

## ***Orientamento attivo nella transizione scuola-università-lavoro***

### **Active orientation in the school-university-work transition**

Rossana Sicurello\*

#### **Riassunto**

Il tema dell'accompagnamento alla scelta di carriera in relazione alla fase di transizione dalla scuola all'università e al mondo del lavoro è diventato un focus rilevante nel dibattito sull'orientamento. Scegliere l'indirizzo nella scuola secondaria di secondo grado, il percorso universitario, le competenze specifiche da sviluppare o le direzioni verso cui orientare i propri sforzi di apprendimento apparentemente sembrano compiti semplici che interessano tutti i giovani adulti nei momenti di transizione e di passaggio dalla scuola all'università e dall'università al mondo del lavoro, ma non sempre è così: si tratta, infatti, di compiti di sviluppo cruciali per la costruzione della futura identità lavorativa e professionale per cui non sempre le persone sono preparate e/o adeguatamente supportate dal contesto familiare, sociale, culturale che li circonda. Una risposta potrebbe essere l'implementazione di un sistema di supporto allo sviluppo delle Career Management Skills, ovvero quelle competenze e abilità necessarie per la gestione, esplorazione, identificazione e realizzazione delle proprie aspettative a livello personale, formativo e lavorativo. Sono presentati, in tale direzione, i percorsi di orientamento educativo e professionale dedicati a studentesse e studenti di scuola secondaria di secondo grado e universitari, in linea con quanto stabilito dalle riforme PNRR per la transizione scuola-università-lavoro.

**Parole-chiave:** orientamento, transizione, Career Management Skills, empowerment, autodeterminazione

---

\* Università degli Studi di Palermo. Dipartimento di Scienze Psicologiche, Pedagogiche, dell'Esercizio Fisico e della Formazione. E-mail: rossana.sicurello@unipa.it.

## Abstract

The topic of support for career choice in relation to the transition phase from school to university and to the world of work has become a relevant focus in the debate on orientation. Choosing the major in secondary school, the university course, the specific skills to develop or the directions in which to direct one's learning efforts apparently seem like simple tasks that concern all young adults in moments of transition and passage from school to university and from university to the world of work, but this is not always the case: these are, in fact, crucial development tasks for the construction of a future working and professional identity for which people are not always prepared and/or adequately supported from the family, social and cultural context that surrounds them. It is suggested the implementation of a support system for the development of Career Management Skills, skills and abilities necessary for the management, exploration, identification and realization of personal educational and professional expectations. The article presents, in this direction, the educational and professional orientation paths dedicated to secondary school and university students, in line with the provisions of the PNRR reforms.

**Keywords:** orientation, transition, Career Management Skills, empowerment, self-determination.

*Articolo sottomesso: 15/09/2024; accettato: 08/12/2024*

## Premessa

Nella società post-moderna il processo di socializzazione e i percorsi di carriera delle persone sono sempre più caratterizzate da irregolarità, interruzione e cambiamenti continui. Attualmente gestire la propria storia formativa e professionale significa, per la persona, sia imparare a governare possibili cambiamenti di ruolo e di responsabilità che si presentano non sempre in modo prevedibile, sia attrezzarsi per costruire o riorganizzare in itinere un progetto educativo e professionale soddisfacente che possa dare continuità e senso, nel cambiamento, alla propria identità personale e sociale.

Negli ultimi anni, la pandemia da Covid-19 ha ridotto il processo di orientamento ad una funzione essenzialmente informativa (Jemini-Gashi & Kadriu, 2022); nello stesso tempo, il mondo delle professioni è notevolmente cambiato: la tecnologia ha trasformato il modo di lavorare e di gestire il proprio tempo, arricchendo di contenuti tecnico-scientifici e trasversali la maggior parte delle professioni presenti nel mercato del lavoro, generando nuove competenze e travalicando una differenza sino a pochi decenni fa molto netta tra ambiti

professionali umanistici e ambiti professionali STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica) (Healy et al., 2017).

Questa situazione ha avuto un impatto significativo sui processi di transizione dalla scuola, all'università, al mondo del lavoro, influenzando i bisogni di orientamento delle giovani generazioni. Ne è derivata l'esigenza di una sostanziale revisione dei modelli di orientamento per renderli più adeguati ad identificare obiettivi formativi e professionali, supportando le scelte di carriera (Forakis et al., 2020). A fronte del contesto delineato, risulta di estrema importanza permettere ai giovani di gestire in maniera attiva il proprio sviluppo formativo e di carriera, costruendo un sistema di formazione e di orientamento continuo che coinvolga tutte le fasi di vita dell'essere umano, in grado di attivare processi di conoscenza del sé e consapevolezza sulle proprie potenzialità e sui propri limiti (Illeris, 2003) e di sviluppare quelle che vengono definite Career Management Skills (CMS) o Career Competencies o Competenze Orientative.

Il saggio è articolato in tre parti. Nella prima viene presentata l'importanza dello sviluppo di un sistema di orientamento e auto-orientamento costruito secondo il costrutto delle CMS e del self-directed guidance (Federighi, Del Gobbo, & Frison, 2021) per aiutare i giovani adulti a muoversi e districarsi in maniera consapevole all'interno del quadro dell'offerta formativa e lavorativa, in modo da fornire alle studentesse e agli studenti le risorse e gli strumenti utili a muoversi all'interno della società in modo critico, sviluppando la capacità di controllo della realtà e la consapevolezza che essa può mutare (Galeotti, 2020).

Nella seconda parte viene presentato il grande programma di rilancio dell'economia e dello sviluppo complessivo dei paesi dell'eurozona, denominato Next Generation EU, poi tradotto nelle diverse nazioni in molteplici Piani nazionali di ripresa e di resilienza, progettati a seconda dei bisogni percepiti e delle capacità prospettiche di visione verso il futuro. In Italia molti finanziamenti sono stati attribuiti alla scuola e all'università al fine di portare avanti la riforma del sistema di orientamento e l'orientamento attivo nella transizione scuola-università. Sono presentate altresì le diverse esperienze avviate in Italia in cui scuole e università sono coinvolte in prima linea nell'attivazione di diverse proposte formative.

Infine, nell'ultima parte, viene presentato una sorta di bilancio sulle riforme messe in atto negli ultimi anni e sulle diverse iniziative proposte al fine di comprendere la loro capacità di risposta all'urgenza di adottare un paradigma che possa essere finalizzato alla promozione di processi di career learning e di career education, che aiutino la persona nella realizzazione del personale progetto di vita (Del Gobbo, Frison, Galeotti, 2021) con l'obiettivo di orientare, fornendo sia contributi conoscitivi, ma anche e soprattutto azioni e attività formative e trasversali (Savickas et al., 2009). Questo perché solo sviluppando un

percorso di orientamento permanente, si può permettere ai giovani adulti di scoprire sé stessi, individuare le proprie attitudini, indirizzando il proprio percorso di studi e le aspirazioni di carriera. In questa direzione si favorirebbe una transizione scuola-università-mondo del lavoro ragionata, portando alla scelta di un percorso nell'alta formazione consapevole e autogestito (Marostica, 2008).

