



# La figura del Tutor dell'Orientamento: ovvero competenze per la fiducia

Demetrio Ria  
Università del Salento  
[demetrio.ria@unisalento.it](mailto:demetrio.ria@unisalento.it)

*Non puoi risolvere un problema con lo stesso  
tipo di pensiero che lo ha creato.*

**Albert Einstein**

Le scuole, in termini generali e per certi versi teorici, tanto che favoriscano l'apprendimento cooperativo, competitivo oppure individualistico (Johnson & Johnson, 1994), hanno una grande responsabilità nell'educare la gioventù. A scuola gli studenti dovranno avere certamente opportunità di apprendimento delle discipline (umanistiche e scientifiche), ma anche occasioni per la gestione del tempo, della vita, delle relazioni (con la famiglia, i coetanei e le figure di autorità), e, via via dovranno essere accompagnati a riconoscersi come cittadini. Gli studenti impareranno a conoscere sé stessi e gli altri ed esploreranno chi sono e cosa riserva il loro futuro, individualmente e collettivamente.

Conoscere la realtà della vita nella società moderna è essenziale per molte figure professionali e comunque per chiunque voglia partecipare attivamente alla vita sociale. Sono requisiti indispensabili per figure di sistema che supportino processi decisionali e di investimento del capitale umano. I tutor scolastici sono figure fondamentali per condurre le scuole verso una maggiore inclusività ed equità sociale. Un costrutto utile per descrivere, interpretare e agire questi processi, e persino la trasformazione dell'ambiente scolastico, è la *comunità*. Una comunità di apprendimento è quella che valorizza l'impegno onesto e attento di idee e relazioni (Palmer, 1998), è una raccolta di persone in uno spazio caratterizzato da rispetto, civiltà, tensione intellettuale e collaborazione (Dollarhide & Saginak, 2017; Colazzo & Manfreda, 2019). L'efficacia della comunità nell'istruzione è confermata dalla ricerca educativa che ha analizzato diversi indici su contesti educativi altamente efficaci (McWhirter et al., 2017). Ciò consente di sostenere che la figura del tutor scolastico, oltre a lavorare per la giustizia sociale e la comunità, genera opportunità di trasformazione delle scuole in ambienti educativi in cui tutte le voci sono apprezzate.

In letteratura si trovano almeno quattro elementi interconnessi che catturano descrivono il quadro generale di ciò che i tutor scolastici dovrebbero fare:

1. creare *basi* solide fondate su valori, credenze e visioni della professione di tutor scolastico, della scuola e dell'ambito di influenza in cui l'istituzione opera su cui fondare e progettare obiettivi bene informati dai dati reali raccolti e tarati sui livelli di successo degli studenti.
2. progettare un *sistema di erogazione* di servizi agli studenti tale da fornire consulenza, prevenzione, supporto all'apprendimento, all'intervento educativo, opportunità e pianificazione collaborativa per il futuro educativo e professionale degli studenti.
3. implementare un *sistema di gestione* che consiste in accordi con gli amministratori, famiglie, reti dell'associazionismo e in generale da tutte le parti interessate.
4. creare e mantenere un *sistema di cor-responsabilità* sostenuto da azioni valutative e di monitoraggio allo scopo di facilitare l'analisi dei dati e il processo decisionale interno alla scuola, ai singoli studenti e al programma nel suo insieme. I risultati delle analisi vengono quindi utilizzati per guidare il futuro processo decisionale, chiudendo il ciclo con la determinazione degli obiettivi programmatici del successivo anno scolastico.

Tutto ciò richiede che vengano definiti degli standard di azione e delle tecniche di intervento allo scopo di poter opportunamente sostenere il processo orientativo. Ci si deve confrontare con questioni quali: in che misura il tutor scolastico soddisfa gli standard della professionalità? In che misura sono presenti la *mission*, la *vision* e le credenze di quella specifica comunità scolastica? In che misura il tutor mantiene la gestione del programma e raccoglie dati sul numero e l'efficacia dei servizi offerti, oppure sui loro progressi? E ancora, in che misura i risultati dell'analisi di tali dati incidono sugli obiettivi programmatici per il successivo anno scolastico? La maggior parte di coloro che hanno operato e forse operano ancora in questo campo non utilizza costantemente una teoria della consulenza per realizzare queste attività. Piuttosto, per molti, il riferimento è quello della teoria della leadership e i loro sforzi sono supportati da strategie organizzative. Al contrario, il sistema delinea i servizi diretti che il tutor scolastico dovrebbe offrire ai membri della comunità scolastica. Va detto che, mentre non esiste un modo "adleriano" per raccogliere e analizzare i dati, esiste un modo "adleriano" per fornire consulenza individuale e di gruppo.

