

**"L'Industria meccanica a sostegno dell'occupabilità"
2014 – 2015**

**UN MODELLO PER LA REALIZZAZIONE DELLA
FORMAZIONE IN ALTERNANZA
SCUOLA-LAVORO
nella scuola secondaria del secondo ciclo**

- **il contesto**
- **il processo di realizzazione**
- **responsabilità e ruoli**
- **il raccordo con l'attività di *placement***

proposta per il MIUR

Indice

| | | |
|--|-----|----|
| PRESENTAZIONE | pag | 3 |
| A. IL CONTESTO | pag | 4 |
| 1. <i>Le finalità dell'alternanza</i> | pag | 4 |
| 2. <i>Quali competenze formare con l'alternanza</i> | pag | 4 |
| 3. <i>Il rapporto con le imprese</i> | pag | 5 |
| 4. <i>La continuità formativa</i> | pag | 6 |
| B. IL PROCESSO DI REALIZZAZIONE DELL'ALTERNANZA | pag | 7 |
| 1. <i>La progettazione del percorso formativo</i> | pag | 8 |
| 1.1. <i>La scelta delle competenze obbiettivo</i> | pag | 8 |
| 1.2. <i>La descrizione delle competenze e la programmazione</i> | pag | 11 |
| 2. <i>Il contratto formativo individuale</i> | pag | 13 |
| 3. <i>Il controllo della attuazione e dell'apprendimento</i> | pag | 16 |
| 4. <i>La valutazione.</i> | pag | 18 |
| 4.1. <i>La valutazione dell'apprendimento individuale (e la certificazione delle competenze)</i> | pag | 18 |
| 4.2. <i>La valutazione dell'efficacia del percorso formativo in alternanza</i> | pag | 20 |
| C. RESPONSABILITÀ E RUOLI | pag | 22 |
| 1. <i>La scuola: il Piano dell'offerta formativa</i> | pag | 22 |
| 2. <i>Il dirigente scolastico</i> | pag | 22 |
| 3. <i>Il Consiglio di Classe, il Dipartimento d'Indirizzo, il CTS</i> | pag | 22 |
| 4. <i>Il responsabile dell'alternanza scuola-lavoro</i> | pag | 23 |
| 5. <i>La direzione dell'azienda ospitante</i> | pag | 23 |
| 6. <i>Tutor formativo e Tutor aziendale</i> | pag | 23 |
| D. IL RACCORDO CON IL PLACEMENT | pag | 24 |
| <i>Credits</i> | pag | 25 |
| ALLEGATO – QUESTIONARI DI CUSTOMER | pag | 26 |

PRESENTAZIONE

Questo **MODELLO PER LA REALIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE IN ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO** nella scuola secondaria del secondo ciclo è esito della rielaborazione delle esperienze condotte con le aziende e le scuole che hanno partecipato al progetto di Federmeccanica e Federmanager "**IMO: L'Industria Meccanica a sostegno dell'Occupabilità**", realizzato nel 2014/15 in collaborazione con 10 Associazioni territoriali di Confindustria: Bergamo, Biella, Brescia, Firenze, Frosinone, Lecco, Milano, Monza-Brianza, Roma e Torino. Il progetto ha ripreso e sistematizzato le scelte principali e la metodologia di numerosi interventi realizzati in precedenza dalle stesse Federmeccanica e Federmanager, da Assolombarda e altre Associazioni territoriali. Esso è attualmente utilizzato e diffuso su scala regionale dall'Ufficio Scolastico della Lombardia, in collaborazione con le associazioni territoriali di Confindustria.

Il Modello offre alle scuole impegnate nella realizzazione dell'alternanza scuola-lavoro secondo le indicazioni contenute nel DDL "La Buona Scuola" (rispondenza dei percorsi in alternanza al profilo formativo d'indirizzo, ampliamento dell'offerta a tutti gli studenti del secondo biennio e del quinto anno, durata dei percorsi di almeno 400 ore nei tre anni per gli istituti tecnici e professionali e di 200 ore per i licei) **un filo rosso per sviluppare in coerenza tutti i passaggi** necessari: dalla costruzione di un contesto (dentro la scuola e attorno ad essa) che renda effettivamente praticabile l'alternanza, alla progettazione dei percorsi e alla definizione del contratto formativo individuale per ciascuno studente, alla realizzazione e al controllo, alla valutazione dei risultati di apprendimento degli studenti e dell'efficacia dell'intero percorso, al collegamento dell'esperienza con i servizi di *placement* offerti dalla scuola. Inoltre, propone una precisa definizione dei ruoli e delle responsabilità di tutti i soggetti coinvolti nella realizzazione.