## Come facilitare il Career Decision-Making?

Le *Career Management Skills* (CMS) o *Career Competencies*, tradotte in italiano con *Competenze orientative*, comprendono un ventaglio di competenze che facilitano il percorso di scelta professionale e di supporto alla carriera, contribuendo in modo significativo alla realizzazione personale, al successo professionale e al miglioramento del benessere personale, sociale ed economico in generale. Le *Career Management Skills*, dunque, fanno riferimento ad un insieme di modalità strutturate per raccogliere e analizzare informazioni utili per gestire la propria carriera, nonché una serie di specifiche competenze di gestione delle transizioni e delle decisioni, utili alle persone in qualsiasi momento della propria vita (Sultana, 2012) in quanto risultano fondamentali per adattarsi ai rapidi cambiamenti del mercato del lavoro, garantendo che le persone rimangano competitive al suo interno (Lovšin, 2017). Le CMS, infatti, supportano le persone nelle decisioni riguardanti le traiettorie di carriera da intraprendere, perché riescono a fare comprendere i propri punti di forza e di debolezza nonché lo spettro delle opportunità educative e professionali disponibili, sulla base della considerazione dell'andamento dell'economia e della società.

Le CMS contribuiscono anche all'*empowerment* personale, dando alle persone un maggiore senso di controllo sul proprio percorso professionale e la capacità di fissare e raggiungere obiettivi significativi. Promuovono una mentalità di apprendimento permanente e di miglioramento continuo, incoraggiando le persone a sviluppare nuove competenze e ad aggiornarsi continuamente sulle tendenze del settore secondo una prospettiva che è sia *lifelong learning* sia *life wide learning*. Le CMS consentono, altresì, di gestire con maggiore resilienza gli insuccessi nella carriera, come la perdita del lavoro o di ruolo, permettendo alle persone di affrontare queste sfide con un atteggiamento positivo e proattivo (Neary et al., 2016).

Le CMS consentono anche di bilanciare le aspirazioni professionali con la vita e i valori personali, allineando le scelte di carriera delle persone con i loro obiettivi di vita più ampi, ossia garantendo un equilibrio armonioso tra lavoro e benessere personale.

Su scala più ampia, una gestione efficace della carriera contribuisce ad un miglioramento della salute e della produttività generale della forza lavoro (Vaughan, 2010) e all'innalzamento dell'occupabilità, in quanto le persone con CMS solide sono meglio equipaggiate per identificare le opportunità di lavoro, gestire le transizioni di carriera e progredire nei settori scelti.

Nell'ambito della letteratura scientifica di settore sono molti i contributi che negli ultimi decenni hanno offerto un'importante chiave di lettura circa la possibilità e l'opportunità di sostenere il cosiddetto *career decision-making* e con esso lo sviluppo delle *Career Management Skills* (CMS) o *Career Competencies*.

Gati, Krausz e Osipow (1996) hanno sottolineato come il processo di *career decision making* sia di fatto un percorso complesso e ricco di difficoltà, sia in una fase preparatoria della scelta che nel momento in cui la scelta viene effettivamente presa. Nella fase preparatoria della scelta, secondo gli studiosi, le difficoltà potrebbero derivare dalla sensazione di non essere pronti per questo passo per motivazioni svariate quali ad esempio scarsa motivazione, indecisione, una non piena conoscenza del processo di presa di decisione e infine per la presenza di miti disfunzionali circolanti nel contesto significativo di riferimento. Durante il processo di scelta, invece, si potrebbe verificare una difficoltà nella presa di decisione in funzione di altre motivazioni: mancanza di informazioni su se stessi e sulle proprie ambizioni e competenze, oppure sulle possibili opzioni di scelta occupazionale, sulle fonti presso le quali ottenere le informazioni utili alla scelta o a causa dell'inconsistenza o scarsa affidabilità delle informazioni raccolte e infine anche a causa di conflitti interni ed esterni alla decisione stessa.

Numerose evidenze empiriche successive a questo studio pionieristico (Amir & Gati, 2006; Mau, 2004; Osipow & Gati, 1998; Saka, Gati, & Kelly, 2008) hanno inoltre mostrato come il costrutto di *career decision making difficulties* sia significativamente correlato a caratteristiche di personalità e ad alcune risorse emotive e cognitive quali ad esempio l'autoefficacia percepita nel *career decision making* (Di Fabio & Palazzeschi, 2010; Gati et al., 2010; Saka & Gati, 2007). L'autoefficacia percepita rispetto alla propria capacità di prendere una decisione di carriera coerente con le proprie attese costituisce, infatti, un predittore significativo del *career commitment* (Chung, 2002) e di futuri comportamenti di esplorazione di carriera (Gushue et al., 2006) e, pertanto, potrebbe rappresentare un fattore di protezione nell'esperienza di vita lavorativa.

In riferimento alle studentesse e agli studenti di scuola secondaria di secondo grado, diverse ricerche hanno evidenziato come accanto a questi fattori un ruolo rilevante nel processo di *career decision making* sia giocato anche dai modelli familiari (Slaten & Baskin, 2014; Sovet & Metz, 2014) che si rivelano importanti predittori dell'autoefficacia percepita nella scelta e delle eventuali

difficoltà nel processo (Lease Dahlbeck, 2009; Nota, Ferrari, Solberg, & Soresi, 2007).

Alla luce degli studi descritti, appare rilevante nella società globale sviluppare e supportare una formazione specifica in chiave orientativa in ambito scolastico, una specializzazione formativa in ambito universitario e una qualificazione professionale in ambito lavorativo al fine di avviare e sostenere uno sviluppo strategico tra Scuola, Università e Mondo del Lavoro.