Esiste un'importante distinzione tra modelli e teorie. I modelli stanno organizzando strutture che elencano o delincono ciò che deve essere fatto, mentre le teorie offrono approfondimenti su perché e come le cose vengono fatte. I modelli sono necessari, ma non sono sufficienti. Sebbene siano risorse eccellenti, i modelli non rispondono alle domande: Perché? e Come? C'è bisogno di una teoria per integrare tutte le componenti del programma in un insieme concettuale. Nel nostro caso la teoria fonda la progettazione del programma all'interno di una filosofia coerente sulle scuole, la natura degli studenti e il processo di sviluppo. Ad esempio, se si è naturalmente orientati dalle teorie psicologiche cognitive, si potrebbe vedere il ruolo delle scuole come il luogo della crescita intellettuale e

dello sviluppo, così i tutor scolastici saranno i facilitatori della maturazione e della crescita intellettuale e implementano programmi come cluster di curricolo per insegnare a prendere decisioni proprio nella direzione della crescita intellettuale del soggetto. Se si è naturalmente trasportati dalle teorie che decostruiscono le dinamiche del potere e dell'oppressione, come ad esempio la teoria femminista, si potrebbe concettualizzare le scuole come strumenti di oppressione del sistema e vedere il ruolo del tutor nella scuola come quello di un avvocato che aiuta gli studenti a destreggiarsi all'interno delle dinamiche del potere per tutta la vita - per ad esempio, implementando programmi per facilitare e insegnare l'*empowerment* degli studenti. Esistono diversi approcci teorici che esprimono visioni differenti. Di seguito ne sintetizzeremo alcuni che sono maggiormente presenti all'interno della scuola. **Il costruzionismo sociale** sostiene che le persone non hanno accesso diretto o completo alla verità oggettiva e che le percezioni su sé stessi e sul mondo sono costruzioni personali modellate meno dalla scoperta oggettiva e più dalla creazione sociale e linguistica. Il costruzionismo sociale sostiene che le interazioni e i dialoghi sociali - escludendo quelli che si verificano tra i consulenti scolastici e gli studenti - influenzano in modo significativo il concetto e il comportamento degli studenti. La **Psicologia positiva** propone che le emozioni positive suscitano e ampliano la soluzione delle persone, costruendo pensieri, azioni e creatività, mentre le emozioni negative limitano e sopprimono questi beni. Invece di vedere le emozioni positive come un semplice risultato di una consulenza efficace, questa teoria esorta i consulenti a vedere le emozioni positive come un mezzo di cambiamento e ad usare tecniche che migliorano tali emozioni. La **Teoria dei sistemi** vede i problemi scolastici come integrati e influenzati dai loro contesti sociali, piuttosto che risiedere strettamente nello studente. Da questo punto di vista, un rinvio per consulenza non implica automaticamente che ci sia qualcosa che manca o che non va nello studente. Ad esempio, un problema scolastico può derivare in gran parte da uno scarso adattamento tra lo studente e l'insegnante. La teoria dei sistemi incoraggia i consulenti scolastici a considerare molteplici opzioni per la costruzione di soluzioni oltre alla consulenza individuale con lo studente. Il multiculturalismo sostiene approcci di consulenza individualizzati, collaborativi e socialmente giusti in cui i clienti sono attivamente coinvolti nello sviluppo di obiettivi di consulenza, nella pianificazione di interventi e nel prendere decisioni su altri aspetti importanti dei loro servizi. La teoria, quindi, riflette delle ipotesi, delle credenze di cui i tutor sono portatori e che riguardano i ragazzi e come si sviluppano, come apprendono della vita, di sé stessi e degli altri, come gestiscono le relazioni con sé stessi e gli altri; e come si incontrano, reagiscono e gestiscono il cambiamento nelle loro vite. La teoria costituisce la base del lavoro con gli studenti individualmente e/o in piccoli gruppi. La tua teoria informerà i tuoi comportamenti di leadership, advocacy, consulenza e/o collaborazione. La teoria può anche fornire ai consulenti scolastici dispositivi per valutare i risultati relativi alla loro pratica. Una teoria della consulenza è diversa da una

teoria che descrive un fenomeno statico, in quanto la teoria della consulenza si riferisce a un processo progettato per contribuire a cambiamenti prevedibili nell'esperienza di uno studente. Se un consulente aderisce alla realizzazione di una teoria di consulenza, le nostre domande originali si trasformano da perché e come scegliamo di supportare gli studenti in un certo modo a perché e come tali scelte hanno portato a un cambiamento. La teoria fornisce inoltre al consulente potenziali punti di valutazione, non limitati a domande relative all'efficacia di alcune tecniche basate sulla teoria o ai risultati degli studenti, come cambiamenti nell'apprendimento o comportamenti sociali.

