

---

di Pilar Martínez Clares, Benito Echeverría Samanes

---

## Abstract

*L'università affronta la sfida di trasformare la propria forma tradizionale di formazione, creazione e trasmissione del sapere, dinanzi alla nuova era del flusso continuo (Thomas, Seely, Brown, 2009) o della modernità liquida (Bauman, 2003), che genera cambiamenti nel modo di imparare, di organizzare, di comunicare, di gestire informazioni e di interagire, in cui il tutorato è di scena e rappresenta un importante avvicinamento alle esigenze degli studenti, per monitorare non solo il processo di apprendimento, ma anche il loro sviluppo integrale attraverso l'arte maieutica socratica. Il tutorato nello SEIS si riattiva e viene considerato un'azione continua, sistematica, interdisciplinare, olistica e globale che si propone di orientare gli studenti favorendo il loro sviluppo maturativo, le loro capacità di autodeterminazione e l'autonomia decisionale. Il tutorato è una risposta all'università attuale, è un diritto degli studenti che dà valore all'istruzione superiore e contribuisce a un miglior processo di insegnamento-apprendimento, con lo scopo di trovare uno spazio aperto al dialogo e al lavoro condiviso.*

Parole chiave:

**tutorato, SEIS, sviluppo integrale, qualità, educazione superiore**

*The university faces the challenge of transforming its traditional formula of training, creation and transmission of knowledge facing the new era of continuous flow (Thomas, Seely Brown, 2009) or liquid modernity (Bauman, 2003), which generates changes in the form of learning, organizing, communicating, managing information and relating, where tutoring acquires a leading role and represents an important approach to the needs of students and the monitoring not only of the process of learning, but of its integral development through the art of The Socratic method. Tutoring in the EHEA is reactivated and considered a continuous, systematic, interdisciplinary, integral and comprehensive action that aims to guide students by encouraging their maturational development, their capacity for self-determination and their autonomous decision-making. Tutoring is a response to the current university. It is a right of the student body that provides value to higher education and contributes to a better teaching-learning process. Its purpose is to find a space open to dialogue and shared work.*

Keywords:

**tutoring, EHEA, integral development, quality, higher education**

## 1. Il Secolo XXI

Sono finiti gli anni in cui aumentava il numero di persone che si formavano nelle università del XX secolo, con buone prospettive di futuro professionale e con il desiderio di conoscere e agire. Sono stati momenti di ricerca di certezze, dove eravamo preparati per un mondo prevedibile, nonostante il fatto che il corpo e la mente ci chiedessero profonde trasformazioni, cercando di stabilire l'immaginazione al potere. Tuttavia, quasi nessuno pensava di chiedere un aiuto tutoriale.

Con il passaggio al nuovo secolo, si è sperato in grandi trasformazioni dell'università, provenienti dallo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (EHEA) e dall'adozione del Sistema Europeo di Trasferimento dei Crediti (ECTS). I modelli formativi incentrati sul lavoro e sull'apprendimento degli studenti, attraverso lo sviluppo di competenze che facilitano l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, sono state presentate come rimedio ai mali precedenti. Tuttavia, molti dei risultati raggiunti sono stati offuscati dai processi burocratici e uno dei più in ombra è quello del tutorato universitario.

È curioso che questo accada nell'era del "flusso continuo" (Thomas, Seely Brown, 2009), insita alla "modernità liquida" (Bauman, 2003), che tanto ha bisogno di fare riferimento al "paradosso delle elezioni" (Schwartz, 2004), per non naufragare nell'ambiente VUCA (volatile, incerto, complesso e ambiguo) del XXI secolo. Una "modernità liquida" caratterizzata dal passaggio da una società "solida" – stabile, ripetitiva – a una "liquida" – flessibile, volatile – le cui strutture sociali non perdurano il tempo necessario per consolidarsi, né servono da cornici di riferimento per l'attività umana. Questo "flusso continuo" porta con sé cambiamenti nel modo di apprendere, organizzarsi, comunicare, gestire le informazioni e relazionarsi con gli altri. E poiché il numero delle alternative esistenti aumenta, diventa più difficile prendere decisioni. Da qui la parola "paradosso di scelta" con la quale si scontra la società in generale e gli studenti universitari in particolare, che tendono a essere più insoddisfatti, in quanto aumenta il numero delle opzioni disponibili.

Aumentando la flessibilità e l'opzionalità dei sistemi accademici, nonché l'accesso alle loro risorse, i processi di decisione preliminare e i piani futuri che gli studenti universitari fanno durante la loro formazione risultano sempre più complicati. In precedenza, si sceglieva un percorso di studio con un certo numero di insegnamenti, da superare in un certo numero di anni e si

1 Traduzione dallo spagnolo di Lorenza Da Re

accedeva a una professione per tutta la vita. Oggi, essere uno specialista in qualcosa, accumulare molte conoscenze in un settore specifico, può essere una condizione necessaria, ma non è sufficiente per i tempi che stanno innanzi. Il presagio di Ortega e Gasset (1964, p. 366), a metà del secolo scorso, è già una realtà: *“Essere tecnici e solo tecnici è essere in grado di essere tutto e di conseguenza non essere determinati in nulla”*.

Qualcosa di simile accade nell’ambito del lavoro. È finita quell’epoca in cui si poteva trovare lavoro con relativa facilità e la questione era quella di “entrare” in uno, per poi successivamente “saltare” o “passare a promozione” a quello che offriva maggiori soddisfazioni economiche, sociali e/o personali. Ad oggi, non solo si vede sempre più lontana una società piena di occupazione con un lavoro sicuro per tutta la vita, ma allo stesso tempo gli ambienti professionali si dissolvono a passi da gigante, pertanto la disponibilità a svolgere attività diverse e svolgere compiti diversi è diventata un valore in aumento nel mercato del lavoro. La mobilità fisica e neuronale s’impone come cultura.

Come sostiene Harold Jarche (2003), stiamo assistendo alla nascita di un nuovo paradigma del lavoro, dove il lavoro standardizzato, basato sul tempo, e il miglioramento tecnico delle capacità/abilità si spostano verso un lavoro personalizzato, creativo e innovativo. Recenti relazioni di ricerca sul futuro del lavoro (WEF, 2016; WB, 2016; ILO, 2016) prevedono che la disgregazione tecnologica interagirà con altre variabili socioeconomiche, geopolitiche e demografiche, generando nel prossimo lustro un forte sconvolgimento del mercato del lavoro.

L’impatto dell’iperconnettività delle persone, la grande capacità di stoccaggio e di elaborazione di dati e discipline come le neuroscienze cambieranno il nostro mondo, proprio come accadde nel XVIII secolo con il motore a vapore, e nel XIX secolo con elettricità e nel XX con la digitalizzazione. L’apprendimento si muove dal formale all’informale, la conoscenza si evolve dall’esplicito all’implicito e il valore cambia dal tangibile all’intangibile (Jarche, 2003). Il lavoro non cesserà di esistere, ma cambierà la natura dei compiti. *“Non cambia ciò che facciamo, ma quello che siamo”*, afferma fermamente il fondatore del World Economic Forum (Schwab, 2016).