## **Riforme nazionali per la transizione scuola-università-lavoro**

I bisogni nati dai contesti reali della formazione e dalle sfide relative alla riorganizzazione didattica in prospettiva *learner-centered*, hanno determinato uno sviluppo di azioni volte a trovare soluzioni applicative che coinvolgano sia il sistema educativo, sia il sistema lavoro e finalizzate ad implementare e sviluppare *soft e life skills* in modo da formare cittadini attivi e responsabili, in grado di progettarsi e ri-progettarsi in maniera autonoma e consapevole. In questa direzione, l'orientamento diventa strumento e strategia di esercizio della cittadinanza, di integrazione e coesione sociale in linea con l'interesse crescente verso i temi del benessere, dell'equilibrio tra gli ambiti di vita e della responsabilità sociale. Non a caso, da alcuni decenni, in misura crescente, viene riconosciuto all'orientamento un rilievo strategico nelle politiche educative internazionali: nel sistema di istruzione per supportare lo sviluppo dell'autonomia e di competenze orientative, per contrastare ritardi e abbandoni e promuovere la decisionalità e la padronanza del proprio percorso formativo; nella formazione continua per sostenere i processi di definizione e ridefinizione di sé e dei propri percorsi, per accompagnare efficacemente le politiche attive del lavoro; nel mondo del lavoro favorire processi di *re-skilling*, *up-skilling* e sviluppo professionale. In particolare, l'orientamento nelle strategie e nelle politiche europee ha consolidato il riferimento a processi e attività che supportano le persone nello sviluppo della conoscenza di sé, delle proprie risorse e dei propri limiti e di tutte quelle competenze che conducono a elaborare progetti, prendere decisioni e scelte soddisfacenti, congruenti e informate circa i propri percorsi di vita, istruzione, formazione e lavoro. L'orientamento ha, dunque, assunto ormai una prospettiva formativa, proattiva e permanente assumendo come obiettivo lo sviluppo di competenze, abilità, conoscenze e strategie per garantire che ogni individuo raggiunga il proprio potenziale.

Ecco perché, soprattutto negli ultimi anni, si è determinato il superamento di teorie e pratiche che attribuiscono all'orientamento una funzione di *matching* tra tratti personali/disposizioni e percorsi formativi e professionali (senza distinzione tra attitudini, talenti e inclinazioni o di interessi e preferenze), verso

una concezione formativa dell'orientamento centrata sull'*empowerment* personale che è processuale nella misura in cui mette al centro i soggetti in orientamento. Cambiano anche le azioni di chi sostiene questo processo, vale a dire di orientatrici e orientatori, di docenti all'interno del sistema formativo, di altre figure professionali, che sono dunque finalizzate a sviluppare nelle persone la capacità di: conoscere, costruire e ricostruire il proprio sé e la propria identità nel senso più ampio; conoscere le proprie risorse attuali e quelle potenziali; esplorare i propri bisogni, desideri e obiettivi; immaginare e il proprio futuro, fronteggiare le difficoltà, sviluppare autoefficacia; conoscere ed esplorare i diversi contesti e le diverse realtà ambientali, non solo in senso professionale ma in una prospettiva *life long*. Non si tratta, dunque, di scegliere un percorso formativo o un lavoro ma imparare a diventare autori e protagonisti della propria vita interpretando pienamente i propri ruoli esistenziali per tutto il corso della vita, sia sul piano professionale che personale.

Anche in seguito alle conseguenze prodotte dalla pandemia da Covid-19, l'Europa si è così dotata di un grande programma di rilancio dell'economia e dello sviluppo complessivo dei paesi dell'eurozona, denominato Next Generation EU, tradotto nelle diverse nazioni in molteplici Piani Nazionali di Ripresa e di Resilienza, progettati a seconda dei bisogni percepiti e delle capacità prospettiche di visione verso il futuro.

In relazione al tema trattato, in Italia, in particolare in campo scolastico, è stata avviata la Missione 4 – Istruzione e ricerca, Componente 1 – Potenziamiento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle università, Riforma 1.4: Riforma del sistema di orientamento del Piano nazionale di ripresa e resilienza, finanziato dall'Unione europea – Next Generation EU, con l'emanazione delle Linee guida per l'orientamento dal Ministro dell'istruzione e del merito con Decreto Ministeriale n. 328 del 22 dicembre 2022, che prevedono molteplici novità interessanti, tra cui la istituzione della figura del tutor e di quella dell'orientatore, così come l'obbligo di partecipazione per ogni studente della scuola secondaria ad almeno 30 ore di orientamento per anno, nei primi anni anche extracurricolari e nel triennio curricolari.

Con specifica attinenza ai processi di emancipazione della persona, le nuove Linee Guida per l'orientamento rappresentano un atto normativo rilevante cui prestare necessariamente attenzione. In primo luogo, le suddette Linee Guida sottolineano la necessità di superare un approccio frammentario all'orientamento, definito come “un processo volto a facilitare la conoscenza di sé, del contesto formativo, occupazionale, sociale culturale ed economico di riferimento, delle strategie messe in atto per relazionarsi ed interagire in tali realtà, al fine di favorire la maturazione e lo sviluppo delle competenze necessarie per poter definire o ridefinire autonomamente obiettivi personali e professionali aderenti al contesto, elaborare o rielaborare un progetto di vita e sostenere le

scelte relative”. Ne deriva un ruolo educativo, formativo e pedagogico preciso svolto dall’orientamento, in quanto attiene alla dimensione della crescita, nonché dell’accompagnamento dei processi di formazione e apprendimento nei contesti nei quali essi avvengono, necessario per sostenere la fiducia, l’auto-stima, l’impegno, le motivazioni, e per riconoscere talenti e attitudini, il potenziale personale esercitando la capacità di scegliere in autonomia senza trascurare la possibilità di coltivare direzioni di crescita inedite o non convenzionali da parte di alunni e alunne, studenti e studentesse. Nelle Linee guida, quindi, il processo orientativo assume una intenzionalità pedagogica più esplicita poiché basato sul contributo che l’educazione può dare nello sviluppo della consapevolezza di sé, dei propri limiti e delle proprie risorse. In tale direzione, tra le più importanti novità introdotte dalle Linee guida rientra l’introduzione a partire dall’anno scolastico 2023-2024 dei moduli di 30 ore annuali specifici sull’orientamento nella scuola secondaria di primo grado e di secondo grado come di seguito specificato: per la scuola secondaria di primo grado i moduli di orientamento prevedono 30 ore, anche extra curricolari, per anno scolastico in tutte le classi prime, seconde e terze; per la scuola secondaria di secondo grado i moduli di orientamento formativo prevedono almeno 30 ore per anno scolastico, anche extra curricolari, nelle classi prime e seconde e moduli di orientamento formativo, di almeno 30 ore per anno scolastico, curricolari, nelle classi terze, quarte e quinte. I suddetti moduli annuali curricolari o extracurricolari per l’orientamento, come ribadito in più occasioni dalle stesse linee guida, non vanno intesi come il contenitore di una nuova disciplina ma costituiscono uno strumento per aiutare le studentesse e gli studenti a riflettere criticamente in modo inter/intradisciplinare sulla propria esperienza scolastica e formativa in vista della costruzione in itinere del proprio personale progetto di vita culturale e professionale, sottolineando in questo modo il ruolo attivo che le stesse e gli stessi dovrebbero avere quando riflettono sulle proprie attitudini, capacità limiti ed esperienze tramite prospettive di piena personalizzazione del percorso formativo. I moduli di 30 ore annuali potranno essere realizzati tenendo conto degli spazi di flessibilità garantiti alle istituzioni scolastiche nell’ambito dell’autonomia; nello specifico, le scuole potranno prevedere nei loro PTOF lo svolgimento di moduli in parte o del tutto come curricolari o extracurricolari non necessariamente ripartite in ore settimanali prestabilite da articolare al fine di realizzare attività per gruppi proporzionati nel numero di studentesse e studenti, distribuite nel corso dell’anno, secondo un calendario progettato e condiviso tra studenti e docenti coinvolti nel complessivo quadro organizzativo di scuola. In questa articolazione si possono anche collocare, a titolo esemplificativo, tutti quei laboratori che nascono dall’incontro tra studenti di un ciclo inferiore e superiore per esperienze di peer tutoring, tra docenti del ciclo superiore e studenti del ciclo inferiore, per sperimentare attività di vario



