

ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO

Linee guida per la realizzazione di un progetto pilota

INTRODUZIONE

L'attuale sistema formativo, con le nuove responsabilità che il decentramento amministrativo e il regolamento dell'autonomia gli hanno assegnato, ha bisogno di essere sostenuto in tutte le scelte di cui si rende ormai direttamente responsabile. Il nuovo contesto europeo e i sostanziali cambiamenti costituzionali hanno investito la scuola e ridistribuito funzioni e responsabilità, specialmente nel rapporto tra istruzione e formazione professionale.

Dalla riflessione su questi temi è nata l'idea di concentrare l'attenzione su un aspetto saliente del quadro di riforma ovvero **l'alternanza scuola-lavoro** che con i suoi tratti di complessità ed i suoi nuovi linguaggi pone con urgenza la necessità di acquisire strumenti adeguati per conoscere, capire e muoversi con sicurezza nei nuovi scenari, consapevoli del fatto che la cultura del lavoro rappresenta il completamento, che in Italia fino ad ora non c'è mai stato, dell'educazione alla cittadinanza.

La proposta **che presentiamo intende aiutare dirigenti scolastici, docenti e alunni** ad accedere più facilmente al mondo dell'alternanza sciogliendo innanzitutto alcune ambiguità lessicali, che possono facilmente divenire causa di conflitti e incomprensioni, e fornendo indicazioni strutturate che rispondano al bisogno di agire con maggiore efficacia nel proprio ambito di responsabilità.

La dimensione pedagogica

Il tema dell'alternanza non può essere colto in tutta la sua portata senza ridiscutere la concezione dell'apprendimento che prevale nell'insegnamento scolastico, in particolare nell'istruzione secondaria superiore. La prefigurazione dell'alternanza nasce infatti da una concezione pedagogica precisa, in particolare dal riconoscimento della pluralità e della complementarità dei diversi approcci all'apprendimento e dei diversi stili cognitivi, e non solo da elementi contingenti come la trasformazione nei modi della produzione e le nuove richieste del mercato del lavoro. Partire dalla visione della reciprocità e dalla complementarità dei processi del *pensare* e del *fare* costituisce sicuramente una novità per il nostro sistema di istruzione che, per molti anni, ha contrapposto cultura e qualificazione professionale, scuola e mondo del lavoro, dimenticando che la conoscenza umana è connotata dall'intenzionalità, finalizzata alla trasformazione dell'ambiente naturale e sociale. E' quindi necessario puntualizzare la valenza formativa di temi quali insegnamento e apprendimento contestualizzato, apprendimento come pratica sociale, rapporto tra conoscenza, esperienza e conseguimento di capacità e coinvolgimento diretto, equilibrio fra scuola e formazione professionale intesi come processi diversi ma non alternativi della formazione.

La molteplicità dei rapporti con il territorio (famiglie, enti locali, strutture operanti nella zona...), che l'introduzione dell'alternanza nella scuola presuppone, sollecita la formazione di dispositivi di supporto più efficaci che richiamano la presenza di figure tutoriali di vario tipo (tutor scolastici, tutor aziendali) che svolgano la funzione di guida per il processo di apprendimento e di orientamento nel percorso formativo. Queste figure, in particolare il **tutor scolastico**, che accompagnano e gestiscono i processi di formazione contestualizzata, devono possedere

competenze relative ai processi di apprendimento, di valutazione, di conduzione di gruppi oltre a conoscenze delle tecniche di gestione d'aula e delle diverse strategie di insegnamento (lezione frontale, lavoro di gruppo, simulazione ecc). Devono inoltre possedere, insieme alla preparazione culturale di base, una preparazione specifica relativa all'ambito formativo in cui operano.

Il capitale sociale del sistema

Da qualche tempo l'approccio del mondo imprenditoriale alla cultura della formazione è in evoluzione positiva verso forme di comprensione della cultura come principale variabile indipendente dell'evoluzione economica, sociale e politica del paese. Una società complessa e dinamica, infatti, può continuare a progredire solo se si sviluppano le attività di ricerca e di produzione della cultura, e se crescono contestualmente i livelli di istruzione e formazione dell'intera popolazione, condizione essenziale di miglioramento della coesione sociale e della vita democratica: obiettivi cui anche il mondo economico è interessato a collaborare.

Non a caso in tempi relativamente recenti si è aperto, in ambito europeo e nazionale, un importante dibattito sulla dimensione etica dell'impresa che non può esaurirsi nell'applicazione delle leggi che stabiliscono precisi obblighi in materia di rispetto dell'ambiente, dei diritti umani e sociali, di qualità delle condizioni di lavoro, né può restare un fatto privato e circoscritto alla sfera personale dell'imprenditore.