### *Antinomie*

In questo contesto si perde il senso della figura ancestrale del/della tutor responsabile di raccogliere lamentele da parte degli studenti, affrontare questioni burocratiche e risolvere problemi legati allo sviluppo e alla valutazione di tutti gli insegnamenti. Né ha senso che tutti i docenti siano costretti ad assumere questo ruolo e tanto meno che tale lavoro ricada nei docenti novizi, come accade talvolta. Non tutti/e possono essere un/a tutor. Richiede volontà, disponibilità e professionalità, basata su un’adeguata formazione di base in continuo aggiornamento.

La funzione del tutor non è quella di un *mero fornitore di informazioni* in una società il cui volume è sempre più intangibile e l’accesso alle informazioni è così vario che le principali difficoltà incontrate dagli studenti sono

identificare *quali informazioni* sono necessarie, *come ottenere* quelle desiderate e *come sfruttare* quelle disponibili. Piuttosto il suo lavoro dovrebbe essere quello di promuovere lo sviluppo di competenze e attitudini di ricerca, discriminazione critica e l'uso comprovato delle informazioni.

Il suo compito non è quello di *garantire percorsi certi, direzioni sicure*, per quanta ascendenza possa avere sugli studenti. Ciò non può incoraggiare un atteggiamento conformista rassegnato all'imposizione dei punti di vista del/la tutor. Al contrario, si devono promuovere situazioni di apprendimento che consentano agli studenti una maggiore autonomia e che possano acquisire esperienza della propria soggettività, degli obiettivi da raggiungere, nonché degli interessi e dei valori che li spingono ad agire.

Il suo compito non è di fare il "*pompieri*" per *spegnere fuochi con azioni sporadiche in situazioni estreme*, tanto meno di trainare la vita degli altri. Si tratta piuttosto di un'azione intenzionale, sistematica e continua, che tende a favorire lo sviluppo maturativo degli studenti e la loro capacità di autodeterminazione, assumendosi la responsabilità per gli effetti positivi e negativi del loro processo decisionale. Non prenderle, è peggio di commettere errori.

In breve, non si tratta di dare i pesci, ma di insegnare a pescarli, come propone la filosofia orientale.

#### *Maieutica*

Si tratta, piuttosto, di esercitare l'arte della maieutica, cercando come Socrate di *generare pensieri nello spirito* dei suoi interlocutori. Come confessa a Platone in un passaggio dal Teeteto (149 A-151E), il suo lavoro è simile a quello di sua madre levatrice:

La mia arte maieutica ha in generale le stesse caratteristiche della loro (levatrici). La differenza è che la mia arte opera con l'anima e non con i corpi, che essa sorveglia nel travaglio del parto. Ma il più grande privilegio dell'arte che io pratico è di sapere mettere alla prova e distinguere, con grande rigore, se la riflessione di un giovane è gravida di apparenza vana e menzognera o del frutto della vita e della verità (*ibid.*, 150 B-C).

Socrate insiste sul fatto che lui non può "procreare". Vale a dire, egli non può o non vuole imporre le proprie opinioni sui temi che affronta, poiché secondo lui gli dèi non gli affidarono il compito di procreare, ma piuttosto di aiutare a concepire.

Dal nostro punto di vista, questa è la filosofia che dovrebbe permeare l'azione tutoriale in tutte le aree educative e soprattutto nell'università. Il/la tutor è chiamato ad essere *un maestro/a di maieutica*, che cerca di provocare nei suoi tutorizzati la scoperta della "verità", attraverso *domande* o *interrogativi* e l'esposizione delle perplessità generate dalle sue risposte.

Come abbiamo già affermato (Martínez Clares, 2017, p. 13), il tutorato deve essere affrontato dall'azione con una prospettiva euristica e sistematica, che guida la scoperta degli studenti e consente loro di trovare le soluzioni più funzionali, efficienti ed efficaci ai problemi che devono affrontare, in modo regolare, ordinato e coerente.

Per fare questo, gli studenti devono essere accompagnati, osservati e col-

legati integralmente e non solo in aspetti cognitivi o semplicemente istruttivi. Tanto importante è che imparino molto e bene, quanto che siano formati come persone capaci di integrarsi nella società, come diligenti agenti del cambiamento.

### *Missione*

Il suo obiettivo essenziale è quello di *orientare gli studenti*, con il fine di sviluppare progressivamente la loro capacità e attitudini di autodeterminazione, per organizzare e gestire le proprie risorse e raggiungere gli obiettivi perseguiti.

Come scrissero alcuni dei nostri insegnanti mezzo secolo fa, l'intervento di orientamento non consiste nell'imporre punti di vista, portando gli oneri delle vite degli altri, fornendo notizie definitive, ecc.; è piuttosto *chiarire le possibilità personali con senso* (Fernández Huerta, 1959). *Tra orientare una persona e insegnarle a orientarsi c'è la distanza che separa il dirigismo tecnocratico dall'umanesimo scientifico* (Le Gat, 1965, p.19).

Perciò, per noi, l'obiettivo fondamentale dell'orientamento (Echeverría, et al. 2008, p.14; 2016, p.16; Echeverría, Martínez Muñoz, 2014, pp. 25-26) è quello di promuovere lo sviluppo delle competenze necessarie, per poter identificare, scegliere e/o reindirizzare alternative personali, accademiche e professionali, in base al potenziale e al progetto vitale di *ogni persona*, in conformità con l'offerta degli ambienti di formazione e socio professionali (Echeverría, 2001, 2002, 2010, 2016).

Pertanto, il tutorato è chiamato a potenziare il perfezionamento delle competenze tecniche e metodologiche degli studenti (Martínez Clares, Echeverría, 2009); da un lato, per promuovere il "sapere", che si basa sulla conoscenza e sull'esperienza accumulata, per facilitare la comprensione, l'interpretazione e l'aggiornamento delle teorie e delle pratiche legate all'attività professionale, a cui aspira. D'altra parte, favorisce l'esercizio del "saper fare", che consente di applicare le conoscenze a situazioni concrete, utilizzare processi e strumenti appropriati, risolvere i problemi in modo autonomo e trasferire ingegnosamente le esperienze acquisite in situazioni nuove.

Tuttavia il tutorato non può essere limitato al perfezionamento di solo queste due competenze. Con uguale o maggiore intensità, l'attenzione dovrebbe essere incentrata su aspetti partecipativi e personali (Martínez Clares, Echeverría, 2009). Cioè, sul "sapere stare" degli studenti, con attenzione all'evoluzione sociale della rivoluzione 4.0 (ASME,VDI, 2015; Deloitte, 2015; Schwab, 2016; WEF 2016) e disposti a stabilire relazioni interpersonali fruttuose, interagendo con rispetto, tolleranza e riconoscimento verso colui con cui si convive. E soprattutto, sul "saper essere" persone con un'immagine realistica di sé stessi, disposti a imparare e a disimparare continuamente, ad agire secondo le proprie convinzioni, ad assumersi responsabilità, a prendere decisioni e a relativizzare eventuali frustrazioni.

In altre parole, il tutorato dovrebbe massimizzare le competenze trasversali, quelle che saranno più necessarie nei prossimi anni (Davies, Fidler, Gorbis, 2011; WEF 2016). Cioè, l'insieme delle capacità e attitudini acquisite dal-

l'esperienza e richieste in diverse attività e in diversi contesti, e pertanto ampiamente generalizzabili e trasferibili.