tipo, riconducibili alla didattica orientativa e laboratoriale, comprese le iniziative di orientamento nella transizione tra istruzione e formazione secondaria e terziaria e lavoro, laboratori di prodotto e di processo, presentazione di dati sul mercato del lavoro. La progettazione didattica dei moduli di orientamento e la loro erogazione si realizzano anche attraverso collaborazioni che valorizzano l'orientamento come processo condiviso, reticolare, co-progettato con il territorio, con le scuole e le agenzie formative dei successivi gradi di istruzione e formazione, con gli ITS Academy, le università, le istituzioni dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica, il mercato del lavoro e le imprese, i servizi di orientamento promossi dagli enti locali e dalle regioni, i centri per l'impiego e tutti i servizi attivi sul territorio per accompagnare la transizione verso l'età adulta. I moduli di orientamento saranno oggetto di apposito monitoraggio tramite il sistema informativo del Ministero dell'istruzione e del merito, nonché documentati nell'e-portfolio<sup>1</sup> che rappresenta in assoluto uno strumento per sviluppare competenze trasversali che rimandano alla concezione di un «soggetto in situazione», chiamato a riflettere su di sé e nel contempo a confrontarsi con la realtà esterna, con i vincoli e le opportunità che essa pone, autodeterminandosi.

A completamento di tale intervento si colloca la Missione 4 – Istruzione e ricerca, Componente 1 – Potenziamiento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle università, l'Investimento 1.4: Intervento straordinario finalizzato alla riduzione dei divari territoriali nelle scuole secondarie di primo e di secondo grado e alla lotta alla dispersione scolastica, prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza con l'obiettivo di rilanciare la produttività e la crescita dell'economia del Paese, finalizzata alla promozione di una serie di azioni per la prevenzione e il contrasto alla dispersione scolastica e per la riduzione dei divari territoriali nell'istruzione. Il Decreto del Ministro dell'istruzione 24 giugno 2022, n. 170, ha individuato 3.198 istituzioni scolastiche beneficiarie di finanziamento per la realizzazione di “Azioni di prevenzione e

---

<sup>1</sup> Le parti che contraddistinguono ogni e-portfolio personale sono chiaramente indicate all'interno delle Linee guida e sono sostanzialmente le seguenti: 1) Percorso di studi, in cui sono riportate le informazioni relative al profilo scolastico dello studente; 2) Sviluppo delle competenze, in cui trovano documentazione le competenze sviluppate tramite attività svolte in ambito scolastico ed extrascolastico, tramite il conseguimento di certificazioni e i capolavori caricati dallo studente; 3) Capolavoro dello studente, in cui lo studente sceglie, per ogni anno scolastico, almeno un prodotto da lui riconosciuto criticamente come il proprio “capolavoro”; 4) Autovalutazione, in cui lo studente esprime le proprie riflessioni in chiave valutativa, auto-valutativa e orientativa sul percorso svolto. In un'ulteriore sezione, denominata “Documenti”, sono messi a disposizione il Consiglio di orientamento, la Certificazione delle competenze e il Curriculum dello studente.

contrasto della dispersione scolastica” per uno stanziamento pari a complessivi 500 milioni di euro. Tali azioni consistono nella progettazione e realizzazione di percorsi di mentoring e di orientamento, percorsi di potenziamento delle competenze di base, di motivazione e accompagnamento, percorsi di orientamento per le famiglie, percorsi formativi e laboratoriali co-curricolari, organizzazione di team per la prevenzione della dispersione scolastica, erogati in favore di studentesse e studenti che presentano rischio di abbandono. Con nota 13 luglio 2022 prot. n. 60586 il Ministro dell’istruzione ha diramato gli “Orientamenti per l’attuazione degli interventi nelle scuole” in relazione all’attuazione delle misure di cui al citato D.M. 24 giugno 2022, n. 170. Tale documento fornisce alle scuole individuate quali soggetti attuatori una serie di indicazioni per la progettazione e l’attuazione degli interventi, che potranno essere utilizzate in fase di pianificazione delle attività, insieme alle indicazioni già contenute nel D.M. 24 giugno 2022, n. 170, art. 2, alle quali si fa più ampio rinvio.

Nello specifico, i percorsi di tutoring/mentoring e orientamento si presentano come attività formative in favore delle studentesse e degli studenti che mostrano particolari fragilità, motivazionali e/o nelle discipline di studio, a rischio di abbandono o che abbiano interrotto la frequenza scolastica e richiedono una attività didattica mirata e personalizzata, integrata con quella curricolare. Il MIM parla di percorsi individuali erogati in presenza da esperti in possesso di specifiche competenze. Le azioni di prevenzione e contrasto alla dispersione scolastica richiedono un approccio didattico personalizzato, fondato sul mentoring e sul tutoraggio, quale rafforzamento delle attività didattiche curricolari. Tra le diverse esperienze a supporto del contrasto alla dispersione scolastica, il mentoring<sup>2</sup> rappresenta senz’altro una pratica particolarmente efficace.

Strettamente connessa alla riforma dell’orientamento in ambito scolastico risulta la Missione 4 – Istruzione e ricerca, Componente 1 – Potenziamento dell’offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle università, Riforma 1.6: Orientamento attivo nella transizione scuola-università del Piano nazionale di ripresa e resilienza, finanziato dall’Unione europea – Next Generation EU che con l’emanazione del Decreto Ministeriale 3 agosto 2022, n. 934 mira a facilitare e ad incoraggiare il passaggio dalla scuola secondaria di secondo grado all’Università e a ridurre il numero di abbandoni universitari, contribuendo a porre le basi per il raggiungimento dell’obiettivo strategico di aumentare il numero dei laureati. Si prevede che, grazie a questo Investimento,

---

<sup>2</sup> In letteratura, la figura del “mentore” viene associata a diverse funzioni e ruoli quali modello, insegnante, advisor, guida, coach, sponsor, amico, aiuto, confidente (si veda Eret et al., 2018, 532-541) e viene riconosciuta come figura che istruisce, consiglia, guida e facilita lo sviluppo intellettuale o professionale della persona (si veda: Dixon-Reeves, 2003, 12-27).

aumentino i valori degli indicatori di successo (frequenza scolastica, miglioramento dei livelli di apprendimento, numero di studenti ammessi all'anno accademico successivo, etc.) e si riduca il divario di genere, sia in termini di occupazione che di partecipazione all'istruzione superiore in tutti i settori).