Le teorie della pratica della consulenza scolastica hanno una serie di usi importanti per i professionisti. Per alcuni consulenti scolastici alle prime armi, la teoria può alimentare il pensiero del consulente su studenti, ambienti scolastici e processo di aiuto. Per i professionisti più esperti, le teorie possono approfondire la pratica, soprattutto quando si inizia a impiegare le tecniche in un modo più personale e utile.

La base epistemologica per un approccio personale al tutoring scolastico si trova nella teoria esauriente di sviluppo e crescita di Carl Rogers (1959). Quando si implementa la consulenza scolastica incentrata sulla persona, è importante avere una conoscenza approfondita di questa teoria dello sviluppo e del processo di facilitazione. Insieme, hanno una potente capacità di cambiare non solo gli individui, ma anche intere aule, scuole e sistemi educativi più grandi (Rogers, 1977). Secondo Rogers (1951), l'individuo è il centro di un mondo di esperienze in costante cambiamento e risponde alla realtà fenomenologica nel suo insieme organizzato. Prendere ciò che sappiamo dell'approccio centrato sulla persona e applicarlo all'ambiente di consulenza scolastica può essere molto potente.

L'uso di un approccio centrato sulla persona alla consulenza scolastica può fornire una prospettiva estremamente nutriente e unica per l'intero ambiente scolastico. L'obiettivo del programma di tutoring incentrato sulla persona è quello di contribuire a creare un ambiente nella scuola in cui gli studenti (e sostanzialmente tutti gli altri membri della comunità scolastica) sperimentino comprensione, accettazione e autenticità. Sebbene gli studenti siano in definitiva al centro del programma di consulenza scolastica, l'approccio centrato sulla persona alla consulenza scolastica si concentra sull'intero ambiente della scuola per produrre le condizioni più agevoli e coerenti per gli studenti in tutta la scuola. Fare ciò implica la creazione di relazioni tra gli adulti coinvolti nella scuola e tra gli studenti. Ciò potrebbe manifestarsi come gruppi di incontro del personale in cui tutti sono in grado di condividere ciò che ritiene importante per lui e si incontrano con comprensione e accettazione da parte del consulente scolastico e degli altri, seguendo alcune istruzioni o norme relative al processo di gruppo. Condurre gruppi simili con i genitori e potenzialmente unire genitori e personale può continuare a costruire questa coesione. Questi gruppi possono quindi essere utilizzati in ambienti di classe tra adulti e studenti per promuovere ulteriormente

queste relazioni. L'ambiente aiuta gli studenti a muoversi verso la crescita, l'apprendimento e il cambiamento comportamentale costruttivo.

Quando gli studenti vivono ambienti privi di minacce, caratterizzati da comprensione, accettazione e autenticità, sono in grado di muoversi verso la crescita, l'apprendimento e il cambiamento comportamentale costruttivo (Rogers, 1959). Sono in grado di integrare nuove esperienze nella loro auto-struttura, di adattarsi liberamente al loro ambiente e di rispondere in modo dinamico e costruttivo a sé stessi e agli altri. Le relazioni che gli studenti sperimentano durante la loro istruzione sono il contesto principale per il loro apprendimento e crescita. Per attuare veramente l'approccio centrato sulla persona alla consulenza scolastica, è importante comprendere i bambini all'interno dei loro contesti di sviluppo e culturali e visioni del mondo al fine di impegnarsi in relazioni facilitanti con loro.

Un approccio centrato sulla persona con i giovani studenti comprende una profonda comprensione e rispetto dei loro processi e capacità di sviluppo e culturali. A causa dell'enfasi sulle relazioni come facilitante per la crescita, è importante considerare come i giovani studenti si impegnano meglio nelle relazioni. I bambini piccoli guardano agli altri mentre si sviluppano nel loro concetto di sé. Queste relazioni sono cruciali e possono essere difficili se gli adulti non sono consapevoli dello stato di sviluppo degli studenti<sup>1</sup>.