Si tratta di promuovere: a) *l'azione insieme alla riflessione*, perché fare senza pensare è una compulsione impulsiva, che non facilita l'apprendimento; b) *la riflessione insieme al sentimento*, perché il sentimento e il pensiero senza azione divengono monologhi; c) *il sentimento unito all'azione*, perché la seconda senza il primo risulta essere inefficace, perché si perderebbero i dettagli piccoli/grandi spesso intangibili di cui la vita è composta.

Se qualcosa dà pieno significato all'intervento di orientamento in generale e l'azione tutorial in particolare è che le persone arrivino ad essere quello che sono, facendo quello che pensano, pensando a quello che sentono e sentendo quello che fanno.

## 2. Caratteristiche

Secondo questo approccio il tutorato risulta essere un potente strumento di orientamento in uno scenario in cui i docenti svolgono un processo di accompagnamento formativo e integrale, al fine di facilitare, in base alle caratteristiche e alle esigenze degli studenti, precisi strumenti e collaborazione in modo da poter raggiungere gli obiettivi personali, accademici e professionali perseguiti (Martínez Clares, 2017, p. 12). Dovrebbe servire a integrare i diversi aspetti che compongono il processo maturativo e formativo degli studenti, prestando particolare attenzione al loro sviluppo integrale (Álvarez González, 2017, p. 22). Quindi, il tutorato universitario:

- è un'azione didattica di orientamento, svolta da docenti/tutor, che cerca di promuovere e consentire il pieno sviluppo degli studenti – sia nella loro dimensione intellettuale, sia in quella affettiva, personale e sociale – attraverso il contributo di stimoli per lo sviluppo della riflessione critica, della comprensione di sé, dell'autostima, dell'adattamento sociale e del miglioramento dell'apprendimento. Il tutorato, come pratica docente, non sostituisce la docenza, ma la integra e arricchisce.
- Contribuisce a personalizzare l'istruzione universitaria, mentre le persone costruiscono e maturano le proprie conoscenze, competenze e attitudini. Se si suppone che l'apprendimento sia un'evoluzione personale di ogni studente e che l'Università del XXI secolo sia caratterizzata dalla sua eterogeneità (età, aspettative, attività lavorativa, ecc.), il tutorato facilita il monitoraggio accademico individualizzato degli studenti nella pianificazione e nello sviluppo dei loro percorsi accademici.
- Collabora quando si tratta di canalizzare e dinamizzare le relazioni degli studenti con i servizi universitari: Amministrativi, facilitandone l'accesso e la gestione delle informazioni; Didattica, contribuendo alla comprensione del piano degli studi, del suo significato, nonché delle esigenze delle diverse materie; Organizzativi e sociali, favorendo lo sviluppo della sua competenza partecipativa: in poche parole, garantendo l'utilizzo delle diverse

- risorse curriculari ed extra curriculari che l'Istituzione offre agli studenti.
- Collabora nell'*integrazione attiva degli studenti all'Istituzione*, non solo perché favorisce l'accesso alle informazioni, in modo critico e costruttivo, ma soprattutto perché promuove la partecipazione e il coinvolgimento a tutti i livelli organizzativi dell'università.
- Il tutorato non è limitato alla formazione, ma si estende oltre, monitorando questo processo e stimolando la maturità personale e professionale, con una chiara proiezione verso l'apprendimento autonomo, la ricerca e lo sviluppo professionale. L'ideale è un tutorato integrale, formativo, d'impegno e responsabilità reciproca (Martínez Clares, 2017, p. 14).

### 3. Aspetti

Definito questo carattere integrale del tutorato universitario, la sua azione deve essere condotta verso i seguenti aspetti essenziali:

- *Accademico*: cerca di migliorare al massimo il rendimento accademico, in modo tale che il maggior numero possibile di studenti accedano al Corso di Studio negli anni previsti dal piano di studio o con estensioni temporali ragionevoli, secondo gli interessi e lo stile di vita degli studenti.  
Ciò richiede di seguire da vicino i risultati dei loro sforzi, stimolando la loro motivazione per gli studi, aiutando a pianificare il percorso curricolare di ogni studente, partendo dall'offerta accademica e in contrasto con le loro aspettative, possibilità e interessi, collaborando al miglioramento dei processi di insegnamento-apprendimento, ecc.  
Nei primi anni si dovrebbe prestare particolare attenzione ai metodi di studio e alle abitudini di lavoro. Nei corsi più avanzati, frequentemente, si dovrebbe promuovere un corretto adeguamento tra gli obiettivi accademici degli studenti e la loro disponibilità di tempo, soprattutto se lo studente deve conciliare l'attività di studio con quella lavorativa.
- *Professionale*: cerca di orientare gli studenti nello sviluppo del proprio percorso professionale. Ciò comporta potenziare lo sviluppo delle competenze di ricerca, la discriminazione critica e l'uso contrastato dell'informazione, nonché consigliare gli studenti sui servizi specializzati (stage, ordini professionali, reti professionali, centri di formazione continua, ecc.) e altre istituzioni, con le quali è consigliabile che il tutor sia collegato.  
L'esperienza dimostra che non è consigliabile lasciare queste attività per gli ultimi anni del Corso di Studio. Quanto prima vengono avviati, più adeguate e ragionevoli saranno le decisioni maturate legate all'inserimento lavorativo (Echeverría 1991, 1997, 2004), in quanto ciò suppone la definizione di un progetto di vita, inteso come insieme di atti razionali, finalizzati e ordinati in alcune scadenze. Questo progetto di vita comprende il progetto professionale, che contribuisce al pieno sviluppo delle persone.
- *Personale*: promuove la miglior conoscenza di sé stessi negli studenti durante il processo di configurazione della loro identità, tenendo presente

che, come ha detto una volta Jean Cocteau, “*la gioventù sa cosa non vuole, prima di sapere ciò che vuole*”.

- Non si può perdere di vista che si tratta di uno stadio di vita, di intensa ricerca dell’identità personale e sociale, fino a raggiungere la necessaria autonomia, che consente di assumere responsabilità nelle aree di attività essenziali per lo sviluppo di ogni società, *attraverso un processo di intercambio reciproco di progetti interpretativi del contesto sociale e della propria persona* (Echeverría 1991, p. 90).

È quindi fondamentale dedicare tempo nel tutorato ad ascoltare, osservare e accompagnare, per assicurare un’adeguata comprensione della mutevole e complessa realtà dei giovani che si seguono. Come suggerito da Rogers (1994), l’altro deve essere accettato come è, senza alcuna valutazione, rispettandolo per quello che è, per il fatto di essere, il che implica un tipo di relazione che promuove la trasformazione dell’altro, per raggiungere pienamente il suo massimo potenziale come essere umano. Favorendo e promuovendo questo tipo di azione, si stabilisce una relazione trasformativa che favorisce la comprensione empatica. Si tratta di:

Creare una relazione che, da parte mia sia caratterizzata da: un’autenticità e trasparenza e nella quale possa vivere i miei veri sentimenti; una accettazione calorosa e l’apprezzamento dell’altra persona come individuo diverso e una capacità sensibile di vedere il mio cliente e il suo mondo come lui lo vede. Allora, l’altro individuo sperimenterà e capirà gli aspetti di sé stesso precedentemente repressi; otterrà una sempre maggiore integrazione personale e sarà più in grado di funzionare in modo efficiente; sembrerà sempre più la persona che voleva essere; diventerà più originale e più espressivo; sarà più intraprendente e avrà maggiore fiducia; diventerà più compressivo e potrà accettare maggiormente gli altri e sarà in grado di affrontare i problemi della vita in modo più semplice e adeguato (Rogers, 1994, p. 45).

