molteplici punti di partenza possibili per lo sviluppo delle competenze e che occorre tenere presenti le varie dimensioni di sviluppo, tuttavia si avverte l'esigenza di fare unità e di avere chiaro quel nucleo essenziale centrale poiché sia nel lavoro che nella vita sociale e personale, al centro delle azioni e delle interazioni vi è la persona e il suo livello di maturità nell'agire in modo autonomo e responsabile (Pellerey, 2017). In questa direzione è utile riferirsi alle competenze strategiche. Che cosa sono e quali sono le competenze strategiche L'espressione "competenze strategiche", a differenza dei termini elencati sopra è meno diffusa e anche in questo caso è utilizzata con significati diversi. Ad esempio, in contesti aziendali il termine è usato riferirsi alle competenze professionali e personali specifiche che dovrebbe possedere un leader per la gestione strategica delle imprese, per l'innovazione e il cambiamento. Non si è trovata una definizione, né tantomeno una classificazione, univoca del termine competenze strategiche conosciuta a livello internazionale. Tuttavia, diverse organizzazioni e autori hanno elaborato definizioni simili che sottolineano l'importanza di queste competenze per il successo in vari ambiti della vita. Nella tradizione pedagogica, è frequente un uso del termine competenze strategiche che fa riferimento alla capacità di pensare e di agire con autonomia e senso di responsabilità. Pellerey, dagli anni Novanta del secolo scorso, si è interrogato su quali competenze dovrebbero caratterizzare una persona che sia in grado di gestire se stessa nel contesto dell' scolastico e più in generale nella vita in famiglia, nel lavoro e nell'ambienti di vita quotidiana e, nell'intento di dare risposta al problema antico dell' della persona a pensare e ad agire, ha rilanciato la necessità dello sviluppo delle cosiddette virtù intellettuali e morali. In questa linea, basandosi su un quadro teorico che combina gli studi di tre grandi correnti psicopedagogiche che hanno affrontato la questione dell' e delle competenze personali che la caratterizzano, ha individuato la centralità delle competenze strategiche quali competenze personali generali che si riferiscono alla capacità di autodeterminazione e di autoregolazione, cioè alla capacità di direzione di sé. Sono le competenze che caratterizzano una persona che sia in grado di gestire se stessa (di pensare e agire con autonomia e senso di responsabilità) nel contesto dell'apprendimento e più in generale nell'ambiente di lavoro e nella vita quotidiana. «Con il termine "autodeterminazione" – precisa Pellerey – si segnala la dimensione della scelta, del controllo di senso e di valore, della intenzionalità dell'azione: è il registro della motivazione, della decisione, del progetto, anche esistenziale. Con il termine "autoregolazione", che evoca monitoraggio, valutazione, pilotaggio di un sistema d'azione si insiste di più sul registro del controllo strumentale dell'azione [...]. Al primo livello, nel dare senso, finalità, scopo all'azione, ci si colloca sul piano del controllo, di tipo "strategico", che mette in evidenza la componente motivazionale, di senso e di valore. Al secondo livello si richiede, invece, di sorvegliare la coerenza, la tenuta, l'orientamento dell'azione e regolarne il funzionamento o pilotarla, si tratta di un livello "tattico"» In entrambi i livelli sono implicate varie sottocompetenze che si riferiscono alle varie dimensioni cognitiva, metacognitiva, motivazionale, volitiva, affettiva e relazionale. Figura n. 1: Le due componenti dell'autodirezione Da un punto di vista evolutivo le competenze strategiche sono disposizioni interne stabili che vanno sviluppate progressivamente a partire dalla scuola dell'infanzia prima sotto la diretta influenza e controllo degli educatori, poi, divenendone soggettivamente sempre più consapevoli e capaci di autovalutazione, di e impegno nel loro sviluppo. Sono quindi studiate anche come . I processi cognitivi e metacognitivi che i bambini imparano a mettere in atto nei primi anni di vita riguardano la gestione dell'impulsività, dell'attenzione, delle emozioni, della flessibilità, della memoria di

lavoro, ma anche la capacità di pianificazione e organizzazione. Volendo fare una sintesi e individuare gli aspetti centrali in relazione al dirigere se stessi, con riferimento alle fasi dell'agire, ad esempio dell'azione di apprendimento, le competenze strategiche si possono organizzare in modo seguente. Prima dell'azione: pianificare e organizzare il proprio lavoro, cioè stabilire obiettivi, suddividere le attività in compiti più piccoli, gestire il tempo e le risorse. Durante l'azione: prendere decisioni, risolvere problemi, gestire l'impegno, cioè mantenere la concentrazione, perseverare di fronte alle difficoltà, resistere alle distrazioni, gestire l'ansia e lo stress e in generale le emozioni negative; ma anche collaborare con gli altri, comunicare in modo efficace, lavorare in gruppo, assumersi responsabilità. Al