La responsabilità sociale delle imprese fa parte del **capitale sociale** del sistema, elemento determinante dello sviluppo e del benessere, garantiti dalla presenza di un diffuso livello di fiducia tra tutti i soggetti, pubblici e privati.

Superare le barriere comunicative

Nella costruzione di questa complessa architettura formativa diventa particolarmente significativo anche il rapporto con le istituzioni pubbliche, in particolare quelle del territorio, che rendono possibile e si fanno garanti di una corretta integrazione degli interventi finalizzati al successo formativo.

E' evidente che per stabilire e mantenere proficuo un dialogo tra queste istituzioni così diverse e a volte così lontane diventa fondamentale la creazione di un linguaggio e di uno schema valutativo comune e il potenziamento di forme associative integrate con gli attori che insistono sul territorio (scuole e loro reti, aziende, istituzioni pubbliche ecc.).

Per rendere possibile il superamento di queste barriere comunicative occorre:

- tener conto del criterio di **gradualità** dell'intervento nel rispetto dei ritmi di sviluppo di ciascun individuo in formazione;
- ipotizzare un'alternanza più "leggera" e una più "pesante" (sulla base del numero di ore da passare in azienda);
- strutturare programmi differenziati per l'alternanza;
- attuare scansioni temporali differenziate;
- procedere per moduli;
- valorizzare le competenze trasversali;
- potenziare la figura del tutor;
- lasciare grande autonomia alle scuole.

Per assicurare un effettivo successo all'obiettivo di realizzare un vero sistema di alternanza scuola lavoro occorre inoltre:

- avviare un periodo di sperimentazione che coinvolga diverse tipologie di impresa e distingua i vari contesti territoriali;
- promuovere una sperimentazione guidata che punti ad una professionalizzazione qualitativamente elevata;

perseguire un modello organizzativo che preveda una doppia promozione: quella dell'istituzione scolastica e quella della struttura lavorativa.

In sintesi, è possibile affermare che la necessità di fornire agli studenti un'offerta formativa coerente con i loro bisogni richiede, in primo luogo, una presa di coscienza del problema, una chiara identificazione dello stesso e delle possibili risposte che possono essere fornite. Richiede, in seconda istanza, un'azione di supporto dell'iniziativa che possa assicurare l'esito positivo dello sforzo intrapreso.

La realizzazione della presente proposta, connotata dall'obiettivo di valorizzare l'insieme delle risorse culturali della scuola e dell'extrascuola, sarà la dimostrazione del fatto che la collaborazione tra mondo formativo e mondo produttivo è possibile, e il risultato è un tangibile sviluppo del potenziale umano costituito dagli studenti.

1. NORMATIVA DI RIFERIMENTO

L'art. 1 del decreto legislativo n. 77/2005 che disciplina l'alternanza scuola-lavoro la definisce come una "modalità di realizzazione dei corsi del secondo ciclo, sia nel sistema dei licei sia nel sistema dell'istruzione e della formazione professionale, per assicurare ai giovani, oltre alle conoscenze di base, l'acquisizione di competenze spendibili nel mercato del lavoro".

E' da notare che la fruizione di tale modalità di realizzazione dei corsi è legata alla scelta individuale dello studente. Sempre l'art. 1 del decreto dice infatti che "gli studenti che hanno compiuto il quindicesimo anno di età possono presentare la richiesta di svolgere (...) l'intera formazione dai 15 ai 18 anni o parte di essa, attraverso l'alternanza di periodi di studio e di lavoro, sotto la responsabilità dell'istituzione scolastica o formativa". L'alternanza è dunque una "opzione formativa rispondente ai bisogni individuali di istruzione e formazione" (art. 2).

Questo sul versante della domanda. Su quello dell'offerta, il decreto dice che "i percorsi in alternanza sono progettati, attuati, verificati e valutati, sotto la responsabilità dell'istituzione scolastica o formativa, sulla base di apposite convenzioni con le imprese, o con le rispettive associazioni di rappresentanza, o con le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, o con gli enti pubblici e privati, ivi inclusi quelli del terzo settore, disponibili ad accogliere gli studenti per periodi di apprendimento in situazione lavorativa, che non costituiscono rapporto individuale di lavoro" (art. 1). Per la progettazione dei percorsi in alternanza le istituzioni scolastiche e formative destinano specifiche risorse (ma nell'ambito degli ordinari stanziamenti di bilancio).