La riforma contribuisce al miglioramento della qualità del sistema educativo attraverso un innalzamento degli indicatori di successo (frequenza scolastica, miglioramento dei livelli di apprendimento, numero di studenti ammessi all'anno accademico successivo, etc.) e la diminuzione dei divari di genere, entrambi in termini di occupazione e partecipazione all'istruzione superiore in tutti i campi.

La riforma consiste in un programma di investimenti a favore degli studenti a partire dal terzo anno della scuola secondaria di secondo grado, con un risultato atteso di aumento del tasso di transizione tra scuola e università. In particolare, prevede la formazione di circa un milione di studenti, attraverso l'erogazione di 50.000 corsi brevi erogati da docenti universitari e insegnanti scolastici e la stipula di 6.000 accordi scuola-università al fine di consentire alle studentesse e agli studenti di comprendere meglio l'offerta dei percorsi didattici universitari e di colmare i gap presenti nelle competenze di base che sono richieste per la loro frequenza.

Le scuole possono integrare i percorsi di orientamento universitari anche nell'ambito dei Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento (PCTO), costituendo parte integrante delle 30 ore di orientamento previste dalle Linee guida sull'orientamento per la scuola secondaria. In particolare, il Decreto Ministeriale 3 agosto 2022, n. 934 ha stabilito i criteri di riparto delle risorse e modalità di attuazione dei progetti relativi all'Orientamento attivo nella transizione scuola-università, disciplinando anche le modalità di attuazione di tali progetti. Sulla base di accordi con gli Istituti scolastici, ciascun corso avrà una durata di 15 ore e verrà somministrato secondo il relativo programma e, per almeno 2/3, in presenza. L'organizzazione dei corsi favorisce e promuove, oltre che la parità di genere, anche la partecipazione degli studenti con disabilità e con disturbi specifici di apprendimento.

Gli obiettivi sono i seguenti: conoscere il contesto della formazione superiore e del suo valore in una società della conoscenza; informarsi sulle diverse proposte formative quali opportunità per la crescita personale e la realizzazione di società sostenibili e inclusive; fare esperienza di didattica disciplinare attiva, partecipativa e laboratoriale, orientata dalla metodologia di apprendimento del metodo scientifico; auto-valutare, verificare e consolidare le proprie conoscenze per ridurre il divario tra quelle possedute e quelle richieste per il percorso di studio di interesse; consolidare competenze riflessive e trasversali per la costruzione del progetto di sviluppo formativo e professionale; conoscere i settori del lavoro, gli sbocchi occupazionali possibili nonché i lavori futuri

sostenibili e inclusivi e il collegamento fra questi e le conoscenze e competenze acquisite.

## Le esperienze attivate in Italia

Alla luce delle novità normative finalizzate alla revisione del sistema di orientamento, è stato avviato un percorso di collaborazione **in cui scuola e università sono state coinvolte** in prima linea, generando forme di intervento, basate su una progressiva conoscenza reciproca dei bisogni, ma anche dei desideri e delle aspettative. Diverse e variegate sono le esperienze attivate in Italia tra cui:

il dispositivo di self-directed guidance, progettato e applicato nell'ambito del progetto POT "Super", dall'Università di Firenze e indirizzato a studenti e studentesse delle classi quarte e quinte di cinque scuole secondarie di secondo grado di Firenze e provincia, a supporto di una scelta universitaria motivata e consapevole rispetto alle proprie prefigurazioni e propensioni professionali. L'allineamento con la ricerca Teco D pedagogia ha consentito di creare una continuità formativa tra dispositivo di guidance e Corso di Laurea ponendoli nella stessa traiettoria di professionalizzazione, intercettando anche le opportunità offerte dalle Linee guida MIUR per la progettazione dei Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento (Federighi, Del Gobbo & Frison (2021);

- gli interventi orientativi, nel contesto di transizione tra scuola secondaria di secondo grado e mondo del lavoro o percorso universitario che sono parte di un progetto più ampio denominato C.H.I.E.D.O. (Call, Help, Inscription, Education, Documents, Orienteering) cui ha aderito il Centro Interdipartimentale di ricerca e Studi per i Servizi alla PErsona (C.I.S.S.PE.) dell'Università degli Studi di Padova con lo scopo di verificare proprio l'adeguatezza di determinate metodologie e strumenti di orientamento rispetto al target di riferimento (Restiglian, Serbati, Da Re, Maniero & Brait, 2020).
- l'esperienza del Tutorato Formativo (TF), un programma di orientamento e tutorato, proposto presso l'Università di Padova, che supporta gli studenti favorendo l'adattamento al contesto, il successo accademico e la promozione del progetto formativo e professionale in ottica di accompagnamento, orientamento e sviluppo (Bonelli, & Da Re, 2022).
- il percorso di orientamento formativo dell'Università di Foggia finalizzato ad accompagnare le studentesse e gli studenti nello sviluppo di competenze di auto-orientamento, in una maggiore riflessività e nella costruzione di un progetto di sviluppo formativo-professionale fortemente allineato a bisogni, vocazioni e propositi di vita (Dato, Cardone & Romano, 2023).