termine dell'azione: monitorare il proprio apprendimento, cioè valutare i propri progressi, identificare le aree di miglioramento, regolare le proprie strategie di apprendimento (Ottone, 2014). Nei vari ambiti della vita, dalla scuola, al lavoro, alla vita personale la conoscenza delle proprie competenze strategiche, la consapevolezza dei processi e delle strategie più efficaci e la capacità di autodeterminarsi permettono di essere più autonomi, efficienti e flessibili, di adattarsi ai cambiamenti e di raggiungere i propri obiettivi. Tali competenze non sono separate, ma tendono a influirsi reciprocamente e per dirla con John Dewey a interpenetrarsi tra loro (Pellerey, 2017). Il modello qui descritto offre un quadro articolato di queste competenze, che può essere utilizzato per la valutazione e lo sviluppo personale. Il pregio di questo modello è che è accompagnato da strumenti di disponibili online sia per verificarne l'acquisizione e la padronanza da parte dei soggetti, sia la loro crescita e valorizzazione. La piattaforma www.competenzestrategiche.it Sulla base del quadro presentato nel punto precedente Pellerey ha sviluppato anche una serie di strumenti per la valutazione e lo sviluppo delle competenze strategiche, tra cui il Questionario sulle Competenze Strategiche nello Studio (QSA) rivolto a studenti e il Questionario di Percezione delle proprie Convinzioni e Competenze (QPCC) rivolto a professionisti già inseriti in contesti lavorativi. Dal 2011 questi e altri strumenti sono disponibili online sulla piattaforma www.competenzestrategiche.it di proprietà del Centro Nazionale Opere Salesiane-Formazione e Aggiornamento Professionale (CNOS-FAP) che consente l'accesso libero a questionari e risorse per la formazione e l'autoformazione. Il progetto, coordinato da Michele Pellerey in collaborazione con Massimo Margottini, Enrica Ottone, Filippo Epifani e Dariusz Grz?dzziel è promosso e supportato dal CNOS-FAP ed è un cantiere in continua evoluzione in cui da più di un decennio si alternano ricerca, azione, formazione (Ottone, 2023). In un'ottica di promozione delle capacità auto orientative, gli strumenti consentono di attivare processi di riflessione e di autovalutazione dei livelli di raggiunti da cui può prendere l'avvio un percorso trasformativo volto a sviluppare alcune competenze personali generali che si riferiscono alla capacità di autodeterminazione e di autoregolazione, cioè alla capacità di direzione di sé. I questionari di autovalutazione La piattaforma consente l'accesso libero a quattro strumenti di autovalutazione sviluppati a partire dagli anni Novanta del secolo scorso da Michele Pellerey e collaboratori e ad altri strumenti correlati con l'intento di promuovere la conoscenza e lo sviluppo delle proprie competenze strategiche nello studio e nel lavoro, fornire un supporto all'azione educativa e all'inizio e al termine del secondo ciclo di istruzione e formazione (QSAr, QSA, QPCS) e all'inizio degli studi universitari (QSA, QPCS, ZTPI); favorire l' formativi e lo di giovani o adulti (QPCS, QPCC, ZTPI, QAP); predisporre un ambiente di per favorire l'interazione tra docenti, studenti ed esperti e la ricerca. Gli strumenti permettono di riflettere su vari aspetti delle proprie competenze strategiche e offrono un feedback sull'auto-percezione in ambiti critici per la gestione di sé nello studio e nel lavoro, coprendo le dimensioni cognitiva e metacognitiva, volitiva e motivazionale e, affettiva e relazionale. Il Questionario sulle Strategie di Apprendimento () (Pellerey, 1996) è lo strumento più conosciuto e più usato sulla piattaforma. Il QSA è uno strumento di autovalutazione delle strategie di apprendimento adottate dagli studenti che indaga due aree di fattori: i processi cognitivi e metacognitivi (le strategie elaborative per comprendere e ricordare, l'autointerrogazione l'uso di organizzatori semantici,

le strategie per concentrarsi e regolare gli impegni di studio); i processi volitivi e motivazionali e quelli affettivi e relazionali (le strategie per gestire l'ansietà e le interferenze emotive, la perseveranza, la percezione di competenza e l'attribuzione causale). Nel 2015 è stata creata anche una versione ridotta del questionario, il , che è consigliata a studenti della scuola secondaria di primo grado e allievi in ingresso nei corsi di . Inoltre, è disponibile anche un modulo aggiuntivo che riguarda la capacità di dare senso e prospettiva alla propria di studio e lavoro. Tale dimensione è presente anche nel Questionario sulla Percezione delle proprie Competenze Strategiche (QPCS) (2010) che va a valutare aspetti analoghi al QSA ma è maggiormente adatto a studenti che sono in uscita dal sistema scolastico e si orientano verso studi universitari o verso il mondo del lavoro. Uno strumento autovalutativo consigliato a giovani e adulti in cerca di occupazione o impegnati in contesti professionali di tipo relazionale è il Questionario di Percezione delle proprie Competenze e Convinzioni () (Orio-Pellerey, 