Le finalità dell'alternanza sono enunciate nell'art. 2, che così le elenca:

attuare **modalità di apprendimento flessibili e equivalenti** sotto il profilo culturale ed educativo, rispetto agli esiti dei percorsi del secondo ciclo, che colleghino sistematicamente la formazione in aula con l'esperienza pratica;

arricchire la formazione acquisita nei percorsi scolastici e formativi con l'acquisizione di competenze spendibili anche nel mercato del lavoro;

favorire **l'orientamento** dei giovani per valorizzarne le vocazioni personali, gli interessi e gli stili di apprendimento individuali;

realizzare un organico **collegamento** delle istituzioni scolastiche e formative **con il mondo del lavoro** e la società civile che consenta la partecipazione attiva dei soggetti di cui all'articolo 1, comma 2, nei processi formativi;

correlare l'offerta formativa allo sviluppo culturale, sociale ed economico del **territorio**.

Si noterà che il decreto legislativo, articolando le finalità dell'alternanza in modo più ampio e flessibilmente interpretabile rispetto al dettato dell'art. 4 della legge 53, rende possibili diverse combinazioni tra le stesse finalità, in modo da poter venire incontro alle esigenze delle diverse tipologie di istituzioni scolastiche e formative.

In linea di massima gli obiettivi specifici dei progetti di alternanza assumeranno una dimensione sia **orientativa sia formativa**, con curvature legate alla specificità dei contesti.

Obiettivi comuni dovrebbero essere in ogni caso le cosiddette **competenze trasversali**, il sapere critico, la capacità di autoorientamento e di adattamento a contesti diversi ecc.

2. ORGANIZZAZIONE DEI PERCORSI SPERIMENTALI

La sperimentazione, per essere efficace, si deve sviluppare all'interno delle coordinate stabilite dall'art. 4 del Decreto legislativo. Se ne richiamano gli aspetti più significativi.

I percorsi in alternanza hanno una struttura flessibile, articolata in “periodi di formazione in aula e in periodi di apprendimento mediante esperienze di lavoro, che le istituzioni scolastiche e formative progettano e attuano sulla base delle convenzioni”.

I periodi di apprendimento mediante esperienze di lavoro fanno parte integrante dei percorsi formativi personalizzati e sono articolati secondo “criteri di gradualità e progressività che rispettino lo sviluppo personale, culturale e professionale degli studenti in relazione alla loro età”; essi “sono dimensionati tenendo conto degli obiettivi formativi dei diversi percorsi del sistema dei licei e del sistema dell'istruzione e della formazione professionale”.

I periodi di apprendimento mediante esperienze di lavoro “possono essere svolti anche in periodi diversi da quelli fissati dal calendario delle lezioni”, e per i soggetti disabili devono essere “dimensionati in modo da promuoverne l'autonomia anche ai fini dell'inserimento nel mondo del lavoro”.

I percorsi in alternanza “sono definiti e programmati all'interno del piano dell'offerta formativa e sono proposti alle famiglie e agli studenti in tempi e con modalità idonei a garantirne la piena fruizione”.

Il decreto fa riferimento al nuovo quadro ordinamentale disegnato dalla legge n. 53, che per il secondo ciclo dovrebbe essere reso operativo a partire dall'anno scolastico 2006-2007. Le sperimentazioni avviate nel 2005-2006 si svolgeranno naturalmente all'interno delle istituzioni scolastiche di istruzione secondaria di secondo grado previste dall'ordinamento vigente.

3. OBIETTIVI DELL'ALTERNANZA

- Attivare processi di orientamento, rimotivazione allo studio e promozione del successo formativo dei giovani. (in questo senso si configura come modalità di realizzazione dell'autonomia e delle sue finalità).
- Sviluppare una diversa concezione dell'apprendimento.
- Favorire una visione della reciprocità e della complementarità dei processi del *pensare* e del *fare* vs la contrapposizione tra cultura e mondo del lavoro.
- Evidenziare la valenza formativa di temi quali:
 - § insegnamento e apprendimento contestualizzato,
 - § apprendimento come pratica sociale,

- § rapporto tra conoscenza, esperienza e conseguimento di capacità attraverso il coinvolgimento diretto,
- § equilibrio fra scuola e formazione professionale intesi come canali complementari della formazione umana,
- § educazione alla cittadinanza come educazione al lavoro, intesa come presupposto del processo di professionalizzazione.

4 OBIETTIVI DELLA SPERIMENTAZIONE

- elaborare con i rappresentanti delle imprese e del sistema formativo modelli di informazione e di orientamento, e fornire loro un supporto per le azioni di alternanza intraprese, compreso il monitoraggio, la valutazione in itinere e ex post;
- agevolare la transizione dei giovani dal mondo della scuola al mondo produttivo;
- sviluppare nei soggetti in formazione una maggiore capacità di adattamento ai mutamenti tecnologici ed economici;
- rendere più percepibile ai giovani il mondo del lavoro e proporre lo sviluppo di una “cultura del lavoro”;
- sensibilizzare i docenti alla didattica orientativa e alla “cultura d’impresa”.