#### 4. Competenze dell’azione tutoriale

Una missione come quella esposta, con le caratteristiche descritte e con i percorsi di intervento previsti, richiede che le persone responsabili dello sviluppo del tutorato dimostrino una certa competenza d’azione tutoriale (CAT). Non esiste un unico profilo di tutor, ma dal nostro punto di vista è preferibile quello che è configurato dalle seguenti componenti essenziali:

- *Competenza tecnica (Sapere)*: Conoscere bene l’istituzione e i vari ambiti professionali per i quali si preparano gli studenti, ma in particolar modo la struttura del CdS: particolarità dell’accesso all’università, difficoltà nel percorso di studio, “gli esami scoglio”, i risultati accademici in generale in ogni appello, percorsi curriculari, esami a libera scelta e opzionali, formazione complementare per accedere a altri CdS, nonché borse di mo-



bilità, servizi di orientamento e supporto, ecc. Insieme a queste conoscenze, ne sono richieste altre connesse allo sviluppo dell'identità degli studenti, dei processi di insegnamento/apprendimento, nonché delle tecniche e degli strumenti per la diagnosi, lo sviluppo e la valutazione delle competenze.

- *Competenza metodologica (Saper fare)*: orientare gli studenti nell'elaborazione del loro percorso accademico, professionale e personale, a partire dall'offerta formativa e dai propri interessi, possibilità e aspettative. Per fare questo, è necessario potenziare la conoscenza di sé stessi, incoraggiare la cultura dello sforzo, migliorare l'autostima e promuovere lo sviluppo delle competenze partecipative e personali. A volte, l'attività del tutor consisterà nel facilitare l'integrazione degli studenti nell'ambiente universitario o nel promuovere e dinamizzare i rapporti di collaborazione tra gli studenti, il docente e l'istituzione. Altre volte, si tratterà di stimolare processi di apprendimento, supportare la pianificazione del lavoro personale o orientare nel metodo di studio. E ci saranno momenti in cui, per determinati studenti, sarà necessario fare riferimento a determinati servizi specializzati o per chiedere consigli in caso di situazioni problematiche. Per essere in grado di svolgere queste attività, è necessario padroneggiare alcune tecniche, come l'intervista, che di solito è la più utilizzata nel tutorato personalizzato. È essenziale che il tutor sappia prepararla, sappia stabilire un clima adeguato di comunicazione, per esplorare situazioni o problemi attraverso domande e suggerimenti appropriati, per finalizzarli a un piano di lavoro condiviso e, infine, per monitorare le azioni previste.
- *Competenza partecipativa (Saper stare)*: essere attenti all'evoluzione degli studenti, essere predisposti alla comprensione interpersonale, essere predisposti alla comunicazione e alla collaborazione con gli studenti e con i docenti e saper dimostrare un comportamento orientato verso il gruppo. Soprattutto, deve *saper ascoltare* e per questo è essenziale saper rimanere in silenzio, supponendo che non si tratti di spiegare tutto, ma di scoprire il perché e come delle situazioni presentate (Lázaro, 2003). Questo è il primo passo per *sapere realizzare dialoghi*, cioè sapere ascoltare l'altro andando in profondità di ogni persona, dal momento che il buon tutor deve meditare, per conoscere sia gli studenti che lui stesso (Shafir, 2001). Su questi presupposti si stabilisce l'*arte della negoziazione* (Ortega, 1991), che in ultima analisi caratterizza l'azione tutoriale. Non si tratta di convincere, quanto di persuadere. Ciò richiede al tutor integrazione nell'ambiente universitario, dedizione alla sua funzione, accessibilità, rispetto della diversità, accettazione e comprensione delle situazioni degli studenti, nonché la versatilità di sapere delegare la propria responsabilità.
- *Competenza personale (Saper essere)*: agire secondo i principi etici che guidano il processo tutoriale, dimostrando determinate qualità umane come la maturità, l'empatia, la socialità e la responsabilità, nonché esercitare una leadership democratica. È fondamentale la capacità di *iniziativa* del tutor universitario, che si concretizza in aspetti quali una chiara preoccupazione per l'innovazione docente, l'impegno costante di assumere il proprio

ruolo e l'atteggiamento costruttivo nei rapporti con gli studenti e con l'istituzione.

Queste componenti della Competenza di Azione Tutoriale possono essere completate con quelli proposti da altri specialisti dell'orientamento (Watts, 1998; Carr, 1999; Valverde, 2004; Rodríguez et al, 2005), che aggiungono, chiariscono, evidenziano o completano la nostra delimitazione del profilo del tutor. Questi contributi, organizzati circa il modello di competenza che stiamo sviluppando fin dall'inizio del secolo (Echeverría 2001, 2002, 2010; Martínez, Echeverría 2009), sono riassunti nella tabella 1 (Monserrat, 2010, p. 115-116).

A questi dovremmo aggiungere quelle competenze legate alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), come fa la stessa autrice. Secondo lei e altri esperti (Cabero, 2004, 2006; Llorente, 2006), il tutor dovrà assicurarsi che gli studenti capiscano il funzionamento dell'ambiente virtuale utilizzato, sappiano dirigere e partecipare alle comunicazioni sincrone e asincrone, utilizzando contenuti e risorse per offrire informazioni e lavorare virtualmente con gli studenti.

	<b>Competenza Tecnica <i>Sapere</i></b>	<b>Competenza Metodologica <i>Sapere fare</i></b>	<b>Competenza Partecipativa <i>Saper stare</i></b>	<b>Competenza Personale <i>Sapere essere</i></b>
<b>WATTS (1992)</b>	Padroneggiare i contenuti e le attività specifiche della funzione tutoriale.  Conoscere la realtà universitaria e le problematiche degli studenti.	Capacità di trasferire le proprie conoscenze, procedure e valori al contesto universitario.  Capacità di selezionare e applicare efficacemente risorse e strategie appropriate per soddisfare le esigenze di orientamento.	Capacità comunicative  Lavoro in gruppo.	Iniziativa.
<b>CARR (1999)</b>		Abilità di stimolo e di reazione.  Soluzione dei problemi e mediazione.	Condividere idee, esperienze e prospettive.  Discutere visioni e obiettivi.  Dimostrare capacità di ascolto.	Agire come modello di comportamento.
<b>VALVERDE (2004)</b>	Avere una base di conoscenza aggiornata in generale e in particolare rispetto alle mancanze della persona orientata.	Capacità di orientare e consigliare.	Avere buone abilità personali per la comunicazione, l'ascolto, l'empatia, la fiducia, l'impegno, la presa di decisione e la soluzione dei problemi.	Impegno.  Essere un buon esempio nei valori/qualità dell'istituzione in cui il processo avviene.