- le diverse tipologie di percorsi di educazione alla scelta progettati e realizzati dall'Università di Torino nelle classi terze, quarte e quinte delle scuole secondarie di secondo grado, sperimentati con un campione di oltre 4000 studenti (Ricchiardi, Torre & Lattanzi, 2023).
- la proposta formativa dell'Università degli Studi di Padova legata all'orientamento attivo nella transizione scuola-università, basata su un percorso online, dedicato agli studenti dell'ultimo triennio di scuola secondaria di secondo grado del territorio, fruibile in modo asincrono sulla piattaforma Moodle di Ateneo e composto di quattro attività principali, relative a: introduzione sulle soft skills, abilità e motivazione allo studio, abilità sociali e interpersonali, orientamento alla scelta, mirato allo sviluppo di alcune competenze trasversali utili in vista della transizione post-diploma (Da Re, Ferraco, Bonelli & Meneghetti, 2024).
- il progetto di sviluppo di un ambiente on line per mettere a disposizione di docenti, formatori, educatori e professionisti dell'orientamento una serie di strumenti, questionari di autovalutazione sulle diverse dimensioni, di cui si è dato conto nei paragrafi precedenti, che possono essere considerate alla base della capacità di dirigere sé stessi nello studio e nel lavoro (Margottini, 2022);
- l'ambiente di apprendimento denominato BanzHack tramite cui si sono sviluppate alcune competenze non cognitive delle studentesse e degli studenti del Liceo Scientifico Statale "Giulietta Banzoli" di Lecce, replicabile in altri contesti scolastici (Lezzi, 2022);
- un modello di lavoro collaborativo in rete utile per migliorare la transizione scuola-lavoro denominato "StartNet" (Bartholomäi, De Palma & Zanini, 2022);
- l'attivazione del "Laboratorio Interattivo per la Promozione dell'Occupabilità" nell'ambito del Centro di Ateneo SINAPSI dell'Università "Federico II" di Napoli (Capo, 2022);
- i servizi erogati dal Centro di Orientamento e Tutorato dell'Università degli Studi di Palermo destinati agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado, ai neodiplomati, agli studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea triennali e magistrali a ciclo unico e agli studenti degli anni successivi al primo, nonché un progetto di orientamento destinato agli studenti iscritti al Corso di Studi Magistrale in Giurisprudenza (LMG/01) (Scalia, 2022);
- i servizi di placement dell'Università degli Studi Palermo (Giambalvo & Corleo, 2022);
- la sperimentazione di un servizio di Career Advising (denominato "Job Design"), proposta dal Laboratorio di bilancio delle competenze dell'Università di Foggia e svolta presso il Dipartimento di Studi Umanistici del medesimo Ateneo foggiano dal 2016 al 2020 (Cardone, 2022).

Si ricordano, altresì, alcuni tra i progetti di ricerca e sperimentazione avviati in Italia al fine di dare attuazione alle riforme sulla transizione scuola-università-lavoro in atto:

- il progetto di ricerca internazionale che implica la fattiva collaborazione tra insegnanti liceali e professori universitari nell'impegno comune di ridurre il divario tra lo stato di sviluppo in cui si trovano l'immagine di sé, la capacità decisionale e la percezione delle proprie competenze strategiche nello studio alla fine degli studi liceali e quello in cui dovrebbero trovarsi quando gli studenti fanno ingresso all'università (Di Vita, 2022);
- l'indagine empirica condotta inizialmente con l'intento esplorativo di valutare sul piano degli apprendimenti i percorsi di laurea in Scienze dell'educazione progettati e realizzati in apprendistato dal Dipartimento di Scienze umane e sociali dell'Università di Bergamo insieme a Confcooperative Bergamo, ma che in corso d'opera ha fatto emergere l'impatto significativo dei percorsi in alternanza formativa sullo sviluppo di una propensione all'innovazione, tanto degli enti del terzo settore che hanno assunto gli apprendisti, quanto dell'insegnamento universitario (Bertuletti & Potestio);
- il progetto di ricerca-intervento elaborato dalla Commissione Orientamento dell'Università dell'Insubria nell'anno accademico 2021-2022 per migliorare l'esperienza accademica degli studenti e ridurre il numero degli abbandoni (Bonometti, 2022);
- la ricerca-azione svolta con l'obiettivo di monitorare e valutare l'impatto del servizio di Peer Career Advising sugli esiti formativi degli studenti frequentanti l'Università di Foggia (Bassi, 2022).

Le esperienze presentate, aiutando studentesse e studenti a sviluppare una riflessione critica, ad acquisire informazioni sul percorso di studi, a fare esperienze dirette sia di vita universitaria che di lavoro, hanno permesso di sviluppare un'azione di auto-orientamento nella transizione dalla scuola secondaria di secondo grado alla scelta universitaria e al lavoro, promuovendo l'implementazione delle capacità necessarie per fronteggiare le costanti transizioni di vita, sviluppando in primis la propria identità attraverso la scoperta delle potenzialità e dei limiti, lavorando su di essi per migliorare se stessi.

## **Riflessioni conclusive: proiettarsi nel mondo del lavoro in continuo mutamento è possibile?**

Negli ultimi anni la transizione dalla realtà educativa e quella professionale è diventata una vera e propria sfida, anche in conseguenza della disparità rilevata tra le competenze sviluppate a scuola e quelle richieste nel mondo del

lavoro che risulta essere sempre più ampia. Il suddetto fenomeno, chiamato *mismatch*, evidenzia l'importanza dello sviluppo di un sistema di orientamento scolastico e professionale e di transizione scuola-università-mondo del lavoro efficace che risulti in grado di allineare il sistema educativo alle esigenze del mercato del lavoro e di migliorare la corrispondenza tra domanda e offerta lavorativa.

Nel saggio viene segnalato lo spostamento del focus dell'attenzione – a partire dagli anni '90 del secolo scorso – da parte dell'Unione Europea sul contributo determinante dell'istruzione, della formazione e dell'apprendimento permanente allo sviluppo economico e politico in quanto motori per la creazione di una società più equa, inclusiva e basata sulla cittadinanza attiva. Si è delineato, così, uno scenario ricco di molte opportunità, ma anche carico di innumerevoli contraddizioni, che ha visto via via lo sviluppo di profonde trasformazioni nella domanda di apprendimento.

Come rilevato nel contributo, il sapere, la capacità di apprendere, la competenza relativa all'apprendere ad apprendere sono divenute risorse strategiche a livello micro, meso e macro sia per la produzione e per lo sviluppo del sistema economico, sia per la crescita delle organizzazioni, anch'esse sempre più caratterizzate dalla dimensione del learning, sia per le persone, a cui è costantemente richiesto di stare al passo con i tempi, sotto tutti i profili, lavorativi e di vita personale. Il lifelong learning diviene il paradigma che modifica le interrelazioni tra questi sistemi: ne deriva che le politiche riguardanti lo sviluppo dell'economia e dell'occupazione e quelle relative allo sviluppo dell'istruzione e formazione ne risultano sempre più strettamente intrecciate. Parallelamente è stata riconosciuta anche la centralità dell'importanza di orientare e sapersi orientare per tutto il corso della vita che non è certo nuova: la letteratura scientifica sul tema è concorde nel riconoscere un momento di svolta nella Raccomandazione conclusiva ad opera del comitato di esperti nel Congresso UNESCO sull'orientamento tenutosi a Bratislava nel 1970: “Orientare significa porre l'individuo nella condizione di prendere coscienza di sé, di progredire per l'adeguamento dei suoi studi e della sua professione rispetto alle mutevoli esigenze della vita con il duplice obiettivo di contribuire al progresso della società e raggiungere il pieno sviluppo della persona”.