5. CONDIZIONI DI FATTIBILITÀ

5.1 Definizione dei tempi

L’ipotesi di lavoro che si propone agli istituti scolastici non può, su questo aspetto, essere rigida. Sulla durata del tempo di lavoro in azienda, infatti, pesano variabili che devono essere considerate caso per caso. In particolare :

- a) la disponibilità delle aziende partners a offrire percorsi formativi più o meno lunghi;
- b) il livello di interesse/convinzione nei confronti della proposta di alternanza da parte degli attori interni ai singoli istituti scolastici: studenti, famiglie, insegnanti;
- c) l’indice di novità che la formazione in contesti operativi ha nei diversi istituti scolastici, certamente più alta nei licei che negli istituti tecnici e professionali

La durata della formazione in azienda, tuttavia, non può essere né troppo breve né troppo lunga rispetto alla formazione in aula: nel primo caso, infatti, si rischierebbe di renderla poco significativa (per gli studenti e per gli insegnanti) e poco capace di determinare un impatto effettivo sulla didattica; nel secondo, di snaturare la nozione stessa e gli obiettivi dell’alternanza. Essendo però improbabile che, in questa fase sperimentale, ci sia da parte delle scuole la tentazione di progettare una formazione in azienda di durata molto consistente, può essere sufficiente indicare una durata “minima”.

Si pone l’alternativa tra una durata all’interno del 15% dell’orario curricolare riservato all’autonomia scolastica ex DPR 275/1999 e modifiche più impegnative dei piani di studio (DPR 275, art. 11), ipotesi quest’ultima che tuttavia non appare al momento percorribile.

Per approfondire il tema, è bene fare un po’ di conti:

Il 15% dell'orario curricolare "vale", secondo gli indirizzi, una quota oraria attorno alle 150-160 ore che, tradotta in giornate lavorative, equivale all'incirca a una ventina di giornate (nel caso di giornata = 8 ore) o 22-25 (nel caso di giornata = 6 ore). Anche considerando che in questo tipo di esperienze 2-3 giornate vengono sempre utilizzate per attività non direttamente lavorative, cioè accoglienza iniziale e attività di valutazione/riflessione finale, si tratta di un periodo che può oscillare tra le 4 e le 5 settimane lavorative. Troppo breve rispetto alla logica – alle ambizioni – dell'alternanza così come delineata dalla legge 53/2003, art. 4 e dal decreto attuativo n. 77/2005?. Sicuramente sì, ma non in fase sperimentale, e probabilmente non per gli istituti che non hanno mai avuto esperienza di stages/tirocini compresi nell'orario curricolare. In ogni modo la durata della formazione in azienda va calcolata non solo annualmente ma in uno sviluppo biennale/triennale, ed è ovviamente passibile di articolazioni diversificate, per esempio:

fino al 15% dell'orario nella classe terza, per attività – in aula e in azienda – con finalità prevalentemente preparatorie e orientative;

fino al 15% dell'orario nella classe quarta, prevalentemente in azienda;

fino al 15-20% dell'orario nella classe quinta, tra attività in azienda e attività in aula di elaborazione cognitiva e socializzazione delle reciproche esperienze tra tutti gli allievi, o altre declinazioni, anche secondo le variabili a,b,c sopra elencate.

NOTA –Negli Istituti professionali di Stato è possibile utilizzare anche le ore riservate alla terza area nelle classi quarta e quinta.

Ciò che dovrebbe essere decisivo, comunque, è la quantità/qualità degli obiettivi formativi del curriculum che la progettazione dell'istituto scolastico – condivisa dall'azienda/e partner – affida alla formazione in contesto operativo. A questo proposito, è importante **tenere conto delle peculiarità che caratterizzano gli indirizzi generalisti e quelli indirizzi tecnici e professionali**: è probabile, infatti, che nel primo caso possano prevalere obiettivi formativi relativi al conseguimento di competenze trasversali e di capacità di autorientamento; nel secondo obiettivi mirati al conseguimento di competenze trasversali e di competenze tecnico-operative specifiche coerenti con il profilo professionale dell'indirizzo.

5.2 Alternanza "compatta" o "sgranata"

Appartengono alla riflessione sul "nodo" della durata dell'esperienza anche altri elementi : la formazione in azienda deve avere una **attuazione "compatta"**, articolarsi cioè in periodi diversi (ad esempio, 2-3 settimane in corso di anno scolastico e 1 nella fase conclusiva), o essere **"sgranata"** (ad esempio, 2 giorni la settimana per 10-12 settimane)?.

La prima ipotesi è probabilmente la più facile dal punto di vista organizzativo (sia per le scuole che per le aziende), ma è anche quella più esposta al rischio di essere vissuta dagli attori interni come una parentesi, prima e dopo la quale l'attività didattica è quella di sempre.