<b>ECHEVERRÍA (2004)</b>	<p>Conoscere l'istituzione universitaria, la configurazione dei percorsi di studio e degli sbocchi professionali.</p> <p>Conoscere lo sviluppo dell'identità studentesca, i processi d'insegnamento/apprendimento e la diagnosi, sviluppo e valutazione delle competenze professionali.</p>	<p>Orientare gli studenti nello sviluppo del proprio percorso personale, accademico e professionale.</p> <p>Facilitare l'integrazione degli studenti nell'università.</p> <p>Promuovere la collaborazione.</p> <p>Aiuta a pianificare e orientare il metodo di studio.</p> <p>Conoscere la tecnica dell'intervista.</p>	<p>Predisposizione alla comprensione interpersonale.</p> <p>Comunicazione empatica con gli studenti.</p> <p>Coordinamento con il personale docente.</p> <p>Implicazione nella azione di tutoriale.</p> <p>Dedizione, accessibilità, rispetto della diversità e versatilità.</p>	<p>Agire secondo i principi etici che guidano il processo di tutoriale.</p> <p>Maturità, empatia, socialità, responsabilità.</p> <p>Essere un esempio di abitudini e valori. Leadership democratica.</p> <p>Iniziativa, innovazione e atteggiamento costruttivo nelle relazioni.</p>
<b>R.RODRÍGUEZ ET AL (2005)</b>	<p>Conoscere la realtà del CdS e dell'università (itinerari curriculari, attività extracurricolari, servizi, ecc.).</p> <p>Conoscere gli ambiti professionali per i quali sono preparati gli studenti, le diverse offerte post lauream, nonché gli intercambi accademici e professionali.</p>	<p>Capacità di affrontare il conflitto personale e quello degli altri in modo riflessivo e cooperativo.</p>	<p>Attitudine per la relazione interpersonale e la comunicazione.</p> <p>Capacità di lavorare come in gruppo.</p> <p>Lavorare in modo interdisciplinare e partecipativo.</p>	<p>Atteggiamento positivo verso la pianificazione.</p> <p>Predisposizione all'innovazione e al cambiamento.</p> <p>Rispetto della diversità.</p> <p>Integrazione nella vita universitaria e nel contesto in cui lavora.</p> <p>Attitudine ad affrontare i problemi in modo positivo.</p> <p>Sensibilità alla formazione olistica degli studenti.</p>

Tabella 1. Componenti della competenza dell'azione tutoriale  
(Montserrat, 2010, pp.115-116)

## 5. Strategia

È essenziale avere tutor competenti, ma è altrettanto importante assumere il tutorato come un'azione cooperativa, che richiede un coinvolgimento coordinato degli agenti e delle istituzioni coinvolte nel processo di formazione degli studenti. Sono chiamati a collaborare tanto gli studenti degli ultimi anni di corso (*peer tutoring*), quanto i professionisti dell'orientamento e al bisogno il personale specializzato.

La funzione del tutor è eminentemente operativa, in accordo con le metodologie, i mezzi di azione e gli strumenti di intervento concordati con il Sistema di Orientamento, conforme a un Piano di Azione Tutoriale (PAT), come presentato nel Grafico 1.

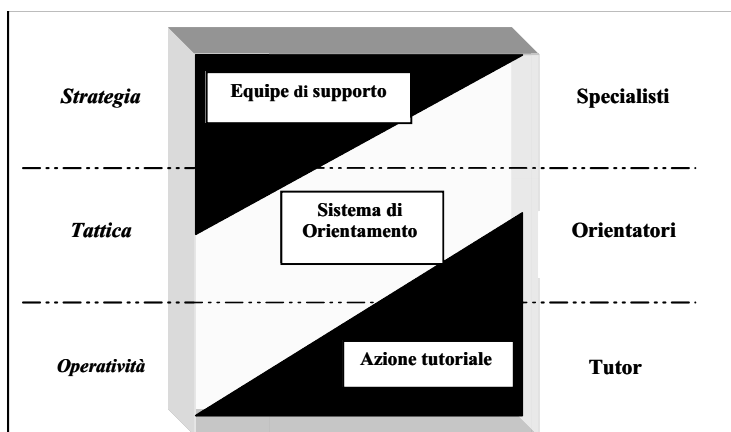


Grafico 1: Funzioni e responsabilità dell'intervento di orientamento  
(Elaborazione personale)

Dal nostro punto di vista, questo è il dispositivo di pianificazione fondamentale, nel quale si specificano i criteri dell'organizzazione, le linee prioritarie di funzionamento del tutorato nel centro formativo, nonché gli elementi necessari per poterlo sviluppare (Álvarez González, Álvarez Justel 2015, p.136-137):

44

- *ambiti attuativi*, dal più vicino agli studenti (piccolo gruppo e gruppo classe) fino al più lontano (Laurea, Post lauream, Facoltà e Università).
- *livello d'intervento*, come consulenza personale, relativa allo specifico insegnamento, *tutoría de carrera*, del ciclo, del Corso di Studio, post-lauream, di tirocinio, ecc.
- *tipo di azione*, diretta agli studenti in base ai livelli di intervento, di coordinamento nell'ambito corrispondente della Scuola o Facoltà e organizzativa a livello di Università con il supporto del Sistema di Orientamento.

Per una corretta integrazione di questo concetto olistico di tutorato nelle diverse aree, livelli e tipi di azione, è necessario adottare una serie di misure relative a (Montserrat, 2010):

- *Quadro istituzionale*: valutare fin dall'inizio la domanda di orientamento e apprezzare inizialmente la cultura aziendale rispetto al tutorato, alla sensibilità dei team di gestione, così come alle aspettative degli studenti e dei docenti. Niente di meglio di una revisione sistematica dell'esperienza accumulata e del riconoscimento istituzionale a questo proposito, per poter applicare piani innovativi in modo sostenibile.
- *Pianificazione del PAT*: Progettare a livello istituzionale un modello generale di PAT, che faciliti la concretizzazione della realizzazione in ogni centro. Come minimo è necessario considerare un modello organizzativo e funzionale del Piano, gli obiettivi da raggiungere, i contenuti da sviluppare,

la metodologia da seguire, una bozza delle azioni da svolgere, i criteri per la selezione dei tutor e l'assegnazione degli studenti, le risorse disponibili e il processo di valutazione da applicare. Una missione come quella del tutorato, caratterizzata come descritta e con gli aspetti contemplati dell'intervento, non è improvvisata. Difficilmente può essere realizzata senza preparazione, pianificazione, organizzazione, coordinamento e valutazione.