Il tutor agisce una leadership condivisa sia con gli altri educatori, sia con l'intera comunità per influenzare positivamente le opportunità degli studenti che devono essere orientati a raggiungere elevati standard, e diventare buoni cittadini (DeVoss, 2010; Mason & McMahon, 2009; Lapan et al., 2014; Young & Miller-Kneale, 2013). La leadership per i consulenti scolastici non è amministrazione o gestione. Piuttosto, la leadership per il tutor scolastico è un modo potente per influenzare e collaborare sia con la comunità scolastica interna sia con la più ampia comunità esterna per abbattere le barriere istituzionali e ambientali, per creare le condizioni che aiutano gli studenti a realizzare il potenziale della loro vita (Cheek & House, 2010). Quando il Dirigente prende posizione su importanti educativi problemi, lei o lui è percepito come un leader forte al servizio del continuo miglioramento della scuola. Più spesso i Tutor sono riconosciuti per essere modelli di leadership comportamenti (Erford & McCaskill, 2010). I Tutor sono agenti del cambiamento, un ruolo reso più facile quando si sono visti come leader nelle loro scuole.

La leadership non necessariamente equivale all'appartenenza a un gruppo dirigente, ad una squadra oppure ad un gruppo di lavoro. L'appartenenza al gruppo

---

<sup>1</sup> I bambini piccoli hanno processi di sviluppo diversi rispetto agli adulti. Hanno capacità linguistiche e cognitive che imitano quelle degli adulti; tuttavia, sono più naturalmente espressivi attraverso il gioco e i comportamenti (Landreth, 2012). Il gioco è una componente enorme del successo degli studenti perché è un mezzo per loro di crescere, imparare e comunicare (Landreth, 2012). I bambini piccoli sperimentano, comprendono ed esprimono sé stessi in modo più naturale attraverso il gioco o i loro comportamenti. Quando si cerca di capire gli studenti e di intrattenere relazioni con loro, è meglio farlo comprendendo il loro gioco o comportamenti.

di miglioramento scolastico e ad altri comitati critici offre ai tutor un meccanismo per far sentire le loro voci ed è altamente desiderabile per facilitare gli sforzi di leadership, ma i possono esercitare la leadership senza questa appartenenza. La leadership per i consulenti scolastici è una mentalità, un modo di pensare a come si può influenzare il successo degli studenti. Il consulente vede il suo o la sua funzione come un set di occhi e orecchie alla ricerca e identificazione di ambienti, e opportunità per il successo dello studente. La mentalità di leadership individua mezzi e strumenti capaci di sostenere le performance e innalzare i livelli degli indicatori di successo dello studente. Questa mentalità può anche influenzare le condizioni di apprendimento come il clima scolastico, il programma didattico e il benessere emotivo degli studenti.

La leadership nelle scuole di oggi richiede visione, capacità di collaborazione, volontà di rendere conto e capacità di vedere il quadro generale (DeVoss, 2010; Erford & McCaskill, 2010). I leader di successo coinvolgono gli altri con la loro energia e sono stimolati dalle attività e dai risultati del gruppo (Erford & McCaskill, 2010; Young & Miller-Kneale, 2013). Un efficace tutor ha uno scopo morale, una mentalità per l'azione e un fine che oltrepassa la propria identità.

Lo sviluppo di capacità di leadership non è un evento; piuttosto esso è un lungo e intenzionale processo di formazione/autoformazione in cui i leader continuamente esaminano le loro risorse, i deficit e il potenziale d'impatto di questi sui loro studenti. La letteratura scientifica riporta di almeno tre aree di competenza che un tutor dell'orientamento deve poter curare: autocoscienza, comunicazione facilitante, crescita professionale del personale.

Lo sviluppo delle capacità di leadership inizia con un'analisi personale. Dalla acquisizione dei propri punti di forza e di debolezza si può iniziare a sviluppare uno stile di intervento che potrà sempre crescere ed essere migliorato. Lo sviluppo della leadership è meno scoraggiante se si inizia dal concentrarsi sui propri punti di forza. Lavorare da una posizione di forza permetterà l'acquisizione di conoscenze e competenze con maggior soddisfazione<sup>2</sup>.

L'utilizzo della comunicazione facilitante nelle interazioni di leadership può migliorare la capacità di influenzare gli altri. Il tutor dell'orientamento dovrà costruire, aumentare o implementare le abilità nella parafrasi, nella riflessione, nei processi di chiarimento e critica. Parafrasare può essere un potente modo di comunicare, uno strumento, quando utilizzato con giudizio, per rafforzare agli altri che essi sono stati ascoltati. Quando un leader presta attenzione al comportamento verbale e non verbale e comunica con gli altri per parafrasi, costruisce certamente relazioni. La differenza tra riflettere e parafrasare è che la parafrasi di solito cattura solo le parole e restituisce all'oratore una risposta concisa che cattura il significato principale. Riflettendo, invece, si coglie il

---

<sup>2</sup> In altre parole, esamina il tuo "modo di lavorare" nell'arena della leadership. Fai un elenco delle abilità, competenze e disposizioni che ti hanno portato al ruolo di leader. Rifletti sugli approcci che sono stati più forti per voi e le zone di comfort a cui ti hanno condotto. Considera ciò che si dovrebbe fare in modo diverso in futuro sulla base tuoi successi e riducendo al minimo i tuoi punti deboli.

significato dietro le parole. Chiarire aiuta a definire e raffinare i pensieri, le motivazioni, i sentimenti e le azioni. Mettere in discussione significa aprire al dialogo e esercitarsi a porre domande aperte.