La seconda è la più coerente con la logica dell'alternanza (non a caso è molto diffusa nei paesi in cui l'apprendistato formativo è una pratica consolidata), anche se comporta complessità organizzative notevoli, perché occorre predisporre orari curricolari flessibili.

La formazione in azienda è **compatibile con gli impegni connessi all'ultima classe e con la preparazione agli esami di stato?** In linea di principio sì, se davvero alla formazione in azienda vengono affidati obiettivi formativi inclusi nel curriculum e se l'esperienza, adeguatamente rielaborata in aula, viene valorizzata anche come argomento delle prove finali. In questo quadro,

sembra di dover **escludere l'ipotesi di dislocare l'esperienza in periodo estivo dopo la conclusione degli esami.**

5.3 I destinatari dell'alternanza

Sono state proposte tre alternative. I destinatari devono appartenere:

- 1) a più classi di una sola scuola;
- 2) a più classi anche di scuole diverse;
- 3) ad un'unica classe.

Come evitare, soprattutto in quest'ultimo caso, di prefigurare l'alternanza più come un "terzo" percorso che come una diversa modalità didattica ?

Il rischio indubbiamente esiste, ma è solo l'appartenenza alla stessa classe (o a classi parallele, diverse ma unificate dalla partecipazione allo stesso progetto dei relativi consigli di classe) che rafforza l'identificazione dell'alternanza come modalità didattica piuttosto che come "terzo" percorso. Per questo motivo sembra da escludere la seconda ipotesi, cioè **la possibilità che i destinatari appartengano a istituti scolastici diversi.**

Quanto al **numero di studenti** di una classe che partecipa all'alternanza (non definito dalla normativa finora emanata), si ritiene che esso non dovrebbe essere inferiore ad **un terzo degli alunni**, a salvaguardia della significatività dell'esperienza, e anche per consentire il parallelo svolgimento in aula di un'attività didattica integrata, mirata a **risultati equipollenti**, destinata agli allievi che scelgono di restare in classe durante il o i periodi nei quali i loro compagni sono impegnati in azienda.

5.4 Analisi dei fabbisogni professionali

L'alternativa tra privilegiare, nella progettazione dell'alternanza, i fabbisogni locali e specifici o macroaree professionali più ampie, non può essere sciolta definitivamente su un piano teorico. Quanto meno, non nel caso dell'alternanza che, a differenza dei tirocini/stages, non si caratterizza per l'intenzione di favorire un rapporto tra studenti ed aziende che faciliti un prossimo inserimento lavorativo (certamente non nel caso dei licei generalisti, ma sempre meno anche nel caso dei tecnici, considerato l'alto tasso di passaggio dei diplomati a tipologie di formazione post-secondaria).

In ogni modo, per una formazione che ha anche carattere orientativo è sempre più interessante e significativa un'esperienza di lavoro che metta in contatto con una **"famiglia professionale"** che non con una sola figura professionale, con più prestazioni attinenti a un determinato "comparto" produttivo o di servizi che con una sola prestazione. In questo quadro, non è da escludere che nello sviluppo pluriennale dell'alternanza, si possano avere come partner aziende anche diverse, sebbene appartenenti allo stesso comparto. Comunque sia, **è bene che nella ricerca dei partner ci si orienti verso aziende complesse e innovative**, che possono offrire esperienze di lavoro non ripetitive e con contenuti professionali di buon livello: solo così, infatti, si può dare concretezza alla dimensione formativa e alla durata pluriennale dell'esperienza lavorativa.

5.5 Orientamento

E' indispensabile che la progettazione dell'alternanza abbia un impatto diretto, oltre che con la didattica nel senso specifico del termine, con tutte le attività connesse allo sviluppo delle capacità degli studenti di elaborare un proprio progetto professionale e, su questa base, di acquisire gli strumenti e le capacità di autoorientarsi rispetto ai percorsi formativi e lavorativi futuri. Di conseguenza, è probabile che i singoli istituti scolastici debbano rielaborare/adattare – per gli studenti e/o le classi coinvolte nell'alternanza – le iniziative orientative praticate.

6 FUNZIONE TUTORIALE

Secondo il decreto legislativo n. 77/2005 “la funzione tutoriale è preordinata alla promozione delle competenze degli studenti e al raccordo tra l'istituzione scolastica o formativa, il mondo del lavoro e il territorio”.

Questa funzione è esercitata da due distinte figure di tutor:

il docente tutor interno, designato dall'istituzione scolastica o formativa anche sulla base di titoli documentabili e certificabili, “svolge il ruolo di assistenza e guida degli studenti che seguono percorsi in alternanza e verifica, con la collaborazione del tutor esterno di cui al comma 3, il corretto svolgimento del percorso in alternanza”;

il tutor formativo esterno, designato dai soggetti che accolgono gli studenti, “favorisce l'inserimento dello studente nel contesto operativo, lo assiste nel percorso di formazione sul lavoro e fornisce all'istituzione scolastica o formativa ogni elemento atto a verificare e valutare le attività dello studente e l'efficacia dei processi formativi”.