- *Coordinamento e accompagnamento dei tutor*: Assicurare durante tutto il processo di tutorato le attività di coordinamento e monitoraggio degli studenti. Le funzioni principali del team responsabile di questo compito sono la consapevolezza e l'integrazione alle attività di orientamento, il sostegno ai docenti tutor, la creazione di strutture di comunicazione e la manutenzione della rete di collaboratori.
- *Formazione dei tutor e diffusione tra gli studenti*: Garantire una buona formazione iniziale e continua dei tutor da parte del team di coordinamento. Diffondere tra gli studenti il significato, la finalità, l'organizzazione e l'utilità del tutorato, attraverso i mezzi di comunicazione i canali informativi dell'istituzione.
- *Sviluppo dell'azione tutoriale*: Disporre di informazioni accademiche degli studenti, nonché delle loro determinanti personali e sociali. Stabilire una comunicazione fluida tra tutor e studenti e disporre di meccanismi di consultazione efficienti. Eseguire un controllo longitudinale e continuo nel tempo, che faciliti il miglioramento del processo di apprendimento degli studenti.
- *Valutazione e miglioramento*: verificare la funzionalità, l'efficienza e l'efficacia sia della pianificazione e dello sviluppo del PAT nel suo insieme, sia delle azioni specifiche, al fine di ottimizzare i processi e le sequenze e raggiungere gli obiettivi fissati dal modello di qualità. Cioè, un confronto tra lo stato di riferimento e lo stato reale. I risultati servono da punto di partenza per attività di controllo e di ottimizzazione della qualità.

## 6. Qualità

In ambito educativo, specialmente nell'istruzione superiore, la qualità sta diventando uno dei messaggi e degli obiettivi più ripetuti, è l'attuale *mantra*. Parlare di tutorato è parlare di qualità in educazione; è riferirsi ai processi che vengono effettuati in ogni istituzione educativa alla ricerca del miglioramento e dell'innovazione continua. L'azione tutoriale è un processo che richiede l'interazione di tutti gli attori coinvolti in essa, con l'intenzione di intraprendere piani e programmi in azione, la cui rilevanza e competenza possono essere osservate nella misura in cui rispondono alle esigenze specifiche di una società in un contesto mutevole in cui è necessario navigare nell'incertezza (Martínez Clares, 2017, p. 12).

Il miglioramento della qualità nell'università è una costante negli ultimi tempi, con speciale insistenza dallo spazio comune europeo, una progressiva convinzione che è maturata con gli anni. Il cambio di secolo a cui alludevamo

all'inizio porta con sé il passaggio dall'università dell'insegnamento all'università dell'apprendimento, che richiede l'adozione di nuove forme di insegnamento e di apprendimento. Questo implica un maggiore impegno nell'insegnamento, nell'innovazione e nella ricerca educativa, all'interno di un quadro flessibile e integrato in cui gli approcci didattici più tradizionali possono essere combinati con gli approcci di apprendimento più emergenti, quelli costruttivisti e interattivi, in cui la conoscenza sia sviluppata individualmente e socialmente dagli studenti e dove il tutorato abbia un ruolo di primo piano.

A tal fine, la figura del tutor viene attivata e rinnovata e la funzione didattica è integrata con la funzione tutoriale, considerando questa come uno degli elementi chiave nel sistema del controllo della qualità interno dei centri universitari e uno dei criteri di verifica e accreditamento dei titoli. Questi sistemi di qualità costituiscono un quadro di riconoscimento e di fiducia reciproca sia per le istituzioni di Istruzione Superiore, che per i diversi agenti coinvolti, in conformità con i criteri, le procedure e le linee guida stabilite a livello europeo. Ecco perché l'università di oggi, del XXI secolo, considera il tutorato come un fattore o elemento di qualità, di innovazione e di futuro, in breve, come valore ascendente (Martínez Clares, Martínez Juárez, Pérez Cusó, 2014).

Una delle sfide è, quindi, quella di progettare ambienti di apprendimento che sviluppino l'autonomia nell'apprendimento, di migliorare i risultati accademici e di soddisfare le esigenze della società in materia di istruzione universitaria. La funzione tutoriale è configurata come una delle componenti indispensabili per offrire un'istruzione di qualità. È un mezzo fondamentale per promuovere il raggiungimento di un'istruzione globale degli studenti in termini di conoscenze, abilità e valori che consentano di formare cittadini consapevoli, responsabili e critici della società in cui vivono.

Come affermato da Álvarez, Alegre e López Aguilar (2012, p.4), il tutorato universitario è un fattore di qualità volto a una migliore integrazione di tutti gli studenti, l'ottimizzazione del processo formativo, la promozione di una maggiore parità di opportunità, il rafforzamento del principio di orientamento per tutta la vita, il potenziamento dell'educazione inclusiva, la prevenzione dell'abbandono degli studi, tra gli altri benefici.

Il tutorato è un piano d'azione in quanto esamina come i processi di assicurazione della qualità siano associati ai cambiamenti nella gestione, sia nel processo di insegnamento-apprendimento, sia nella relazione con i servizi di orientamento e di supporto agli studenti.

Il nuovo ruolo che svolge il tutorato universitario come fattore di qualità avrà a che fare con l'adattamento alle nuove caratteristiche e necessità dell'istituzione e degli studenti, coinvolgendo domande come: a) conoscere gli studenti, b) creare ambienti di apprendimento, c) instillare i valori, d) promuovere lo sviluppo della comunità, e) conoscere e accedere alle risorse dell'istituzione, f) creare risorse umane e materiali, g) stabilire programmi di formazione per i tutor, h) stabilire relazioni di collaborazione tra i docenti tutor, i) riconsiderare le politiche e le pratiche professionali e j) essere attenti

ai problemi personali che potrebbero inibire l'apprendimento (Sanz, 2009).

Tutto ciò promuove la presenza dell'azione tutoriale come fattore di qualità e innovazione. Lo scenario europeo ritiene che il tutorato universitario debba andare oltre la semplice attenzione ai dubbi immediati che riguardano gli studenti, deve andare “*al di là della tipica consultazione da -vetrina-*” (Cano, 2009, p.183), intesa esclusivamente negli orari regolamentati che ogni docente dedica all'attenzione dei propri studenti. Deve essere considerato come parte del processo educativo e, per questo, deve avere un supporto istituzionale, un regolamento che lo regola e un'integrazione nella funzione docente.

Il tutorato sostiene la qualità e anche l'attenzione personalizzata, completa e integrale, attraverso le sue diverse modalità (personale, di gruppo e, oggi più che mai, con il tutorato virtuale) e dei diversi servizi di orientamento e di supporto allo studente, per eseguire le sue quattro azioni principali:

- facilitare il *contatto iniziale con l'Università e l'adattamento progressivo* (prima dell'ammissione e nel primo anno principalmente, con una funzione prevalentemente informativa).
- fornire consulenza nella *configurazione personale e professionale dell'itinerario curricolare* come cittadini attivi di una società democratica, per favorire il senso di cittadinanza critico e libero (attraverso una funzione di consulenza e di orientamento, durante il loro permanere all'università).
- guidare *l'ottimizzazione della performance accademica* durante tutta la permanenza formativa nell'università (funzione formativa e di consulenza).
- *facilitare l'accesso al mercato del lavoro e l'inserimento socio-professionale*, non solo alla fine degli studi, ma anche durante la realizzazione degli stessi, per facilitare lo sviluppo del progetto professionale e di vita con una funzione di orientamento prevalentemente professionale.

Il dibattito sulla qualità delle università, consente di mettere in primo piano il ruolo tutoriale e il lavoro di accompagnamento personalizzato degli apprendimenti come qualcosa di inevitabilmente legato alla qualità della formazione universitaria (Lobato, Arbizu, e Castillo, 2004, p. 134). Affinché diventi veramente un elemento di qualità, il tutorato deve essere dotato di struttura e deve avere un'adeguata considerazione nella pianificazione accademica. Ciò significa che si considera un ruolo distinto e complementare dei docenti e un'azione formativa in più per gli studenti nel corso dei loro studi, piuttosto che attività parallele realizzate da docenti volontari alla quale partecipano studenti con una speciale motivazione o interesse (García, 2008).