In questa direzione, la Commissione Europea con la Risoluzione del 2008 sul Lifelong Guidance ha posto alla base dei sistemi di orientamento il concetto di Career Management Skills (CMS), un insieme di competenze fondamentali che ogni cittadino dovrebbe possedere per orientarsi in una società complessa e dinamica. Questo concetto ha portato anche ad un cambiamento profondo nei paradigmi tradizionali dell'orientamento, spostando il focus dell'intervento dalle scelte al processo continuo di apprendimento di competenze per la gestione della propria carriera formativa e professionale lungo tutto l'arco della vita. Per ogni singola persona sarà fondamentale poter svolgere un ruolo attivo

di “gestione della propria carriera” e avere quindi le capacità necessarie per esplorare, riconoscere e cogliere molteplici opportunità, individuare nuovi piani di sviluppo personale e valutare tra diverse alternative possibili. Riassumendo, l’orientamento educativo e professionale si inserisce nella prospettiva dell’apprendimento permanente e dovrebbe rispondere, da una parte, al bisogno di scegliere consapevolmente il proprio percorso accademico, lavorativo e di vita e, d’altra parte, alla necessità di personalizzare la propria strada sulla base di caratteristiche individuali e contestuali.

Le riforme messe in atto negli ultimi anni e le diverse iniziative proposte rispondono all’urgenza di adottare un paradigma che possa essere finalizzato alla promozione di processi di *career learning* e di *career education*, che aiutino la persona nella realizzazione del personale progetto di vita (Del Gobbo, Frison, Galeotti, 2021) con l’obiettivo di orientare, fornendo sia contributi conoscitivi, ma anche e soprattutto azioni e attività formative e trasversali (Savickas et al., 2009). Dalle esperienze e dai progetti di ricerca presentati nel saggio, è chiara la tendenza ad avviare un sistema integrato, qualitativamente e quantitativamente rafforzato, caratterizzato dalla capacità di: **a.** intercettare i fabbisogni (compresi quelli dei soggetti fragili e in condizione di marginalità) attivando servizi in grado di cogliere il fabbisogno implicito (servizi sociali, terzo settore, sportelli psicologici, etc.) e personale adeguatamente formato per le diverse funzioni (dall’orientamento, alla formazione nei diversi ambiti e contesti, alla valutazione e attestazione delle competenze comunque e ovunque apprese); **b.** dare risposta a tutti i tipi di esigenze sia dei soggetti con qualifiche base che con competenze inadeguate alle nuove prospettive; **c.** *attivare le persone, generalizzare le competenze di base e le competenze chiave* per l’apprendimento permanente, su cui si gioca l’inclusione e l’esclusione sociale e che sono indispensabili per l’invecchiamento attivo e l’esercizio attivo della cittadinanza; **d.** dare la massima continuità ai percorsi sia in ottica verticale che orizzontale, garantendo attraverso l’orientamento e la valorizzazione delle competenze già in possesso, il passaggio a diversi percorsi offerti dai differenti sistemi; **e.** garantire accessibilità, come servizio di prosimità, sia nelle aree urbane che nei territori più riposti.

In questo scenario, l’apprendimento si fa sempre più *lifelong*, *lifewide* e *life-deep* e l’orientamento diventa leva strategica per supportare la realizzazione del progetto di vita di tutti e di ciascuno secondo un’ottica più equa, sostenibile ed inclusiva.

## Riferimenti bibliografici

Amir, T., & Gati, I. (2006). Facets of career decision-making difficulties. *British Journal of Guidance and Counselling*, 34, 483-503.



- Bartholomäi, A., De Palma, C.P. & Zanini, P. (2022). StarNet. Un modello di lavoro collaborativo e in rete per una migliore transizione scuola-lavoro. In Di Vita, A. (2022). *Orientare nelle transizioni scuola-università-lavoro promuovendo le character skills* (pp. 117-132). PensaMultimedia.
- Bassi, M. (2022). Una ricerca-azione a supporto dell'orientamento tra pari: dalla sperimentazione "Job design" al servizio "Peer career Advising" di Ateneo. In Di Vita, A. (2022). *Orientare nelle transizioni scuola-università-lavoro promuovendo le character skills* (pp. 277-290). PensaMultimedia.
- Bertuletti, P., & Potestio, A. (2022). L'apprendistato di alta formazione come leva per l'innovazione sociale. In Di Vita, A. (2022). *Orientare nelle transizioni scuola-università-lavoro promuovendo le character skills* (pp. 233-246). PensaMultimedia.
- Bonelli, R., & Da Re, L. (2022). Le azioni di orientamento in università e il dialogo con le aspettative degli studenti. *Studium Educationis*, (1), 88-101.
- Bonometti, S. (2022). Peer tutorship e formazione dei tutor. L'esperienza dell'Università dell'Insubria. In Di Vita, A. (2022). *Orientare nelle transizioni scuola-università-lavoro promuovendo le character skills* (pp. 233-246). PensaMultimedia.
- Capo, M. (2022). Il laboratorio interattivo Spo: uno spazio-tempo psicopedagogico per l'auto-riconoscimento e la promozione del sé personale e professionale. In Di Vita, A. (2022). *Orientare nelle transizioni scuola-università-lavoro promuovendo le character skills* (pp. 145-160). PensaMultimedia.
- Cardone, S. (2022). "Job Design": la sperimentazione di un servizio di Career Advising presso il DISTUM dell'università di Foggia. In Di Vita, A. (2022). *Orientare nelle transizioni scuola-università-lavoro promuovendo le character skills* (pp. 259-276). PensaMultimedia.
- Chung, B. Y., (2002). Career decision-making self-efficacy and career commitment: Gender and ethnic differences among college students. *Journal of Career Development*, 28(4), 277-284.
- Da Re, L., Feraco, T., Bonelli, R., & Meneghetti, C. (2024). "Destinazione Università": un percorso innovativo online di orientamento per lo sviluppo di competenze trasversali. *Excellence and innovation in learning and teaching: research and practices*, 9, 1, 55-71.
- Dato, D., Cardone, S., & Romano, C. (2023). PNRR)/"Educare alla scelta per il futuro": un percorso per l'orientamento attivo nella transizione scuola-università (PNRR). *Q-TIMES WEBMAGAZINE*.
- De Maria, F., Montorsi, S. (2023). Promuovere lo sviluppo professionale nella transizione scuola-università. *Form@re - Open Journal per la formazione in rete*, 23(2), 296-306.
- DECRETO DEL MINISTRO DELL'ISTRUZIONE E DEL MERITO 22 dicembre 2022, n. 328, concernente l'adozione delle Linee guida per l'orientamento, relative alla riforma 1.4 "Riforma del sistema di orientamento", nell'ambito della Missione 4 - Componente 1- del Piano nazionale di ripresa e resilienza.
- DECRETO MINISTERIALE 24 giugno 2022, n. 170, Riparto delle risorse fra le istituzioni scolastiche per il contrasto alla dispersione nell'ambito dell'Investimento 1.4 del PNRR per la riduzione dei divari territoriali.