Il decreto prevede che i compiti svolti dal tutor interno “siano riconosciuti nel quadro della valorizzazione della professionalità del personale docente”, quadro che sarà meglio definito dalla normativa di attuazione del decreto stesso e dagli accordi sindacali in materia.

Vediamo ora più in dettaglio le caratteristiche e i compiti di queste figure, alle quali se ne può aggiungere una terza, quella del “referente di progetto della scuola”, che potrebbe rivelarsi utile nei casi di maggiore complessità organizzativa..

A. DOCENTE TUTOR INTERNO

Funzioni e compiti

- Assicurare il raccordo tra scuola, studente, famiglia, azienda;
- controllare la pertinenza delle aziende con le quali realizzare le esperienze, identificando gli ambiti lavorativi di inserimento;
- collaborare con l'impresa alla formulazione del progetto educativo, coordinando e mediando fra le reciproche esigenze;
- fornire assistenza, accompagnamento e guida nel processo di apprendimento dello studente in alternanza;
- garantire il rispetto delle finalità formative durante lo svolgimento dell'attività lavorativa;
- aggiornare il Consiglio di classe sull'andamento dell'esperienza, seguendo tutto il processo didattico organizzativo;
- attivare le collaborazioni con i docenti del Consiglio di classe.
- verificare, insieme al tutor interno all'azienda, il corretto svolgimento dei percorsi definiti nel progetto educativo personalizzato, monitorandone gli esiti in itinere e al termine dell'esperienza;
- redigere la relazione didattica conclusiva.

Competenze

Le competenze del tutor scolastico si relazionano in buona misura con le modalità con le quali l'alternanza viene realizzata dalla singola istituzione scolastica. Perciò il profilo del tutor deve rimanere flessibile rispetto al progetto elaborato dall'istituzione scolastica o formativa in accordo con l'azienda. Ciò consente di valorizzare l'autonomia delle scuole e di evitare modelli rigidi difficilmente replicabili e, in buona sostanza, difficilmente applicabili.

Ciò premesso, è tuttavia possibile definire a titolo indicativo alcune competenze di base che il docente tutor in ogni caso dovrebbe possedere, fermo restando che il "peso" di ciascuna di esse potrà variare a seconda delle diverse situazioni in cui il tutor si trova ad operare.

Competenze legate ai contenuti: conoscenza delle teorie dell'apprendimento e della formazione, competenze metodologico-didattiche, capacità di avere una visione sistemica interdisciplinare, eventuali competenze tecniche specifiche, strettamente correlate alle scelte progettuali della scuola.

Competenze legate ai processi: competenze relazionali, comunicative, organizzative, capacità di motivare, empatia nei confronti degli studenti, capacità di ascolto attivo, capacità di problem solving, capacità progettuali.

B. TUTOR FORMATIVO ESTERNO

Funzioni e compiti

Un debole rapporto con le imprese rischia di orientare l'attenzione esclusivamente sulla formazione "istituzionale", perdendo di vista la valenza complessiva del percorso formativo in alternanza. Particolare attenzione va, quindi, riservata all'individuazione di adeguati referenti operativi all'interno delle aziende che devono possedere specifiche competenze, non solo professionali, e soprattutto la legittimazione interna per ricoprire compiutamente questo ruolo.

Il tutor interno all'azienda ha sostanzialmente le seguenti funzioni.

- assicurare il raccordo tra azienda, scuola, studente;

- collaborare con l'istituzione scolastica o formativa alla formulazione del progetto educativo, coordinando e mediando fra le reciproche esigenze;

- favorire l'inserimento dello studente nel contesto lavorativo;

- assistere e guidare lo studente nel luogo di formazione sul lavoro;

- garantire il rispetto delle finalità formative durante lo svolgimento dell'attività lavorativa;

- aggiornare il docente tutor sull'andamento dell'esperienza;

- verificare, insieme al docente tutor, il corretto svolgimento dei percorsi definiti nel progetto educativo personalizzato, monitorandone gli esiti in itinere e al termine dell'esperienza;

- fornire all'istituzione scolastica o formativa ogni elemento atto a valutare le attività dello studente e l'efficacia dei processi formativi

Sarebbe auspicabile che anche **l'azienda avesse (come la scuola) un referente per l'alternanza**, soprattutto nel caso che essa ospitasse un significativo numero di studenti.