Il tutorato non è un piano educativo di riserva, è un piano d'azione, conforme come elemento chiave e alla qualità nell'architettura educativa, come è evidente nella normativa e nelle attività quotidiane nelle aule (Martínez Clares, 2017).

## Conclusioni

Tutti i cambiamenti promossi dalla Dichiarazione di Bologna portano con sé una riforma dell'istruzione superiore che deve essere intesa come un pretesto per pensare, ragionare, deliberare, concordare, basare, decidere e analizzare il perché, per cosa e in quali condizioni. La rinnovata aria europeista esige cambiamenti non solo estetici, ma anche etici, e richiede una rinnovata cultura pedagogica e politica.

L'università non è un testimone passivo e indifferente dei cambiamenti sociali del contesto in cui è inserita. Questi fattori influenzano intensamente la società, generando tensioni e sfide che i sistemi di istruzione superiore devono assumere in ciascuna delle istituzioni che la costituiscono. A sua volta, l'istruzione superiore agisce sul contesto sociale, come agente di trasformazione delle persone e delle loro competenze da inserire nella società, e il tutorato è un buon alleato.

Il tutorato è l'azione centrale della pratica didattica, una componente intrinseca della formazione universitaria. Condivide i suoi obiettivi, contribuisce al suo conseguimento, facilita l'adattamento all'università, migliora l'apprendimento e il rendimento accademico fornendo al contempo orientamento curricolare e professionale. È concepito come un'azione continua, sistematica, interdisciplinare, integrale e globale. Per questo, è necessario dotarlo di una struttura operativa, assegnargli un posto preminente nella pianificazione delle attività accademiche specifiche del lavoro dell'università e attribuire il necessario riconoscimento alla comunità di apprendimento in cui è inserito, garantendo una formazione iniziale e continua che consenta di avvicinarsi alla professione docente. Solo in questo modo può diventare un elemento importante di qualità ed equità e potrà essere istituzionalizzato e formalizzato come un diritto.

Rodríguez Espinar *et al.* (2005) lo considera come l'azione nucleare dell'insieme di azioni promosse in tutte le università per aiutare a risolvere il crocevia tra quantità e qualità, tra massificazione e personalizzazione, tra gestione dei docenti e gestione degli studenti e tra l'enfasi sul risultato e sul processo.

L'università del nuovo secolo ha bisogno del tutorato e ciò richiede una cultura organizzativa e pedagogica che lo stimoli e lo renda possibile con un impegno condiviso tra tutti i protagonisti coinvolti e stabilendo i canali per la sua attuazione. Il tutorato è una risposta all'università attuale, è un diritto degli studenti che fornisce qualità all'istruzione superiore e contribuisce a un migliore processo di insegnamento-apprendimento, orientamento, consulenza, formazione e sviluppo sia individualmente che come gruppo.

Il tutorato universitario, cerca di trovare aree di cooperazione e di incontro, il suo scopo è quello di trovare uno spazio aperto al dialogo e al lavoro condiviso e forse potremmo iniziare a cercarlo nel senso comune, come decantava Galeano, "il sempre più raro senso comune?".



## Riferimenti bibliografici

- Álvarez González M. (2017). Hacia un modelo integrador de la tutoría en los diferentes niveles educativos. *Educatio Siglo, XXI*, 35, 2, pp. 21-42. <http://revistas.um.es/educatio/article/view/298501/214161>.
- Álvarez González M., Álvarez Justel J. (2015). La tutoría universitaria: del modelo actual al modelo actual a un modelo integral. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18 (2), pp. 125-142. <http://revistas.um.es/reifop/article/view/219671>.
- Álvarez Pérez P., Alegre de la Rosa O., López Aguilar D. (2012). Las dificultades de adaptación a la enseñanza universitaria de los estudiantes con discapacidad: un análisis desde un enfoque de orientación inclusiva. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa (RELIEVE)*, 18, 2, art. 3. <https://ojs.uv.es/index.php/RELIEVE/article/view/1986/1570>.
- ASME,VDI (2015). Industry 4.0. A discussion of qualifications and skills in the factory of the future: A German and American perspective. [http://www.vdi.eu/fileadmin/vdi\\_de/redakteur/karriere\\_bilder/VDI-ASME\\_\\_2015\\_\\_White\\_Paper\\_final.pdf](http://www.vdi.eu/fileadmin/vdi_de/redakteur/karriere_bilder/VDI-ASME__2015__White_Paper_final.pdf).
- Bauman Z. (2003). *Modernidad líquida*. México: Fondo Cultura Económica de Argentina, S.A. [https://www.traficantes.net/sites/default/files/ModernidadL%C3%ADquid\\_Pr%C3%B3logo.pdf](https://www.traficantes.net/sites/default/files/ModernidadL%C3%ADquid_Pr%C3%B3logo.pdf).
- Cabero J. (2006). Bases pedagógicas del e-learning. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 3(1). <http://www.uoc.edu/rusc/3/1/dt/esp/cabero.pdf>.
- Cabero J. (2004). La función tutorial en la teleformación. En F. Martínez e P. Prendes (a cura di). *Nuevas tecnologías y educación* (pp. 129-144). Madrid: Pearson.
- Cano R. (2009). Tutoría universitaria y aprendizaje por competencias: ¿Cómo lograrlo? *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 12 (1), pp. 181-204. <http://www.redalyc.org/html/2170/217015332014/>.
- Carr R. (1999). *Alcanzando el futuro. El papel de la mentoría en el nuevo milenio*. Canadá: Peer Resources. <http://www.iadb.org/sds/doc/Prolead-ReyCarr-S.pdf>.
- Davies A., Fidler D., Gorbis M. (2011). *Future Work Skills 2020*. Palo Alto, CA: Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute. In [http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf).
- Deloitte (2015). *Industry 4.0. Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies*. Zurich: The Creative Studio at Deloitte. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch-en-manufacturing-industry-4-0-24102014.pdf>.
- Echeverría B. (2016). Empleabilidad, formación y orientación. In A. Pantoja *et alii* (Coords) *Libro de Actas del III Congreso Internacional sobre Diagnóstico y Orientación: La orientación educativa en la sociedad actual* (pp. 1-24). Barcelona, Ediciones Fundación Universitaria Iberoamericana. [http://www.e-culturas.org/congreso/CIDO-III\\_Ponencias\\_Mesas%20redondas\\_talleres\\_20160826.pdf](http://www.e-culturas.org/congreso/CIDO-III_Ponencias_Mesas%20redondas_talleres_20160826.pdf).
- Echeverría B., Martínez Muñoz M. (Adapt). (2014). *Guía de Orientación Profesional Coordinada*. Barcelona: Fundación Bertelsmann. <https://www.fundacionbertelsmann.org/es/home/publicaciones-raiz/publicacion/did/guia-de-orientacion-profesional-coordinada-1/>.
- Echeverría B. (2010). Cuestión de SABER y SABOR. *Revista Educaweb* (2010.10.18). <http://www.educaweb.com/noticia/2010/10/18/articulo-competencias-basicas-14418.html>.
- Echeverría B., Isus S., Martínez Clares P., Sarasola L. (2008). *Orientación profesional*. Barcelona: Editorial UOC.