Concludendo, i tutor devono essere pienamente consapevoli di quali implicazioni teoriche o approcci dominanti siano incorporati nel processo di consulenza. Dovrebbero saper adottare un approccio eclettico e per farlo dovrebbero disporre di una solida base di conoscenze ed esperienze.

Il tutoring è un processo continuo, una serie di fasi che inizia con l'esplorazione e l'indagine e termina in un momento opportuno quando vengono raggiunti gli obiettivi dello studente. Le tappe non sono necessariamente sequenziali o discrete ma si sovrappongono (Corey, 2009; Gladding, 2012). Esse possono essere riassunte così: stabilire una relazione; esplorare i problemi; impostare degli obiettivi e transitare verso l'indipendenza.

Il focus della azione di tutoring nelle scuole è rendere positivo il cambiamento, trasformativo l'apprendimento, costruttivo il senso e il significato del vivere nella scuola. I tutor devono riconoscere e scegliere i comportamenti e le strategie appropriate che meglio si adattano al loro approccio teorico e orientamento filosofico e selezionare diverse teorie e approcci in base ai modelli utilizzati e all'assistenza di cui uno studente ha bisogno.

### Bibliografia

- Colazzo, S., & Manfreda, A. (2019). *La Comunità come risorsa. Epistemologia, metodologia e fenomenologia dell'intervento di comunità*, Roma, Armando Editore.
- Cheek, J. R., & House, R. M. (2010). *Advocacy in action: The voice of the student*. In B. T. Erford (Ed.), *Professional School Counseling* (2nd ed., pp. 112–119). Austin, TX: PRO-ED.
- Corey, G. (2009). *The Theory and practice of counseling and psychotherapy* (8th ed.). Belmont, CA: Brooks/Cole.
- DeVoss, J. A. (2010). *Current and future perspectives on school counseling*. In B. T. Erford (Ed.), *Professional school counseling: A handbook of theories, programs, and practices* (2nd ed., pp. 23–33). Austin, TX: PRO-ED.
- Dollarhide, C. T., & Saginak, K. A. (2017). *Comprehensive school counseling programs: K- 12 delivery systems in action* (3rd ed.). Boston, MA: Pearson.
- Erford, B. T., & McCaskill, K. (2010). *Professional school counseling: Integrating theory and practice into a data-driven, outcomes-based approach*. In B. T. Erford (Ed.), *Professional school counseling: A handbook of theories, programs, and practices* (2nd ed., pp. 2–8). Austin, TX: PRO-ED.
- Gladding, S. T. (2012). *Counseling: A comprehensive profession* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill/Pearson.
- Landreth, G. (2012). *Play therapy: The art of the relationship* (3rd ed.). New York, NY: Routledge.
- Lapan, R. T., Wells, R., Petersen, J., & McCann, L. A. (2014). Stand tall to protect students: School counselors strengthening school connectedness. *Journal of Counseling & Development*, 92(3), 304–315.
- Mason, E. C. M., & McMahan, H. G. (2009). Leadership practice of school counselors. In *Professional School Counseling*, 13(2), 107–115.

- McWhirter, J. J., McWhirter, B. T., McWhirter, E. H., & McWhirter, A. C. (2017). *At risk youth: A comprehensive response for counselors, teachers, psychologists, and human service professionals* (6th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Rogers, C. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications and theory*. London, England: Constable and Company.
- Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. In H. Kirschenbaum & V. L. Henderson (Eds.), *The Carl Rogers reader* (pp. 219–235). New York, NY: Houghton Mifflin. (Reprinted from *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 95–103.)
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of science* (Vol. 3, pp. 184–256). New York, NY: McGraw Hill.
- Rogers, C. R. (1977). *Carl Rogers on personal power: Inner strength and its revolutionary impact*. New York, NY: Delacorte Press.
- Young, A., & Miller-Kneale, M. (2013). *School counselor leadership: An essential practice*. American School Counselor Association.