Competenze

Anche per il tutor interno all'azienda valgono le premesse enunciate in relazione al tutor formativo: la figura tutoriale non può essere definita in modo rigido, però è possibile definire a titolo indicativo alcune competenze di base che essa dovrebbe comunque possedere.

Competenze legate ai contenuti: conoscenza dell'organizzazione dell'azienda in cui opera e dei processi di produzione, capacità di erogare informazioni in modo mirato alle esigenze di volta in volta manifestate dagli studenti, capacità di gestire strumenti di rilevazione circa il percorso formativo degli studenti, avere una visione sistemica della propria attività.

Competenze legate ai processi: competenze relazionali, comunicative, organizzative, capacità di entrare in rapporto con soggetti di diversa provenienza sociale e culturale, capacità di stabilire relazioni di fiducia con gli studenti, capacità di ascolto attivo, capacità progettuali.

C. Referente di progetto della scuola

Al referente di progetto della scuola, se nominato, possono essere assegnati compiti di coordinamento generale delle attività legate all'alternanza. Nell'esercizio di questa funzione egli deve:

- assicurare la continuità del progetto per tutta la sua durata;
- coordinare le attività all'interno della scuola;
- garantire il rispetto di standard condivisi;
- coinvolgere e motivare i consigli di classe e i dipartimenti disciplinari all'interno della scuola;
- mantenere i rapporti con tutti i partner di progetto;
- curare il monitoraggio delle diverse esperienze e delle diverse fasi dell'alternanza;
- partecipare alla coprogettazione dei percorsi in alternanza in collaborazione con i soggetti direttamente coinvolti

7 VALUTAZIONE E CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

L'attività di certificazione delle competenze acquisite nell'esperienza di lavoro deve avere un uso interno (per es. ai fini della valutazione e del passaggio alla classe successiva e ai fini dell'esame di stato), ma dovrebbe tradursi anche in crediti utilizzabili per ulteriori percorsi formativi (nella formazione professionale post-secondaria, negli IFTS, nell'accesso alle facoltà universitarie). Questa operazione, almeno finché il nostro sistema scolastico-formativo non si sarà dotato di indicatori e standard condivisi, implica una complessa azione di negoziazione degli istituti scolastici con gli altri attori del sistema.

Al momento, c'è da ritenere che, negli istituti scolastici che sperimenteranno l'alternanza, la priorità consista nello sviluppare – anche con appositi interventi formativi - le competenze professionali indispensabili a valutare, d'intesa con i tutor aziendali, le competenze acquisite nei percorsi formativi in azienda e a costruire/compilare il libretto formativo degli studenti. Le numerose esperienze di rapporto studio-lavoro e di integrazione tra scuola e formazione professionale hanno reso disponibili indicatori e modelli già positivamente sperimentati, che possono essere adattati agevolmente all'alternanza.

8 UN'ESIGENZA PRIORITARIA

Il decreto sull'alternanza annuncia che “ai fini di un costruttivo raccordo tra l'attività di formazione svolta nella scuola e quella realizzata in azienda sono previsti interventi di formazione in servizio, anche congiunta, destinati prioritariamente al docente tutor interno ed al tutor esterno”. Anche nell'attuale fase sperimentale, in attesa della completa attuazione della legge n. 53 e del decreto 77/2005, va considerata prioritaria l'esigenza di avviare rapidamente la progettazione di percorsi formativi per gli attori dell'alternanza.

Sono, in particolare, da studiare alcuni ambiti di iniziativa:

la formazione dei **soggetti** coinvolti in una didattica capace di utilizzare/valorizzare, nella formazione d'aula, non solo le competenze che saranno acquisite nella formazione in contesto operativo, ma le modalità e gli stili di apprendimento che tale formazione comporta;

la **formazione congiunta** dei tutor scolastici e aziendali per la condivisione della progettazione, la gestione collaborativa/interattiva dell'intera esperienza, la valutazione dei risultati;

la **formazione dei dirigenti scolastici e degli insegnanti**, anche delle scuole non coinvolte dalla sperimentazione, sul tema dell'alternanza e sulle caratteristiche della sperimentazione.

ALLEGATO

Un modello operativo

a) Fase di preparazione e fattibilità

Per avviare il lavoro in azienda occorre prefigurare anche nei particolari la situazione che si vuole affrontare attraverso il chiarimento degli obiettivi da raggiungere, gli ambiti formativi entro cui operare, i partner con cui lavorare, gli strumenti utili, i tempi e le modalità. Nell'istituto l'organismo referente per l'azione di coinvolgimento è il Collegio dei Docenti che investirà degli aspetti didattici ed organizzativi i singoli Consigli di classe. Sarà importante inoltre la costituzione di un gruppo di progetto che assuma l'incarico della "regia" dell'intera operazione e dei vari adempimenti che occorrerà prevedere e portare a termine.