- DECRETO MINISTERIALE 3 agosto 2022, n. 934, Criteri di riparto delle risorse e modalità di attuazione dei progetti relativi al “*Orientamento attivo nella transizione scuola-università*” nell’ambito del PNRR (M4.C1-24).
- Del Gobbo, G., Frison, D., Galeotti, G. (2021). *Early Career Education. Strategie e prospettive di orientamento*. PensaMultimedia.
- Di Fabio, A., & Palazzeschi, L. (2010). Career Decision-Making Difficulties Questionnaire: Proprietà psicometriche nel contesto italiano. *Counseling: Giornale Italiano di Ricerca e Applicazioni*, 3, 351-364.
- Di Vita, A. (2022). *Orientare nelle transizioni scuola-università-lavoro promuovendo le character skills*. PensaMultimedia.
- Dixon-Reeves, R. (2003). Mentoring as a Precursor to Incorporation: An Assessment of the Mentoring Experience of Recently Minted Ph.D.s. *Journal of Black Studies*, 34(1), 12-27. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0021934703253680>.
- Eret, E., Yerin Güneri, O., & Aydin, Y. C. (2018). Evaluation of peer mentoring program in higher education: Does it support smooth transition of new faculty to the academia? *Journal of Higher Education and Science*, 8(3), 532-541.
- Federighi, P., Del Gobbo, G., & Frison, D. (2021). Un dispositivo di self-directed guidance per orientare alle professioni educative. *Educational reflective practices*, 1, 22-36.
- Forakis, J., March, J. L., & Erdmann, M. (2020). The impact of COVID-19 on the academic plans and career intentions of future STEM professionals. *Journal of Chemical Education*, 97(9), 3336-3340. DOI: 10.1021/acs.jchemed.0c00646.
- Gati, I., Krausz, M., & Osipow, S. H. (1996). A taxonomy of difficulties in career decision making. *Journal of counseling psychology*, 43(4), 510.
- Gati, I., Landman, S., Davidovitch, S., Asulin-Peretz, L., & Gadassi, R. (2010). From career decision-making styles to career decision-making profiles: A multidimensional approach. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 277-291.
- Giambalvo & Corleo (2022). I servizi di placement per un’efficace transizione dall’Università al mondo del lavoro. In Di Vita, A. (2022). *Orientare nelle transizioni scuola-università-lavoro promuovendo le character skills* (185-199). PensaMultimedia.
- Gushue, G. V., Scanlan, K. R. L., Pantzer, K. M., & Clarke, C. P. (2006). The relationship of career decision-making self-efficacy, vocational identity, and career exploration behavior in African American high school students. *Journal of Career Development*, 33(1), 19-28.
- Healy, R., Smyth, C., & Harrison, A. J. (2017). The relationship between reactive strength measures and sprinting performance. *ISBS Proceedings Archive*, 35(1), 200.
- Jemini-Gashi, L., and Kadriu, E. (2022). Exploring the career decisionmaking process during the COVID-19 pandemic: Opportunities and challenges for young people. *SAGE Open* 12. DOI: 10.1177/21582440221078856.
- Lease Dahlbeck, S. (2009). Parental influences, career decision-making attributions, and self-efficacy: Differences for men and women?. *Journal of Career Development*, 36 (2), 95-113.

- Lezzi, A. (2022). BanzHack. Il cambiamento che non ti aspetti. In Di Vita, A. (2022). *Orientare nelle transizioni scuola-università-lavoro promuovendo le character skills* (101-116). PensaMultimedia.
- Lovšin, M. (2017). Career in the light of educational attainment and career management skills. *Problems of Education in the 21st Century*, 75(6), 568-580.
- Margottini, M. (2022). Competenze strategiche.it: Un ambiente on line per orientare e orientarsi. *Progetti ed Esperienze*, 3, 135-147.
- Mau, W. C. J. (2004). Cultural dimensions of career decision-making difficulties. *The Career Development Quarterly*, 53(1), 67-77.
- Neary, M. (2016). Teaching Excellence Framework: A critical response and an alternative future. *Journal of Contemporary European Research*, 12(3).
- Nota, L., Ferrari, L., Solberg, S., & Soresi, S. (2007). Career search self-efficacy, family support, and career indecision with Italian youth. *Journal of Career Assessment*, 15(2), 181-193.
- Osipow, S. H., & Gati, I. (1998). Construct and concurrent validity of the Career Decision-Making Difficulties Questionnaire. *Journal of Career Assessment*, 6, 347-364.
- Restiglian, E., Serbati, A., Da Re, L., Maniero, S., & Brait, D. (2020). Scegliere il futuro con consapevolezza. Una ricerca su pratiche di orientamento nella scuola secondaria. *Lifelong Lifewide Learning*, 16(35), 196-214.
- Ricchiardi, P., Torre, E. M. T., & Lattanzi, T. (2023). Percorsi di educazione alla scelta: valutazione dell'efficacia differenziale. *Lifelong Lifewide Learning*, 20(43), 246-266.
- Saka, N., & Gati, I. (2007). Emotional and personality-related aspects of persistent career decision-making difficulties. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 340-358.
- Saka, N., Gati, I., & Kelly, K. R. (2008). Emotional and personality-related aspects of career decision-making difficulties. *Journal of Career Assessment*, 16, 403-424. DOI: 10.1177/1069072708318900.
- Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J-P, Duarte, M.E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., van Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250.
- Scalia, E. (2022) il Centro di orientamento e Tutorato dell'Università degli Studi di Palermo: gli interventi di orientamento e un progetto di transizione scuola-università. In Di Vita, A. (2022). *Orientare nelle transizioni scuola-università-lavoro promuovendo le character skills* (pp. 117-132). PensaMultimedia.
- Slaten, C. D., & Baskin, T. W. (2014). Contextual school counseling approach: Linking contextual psychotherapy with the school environment. *The Counseling Psychologist*, 42(1), 73-96.
- Sovet, L., & Metz, A. J. (2014), Parenting styles and career decision-making among French and Korean adolescents. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 345-355.
- Sultana, R. G. (2011). Learning career management skills in Europe: a critical review. *Journal of Education and Work*, 25(2), 225-248. DOI: 10.1080/13639080.2010.547846.
- Vaughan, K. (2010). The potential of career management competencies for renewed focus and direction in career education. *New Zealand Annual Review of Education*, 20(20), 24-51. DOI: 10.26686/nzaro,