- Echeverría B. (2004). Formación e inserción profesional. AA.VV. *Temas fundamentales en investigación educativa* (pp. 237-297). Madrid: Editorial la Muralla, S.A., [https://www.researchgate.net/publication/263579742\\_FORMACION\\_E\\_INSERTION\\_PROFESIONAL](https://www.researchgate.net/publication/263579742_FORMACION_E_INSERTION_PROFESIONAL).
- Echeverría B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 1 (20), pp. 7-43. <http://revistas.um.es/rie/article/view/97411/93521>.
- Echeverría B. (2001). Configuración actual de la profesionalidad. *Letras de Deusto*, 91 (31), pp. 35-55. [https://www.researchgate.net/publication/263579839\\_CONFIGURACION\\_ACTUAL\\_DE\\_LA\\_PROFESIONALIDAD](https://www.researchgate.net/publication/263579839_CONFIGURACION_ACTUAL_DE_LA_PROFESIONALIDAD).
- Echeverría B. (1997). Inserción sociolaboral. *Revista de Investigación Educativa*, 2 (15), 85-115. <http://revistas.um.es/rie/article/view/122601/115171>.
- Echeverría B. (1991). Actitud de los jóvenes ante el trabajo. In AA.VV. *La orientación profesional ante la Unión Europea* (pp. 88-100). Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia. VI Jornadas Nacionales de Orientación Escolar y Profesional.
- Fernández Huerta J. (1959). La orientación como rumbo optativo. *Revista de Educación*, 96, pp. 334-339.
- García N. (2008) La función tutorial de la universidad en el actual contexto de la Educación Superior. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 22:1, pp. 21-48. <http://www.tutoria.unam.mx/sites/default/files/11-functutorialsep.pdf>.
- ILO (2016). *World Employment Social Outlook. Trends 2016*. Geneva: International Labour Organization. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/-publ/documents/publication/wcms\\_443480.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/-publ/documents/publication/wcms_443480.pdf).
- Jarche H. (2003). *Preparing for the network era workplace*. <http://docslide.us/education/network-era-workplace.html>.
- Lázaro A. (2003). Competencias tutoriales en la Universidad. In AA.VV. *La tutoría y nuevos métodos de aprendizaje en la universidad* (pp. 107-128). Madrid: Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria (UGP) y Comunidad de Madrid, Consejería de Educación.
- Le Gat A. (1965). L'Orientation a l'école soviétique. *Cahiers Pédagogiques*, 57, pp.18-22.
- Lobato C., Arbizu F., Castillo L. (2004) Representaciones de la tutoría universitaria en profesores y estudiantes: Estudio de un caso. *Revista Educación XXI*, 7, pp. 135-168. [https://www.researchgate.net/publication/28098071\\_Las\\_representaciones\\_de\\_la\\_tutoria\\_universitaria\\_en\\_profesores\\_y\\_estudiantes\\_estudio\\_de\\_un\\_caso](https://www.researchgate.net/publication/28098071_Las_representaciones_de_la_tutoria_universitaria_en_profesores_y_estudiantes_estudio_de_un_caso).
- Llorente M. C. (2006). El tutor en E-learning. Aspectos a tener en cuenta. *EDUTEC, Revista Electrónica de Tecnología educativa*, 20. <http://edutec.rediris.es/Revelec2/revelec20/llorente.htm>.
- Martínez Clares P. (2017). Tutoría en acción. *Educatio Siglo XXI*, Vol. 35 n.2, pp. 11-20. Disponible: <http://revistas.um.es/educatio/article/view/298491/214151>.
- Martínez Clares, Martínez Juárez, Pérez Cusó (2014). Tutoría Universitaria: entorno emergente en la Universidad Europea. Un estudio en la Facultad de Educación de la Universidad de Murcia. *Revista de Investigación Educativa*, 32 (1), pp.111-138. In <http://revistas.um.es/rie/article/view/148411>.
- Martínez Clares P., Echeverría B. (2009). Formación basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa*, 1 (27), pp. 125-147. In <http://revistas.um.es/rie/article/view/94331/102961>.
- Montserrat M. S. (2010). *La tutoría en els processos d'ensenyament.aprenentatge desenvolupats a través d'entorns virtuals d'aprenentatge*. Tesis Doctoral. Universitat Roviri i Virgili. Tarragona.

- <http://www.tesisenred.net/handle/10803/8951>  
<http://www.tdx.cat/handle/10803/8951>.
- Ortega A. (1991). *El arte de negociar*. Salamanca: Imprenta KADMOS, s.c.l.
- Ortega A., Gasset J. (1964) *Obras Completas*. (6a. ed.). Vol. V. Revista de Occidente, Madrid.
- Rodríguez Espinar S., Álvarez González, M., Dorio Alcaraz, I., Figuera Gazo, M. P., Fita Lladó E., Forner Martínez A., et alii. (2005). *Manual de tutoria universitària. Recursos per a l'acció*. Barcelona: Edicions Octaedro/ ICE-UB. <https://octaedro.com/appl/botiga/client/img/10162.pdf>.
- Rogers C. (1994). *El proceso de convertirse en persona*. México: Paidós.
- Sanz R. (a cura di) (2009). *Tutoría y atención personal al estudiante en la universidad*. Madrid: Síntesis.
- Shafir R. (2001). *El arte de escuchar*. Barcelona: Grijalbo.
- Schwartz B. (2004). *The Paradox of Choice: Why more is less*. Harper&Collins e-books. <http://wp.vcu.edu/univ200choice/wp-content/uploads/sites/5337/2015/01/The-Paradox-of-Choice-Barry-Schwartz.pdf>.
- Schwab K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. *Foreign Affairs*. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>.
- Valverde A. (2004). *Orientación universitaria. Evaluación de un sistema de estudiantes mentores*. Tesis Doctoral. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad de Sevilla.
- Valverde A., García E., Romero S. (2005). *La función tutorial en la Universidad de Sevilla. La mentoría como respuesta. Proyecto SIMUS*. <http://www.redeseducacion.net/proyectosimus.htm>.
- Thomas D., Seely Brown J. (2009). *Learning for a World of Constant Change: Homo Sapiens, Homo Faber & Homo Ludens revisited*. 7th Glion Colloquium by JSB. University of Southern California. <http://www.johnseelybrown.com/Learning-%20for%20a%20World%20of%20Constant%20Change.pdf>.
- Watts A. G., Van Esbroeck R. (1998). *New Skills for new futures*. Bruxelles: VUBPRESS-FEDORA.
- WB (2016). *Digital Dividends. World Development Report 2016*. Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSCContentServer/WDSP/IB/2016/01/13/090224b08405ea05/2\\_0/Rendered/PDF/World0development0000digital0dividends.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSCContentServer/WDSP/IB/2016/01/13/090224b08405ea05/2_0/Rendered/PDF/World0development0000digital0dividends.pdf).
- WEF (2016). *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Global Challenge Insight Report*. Geneva: World Economic Forum. <http://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs>.

SE