Alcune azioni per la preparazione dell'ingresso in azienda potrebbero essere così sintetizzate:

- prefigurazione di una fase di formazione alternativa e integrativa all'interno della propria attività formativa e didattica;
- esplicitazione a tutti i soggetti scolastici interessati della logica che sottende all'attività lavorativa dei ragazzi onde evitare fraintendimenti, false o esagerate attese, specialmente con gli studenti;
- costituzione di un gruppo di lavoro formato dal dirigente, da alcuni docenti, da alcuni studenti, da qualche tecnico ed eventualmente da alcuni genitori in grado di offrire utili contributi;
- predisposizione di un agenda di contatti come strumento di facilitazione dei rapporti necessari alla buona riuscita dell'esperienza.

b) Fase di progettazione

E' la fase in cui è necessario un vero e proprio lavoro di concertazione fra la scuola e i soggetti esterni.

La **convenzione formativa** presuppone, infatti, un'intesa fra la tradizionale sede di formazione e il luogo di lavoro e riconosce all'azienda piena dignità di collaborazione alla formazione.

Per facilitare la messa a punto delle modalità operative è utile predisporre schemi guida per il gruppo di lavoro che mettano a punto:

- la definizione degli obiettivi
- la predisposizione di tempi e durata
- la scelta dei contenuti formativi
- l'identificazione dei criteri di operatività.

Sarà anche necessario definire:

- il numero di studenti
- il ruolo di ciascuno
- la possibilità di interscambio tra ruoli diversi in caso di necessità.

Gli **strumenti didattici** da utilizzare secondo le esigenze formative e gli obiettivi sono numerosi:

Dossier personale o diario di bordo per registrare l'andamento del lavoro, formalizzare i passaggi e le decisioni adottate, registrare le progressioni dei livelli di apprendimento, mettere a punto strategie opportune.

Scheda personale compilata dal tutor interno all'azienda all'interno della quale si rilevano la partecipazione al lavoro (interesse, partecipazione, spirito di iniziativa), conoscenze e abilità dimostrate, collegamento tra contenuti scolastici e mansioni svolte.

Schema di relazione finale che deve contenere indicazioni mirate alla valutazione globale del progetto ed elementi utili per l'assegnazione del credito formativo.

c) Fase di programmazione

La **programmazione didattica** segna il passaggio dalla progettazione generale al piano operativo. All'interno di essa devono essere definiti i *contenuti didattici*, *l'apporto di specifiche disciplinari*, *la terminologia essenziale* (glossario), *le nozioni minime sul funzionamento di un'azienda*.

A questa fase è necessario che partecipi anche il tutor interno all'azienda per un'intesa sulle modalità, gli impegni e i tempi del periodo in alternanza.

d) Fase di realizzazione

Durante la **fase di realizzazione** è necessario creare un clima di accoglienza e di attenzione che permetta di definire i dettagli del programma già concordato (luoghi, tempi, persone di riferimento, servizi utili, calendario incontri...).

Occorre attribuire compiti di lavoro significativi e momenti di riflessione comune alternati alla pratica di lavoro e combinati con scambi di esperienze professionali in altri reparti.

Si riportano sotto forma di chek list alcune azioni funzionali alla realizzazione del periodo in alternanza:

- Affiancamento
- Individuazione di problemi
- Soluzione di problemi
- Riflessione personale e guidata
- Assunzione di responsabilità
- Svolgimento di compiti
- Ripetizione di compiti
- Rispetto delle procedure
- Produzione di chek list
- Applicazione di istruzioni
- Esposizione in pubblico di un resoconto.

Si riporta inoltre l'esemplificazione di una "situazione di apprendimento" con tutoring:

- Spiegazione del compito nei dettagli e nelle procedure
- Dimostrazione pratica del tutor
- Prima esperienza operativa dello studente condotta insieme al tutor
- Altre successive esperienze, guidate dal tutor
- Pausa di riflessione per eventuali aggiustamenti
- Aiuto alla comprensione dei processi in atto
- Autovalutazione dello studente
- Visita ad un reparto od ufficio con compiti analoghi...

e) Fase di valutazione dell'attività formativa

Un'attività di forte significato pedagogico è la **valutazione dell'attività formativa** intesa non come conclusione ma come processo che richiede un continuum di operazioni, ed è essenzialmente un'azione collegiale che deve prevedere come primo oggetto di valutazione le conoscenze, le capacità, gli atteggiamenti acquisiti dallo studente durante l'esperienza in azienda.

E' importante sottolineare l'importanza della rilevazione dei dati poichè essa consente di seguire in itinere il processo formativo degli allievi e di intervenire al momento opportuno con integrazioni informative e specificazioni di dettagli volti ad una maggiore comprensione o al recupero.