2001). È un questionario che consente di riflettere sull'immagine di sé in relazione ad alcune competenze e convinzioni che caratterizzano il proprio agire in contesto lavorativo o di . Le scale sono quattro e valutano aspetti delle seguenti dimensioni: affettivo-emozionale (l'ansia di parlare in pubblico, il senso di sicurezza e di adeguatezza); volitiva (l'autoregolazione e la perseveranza, il coping); cognitiva (le competenze elaborative e comunicative); motivazionale (la percezione di competenza, l'orientamento all'io e le attribuzioni causali). Gli altri due strumenti di autovalutazione che sono accessibili sulla piattaforma Competenzestrategie.it esplorano aspetti specifici, quali la prospettiva temporale e l'adattabilità professionale, e sono adatti a target differenti. Lo Zimbardo Time Perspective Inventory (ZTPI) di Philip Zimbardo e John Boyd, misura la prospettiva temporale, ovvero il modo in cui gli individui percepiscono il passato, il presente e il futuro, influenzando decisioni e comportamenti ed è consigliato per adolescenti e giovani. Il Questionario sull'Adattabilità Professionale (QAP) ideato da Mark L. Savickas ed Erik J. Porfeli, rileva aspetti dell'adattabilità professionale, concentrandosi sulla capacità di rispondere efficacemente ai cambiamenti e alle transizioni nella carriera ed è consigliato per coloro che transitano da un impiego ad un altro o a giovani che stanno per entrare nel mondo del lavoro. Le risorse per l'utilizzo educativo e formativo dei questionari Per ogni questionario la piattaforma Competenzestrategie.it restituisce i risultati sotto forma di un profilo individuale che include sia una rappresentazione grafica sia un commento testuale elaborando i punteggi ottenuti. Gli utenti registrati, oltre a poter accedere a tutti i risultati a livello individuale, hanno anche la possibilità di visualizzare i dati aggregati per anno e periodo, per classe/gruppo e nell'insieme per Istituto o altro Ente accreditato. Dal 2018, con l'intento di fornire risorse e strumenti per sostenere, promuovere e documentare la crescita di consapevolezza delle competenze strategiche, la piattaforma è stata integrata anche con un sistema di ePortfolio basato sul software open source Mahara. Il progetto permette agli Istituti/Altri accreditati di offrire agli studenti (e ad altri soggetti inclusi i docenti stessi) uno strumento per la costruzione di un digitale personale dove raccogliere le proprie esperienze di apprendimento e professionali, documentare i progressi registrati, riflettere e migliorare sulle proprie strategie di apprendimento e costruire un proprio progetto personale di e di sviluppo professionale. Dal 2021 è disponibile un'area aperta che contiene risorse per la formazione e l'autoformazione dei docenti, in particolare una guida e un glossario, insieme a video e schede di lavoro per gli studenti, i formatori e i docenti. La documentazione disponibile è accessibile online sulla piattaforma nella sezione della Guida online. Bibliografia Ajello A.M. – S. Di Nuovo, (a cura di), *Competenze strategiche per la vita adulta: Sfide e opportunità*, Milano, FrancoAngeli, 2017. Alberici A., *Apprendimento di competenze strategiche: l'innovazione dei processi formativi nella società della conoscenza*, ISFOL, Milano, Franco Angeli, 2004. Giovannini F. – M. Santanicchia (a cura di), *Valutare competenze chiave nella IEFP. Fondamenti e sperimentazione di un dispositivo di valutazione formativa. Rapporto*, Roma, INAPP, 2023. Margottini M., *Competenze strategiche a scuola e all'Università. Esiti d'indagini empiriche e interventi formativi*, Roma, LED Edizioni universitarie, 2017. Ottone E.,

Apprendo. Strumenti e attività per promuovere l'apprendimento, Roma, Anicia, 2014. Ottone E., Competenzestrategiche.it: un cantiere aperto di ricerca, azione, formazione, in Rassegna CNOS 1, pp. 103-115, 2023. Pellerey M., Dirigere il proprio apprendimento. Autodeterminazione e autoregolazione nei processi di apprendimento, Brescia, La Scuola, 2006. Pellerey M., Soft skill e orientamento professionale, Roma, CNOS-FAP, 2017. Pellerey M., Le competenze nel pensare. Una rilettura in ambito educativo delle virtù dianoetiche, in Scuola democratica 101, pp. 183–194, 2019. Pellerey M., Sulle competenze, e in particolare su quelle personali dette spesso soft skills: il loro ruolo nel mondo del lavoro, in Form@re - Open Journal per la formazione in rete 23,1, pp. 5–20, 2023. Pellerey M. – Grz?dzziel D. – Margottini M. – Epifani E. – Ottone E., Imparare a dirigere se stessi. Progettazione e realizzazione di una guida e di uno strumento informatico per favorire l'autovalutazione e lo sviluppo delle proprie competenze strategiche nello studio e nel lavoro, Roma, CNOS-FAP, 2013. Pellerey M. – Margottini M. – Ottone E. - (a cura di), Dirigere se stessi nello studio e nel lavoro. Competenzestrategiche.it: strumenti e applicazioni, Roma, 2020.

URL di origine:<https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/competenze-strategiche>