Il Modello è perciò uno strumento per il miglioramento dell'efficacia dell'alternanza, premessa indispensabile perché essa possa affermarsi come prototipo della formazione delle competenze e della didattica laboratoriale che rappresentano i cardini dell'offerta formativa della "Buona Scuola". La piena efficacia del Modello richiede tuttavia che si verifichino anche alcune importanti **condizioni di sistema**. Tra quelle più strettamente inerenti il processo di realizzazione dell'alternanza:

1. La disponibilità per le scuole di adeguate ***risorse professionali e finanziarie*** per garantire l'effettivo esercizio delle diverse responsabilità, le condizioni organizzative essenziali, la copertura dei costi diretti;
2. La realizzazione di un ***osservatorio dei fabbisogni di competenze*** delle aziende, organizzato per fornire le informazioni necessarie per tutti gli indirizzi scolastici e di cui l'***Indagine sulla domanda di competenze delle imprese*** realizzata da Federmeccanica in collaborazione con Assolombarda, costituisce un prototipo che si è rivelato particolarmente funzionale;
3. La definizione di un sistema di ***"incentivi per le imprese***, per la valorizzazione delle imprese come luogo formativo e l'assistenza tutoriale" come indicato già nella L.53/2003 e mai attuato;
4. La definizione delle azioni intese a garantire un'attribuzione chiara e univoca della responsabilità della presa in carico degli studenti (se minori), della tutela della salute e della sicurezza, ***secondo modalità unificate su tutto il territorio nazionale***;
5. La ***semplificazione*** delle procedure e degli adempimenti, adottando anche in questo caso modelli unitari su tutto il territorio nazionale (convenzioni scuola-azienda, coperture assicurative...).

Federmeccanica e Federmanager offrono questo Modello al MIUR, perché condividendolo lo faccia proprio e lo diffonda in tutte le scuole e perché si adoperi a creare nel minor tempo possibile le condizioni di sistema che ne ottimizzino l'efficacia.

A. IL CONTESTO

Cos'è l'alternanza scuola-lavoro? Nel testo della Legge 53/2003, è un **percorso di istruzione** parallelo, che può essere scelto dal singolo studente e che gli consente di acquisire un titolo di studio di scuola secondaria del secondo ciclo attraverso periodi di attività in azienda e periodi di frequenza scolastica. Anche l'alternanza nell'ambito dell'apprendistato (che è un contratto di lavoro a forma mista) configura un percorso di questo tipo. Nella prassi delle scuole, è spesso un **progetto formativo** curricolare ma non disciplinare: si realizza nella cosiddetta "quota di autonomia" del monte ore didattico e si caratterizza per la possibilità di fare un'esperienza di lavoro durante gli anni di studio; spesso l'esperienza di lavoro (tirocinio o stage) copre per intero il progetto, ad eccezione di alcune attività preparatorie, dell'eventuale prova di verifica successiva al rientro a scuola, della relazione conclusiva dello studente. Nell'accezione della "Buona Scuola" – ed è quella che questo modello assume – è una **strategia formativa** che, combinando esperienze realizzate a scuola e in azienda o anche gestite autonomamente dallo studente, si propone di conseguire gli obiettivi di apprendimento (le competenze) indicati dal profilo formativo dell'indirizzo di studi.

1. Le finalità dell'alternanza

L'alternanza scuola-lavoro è una strategia formativa che intende mettere in grado lo studente di acquisire e sviluppare le competenze-obiettivo proprie dell'indirizzo di studi prescelto. Tutte le attività in alternanza (in aula, in laboratorio, in tirocinio, autonome) devono perciò essere finalizzate a questo scopo, cioè scelte per la loro idoneità rispetto all'esercizio (all'utilizzo) di quelle competenze. La progettazione dell'alternanza deve mostrare chiaramente il rapporto tra il contenuto delle diverse esperienze proposte allo studente e le competenze-obiettivo.

2. Quali competenze formare con l'alternanza

Cos'è una competenza? Secondo la definizione che ne dà l'EQM, "**Competenza** è la capacità dimostrata di utilizzare le conoscenze, le abilità e le capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e/o personale". La definizione contiene tre elementi importanti: 1) le conoscenze, le abilità e le capacità personali "valgono" in quanto le si **utilizza**; 2) il loro utilizzo deve avvenire in **situazioni** diverse e produrre una crescita della persona che le usa (cioè deve aumentare la padronanza che la persona ne ha); 3) il loro utilizzo deve essere **dimostrato**.

Le attività di alternanza scuola-lavoro sono particolarmente idonee a formare le competenze perché mettono lo studente in condizioni di **dimostrare** di saper **utilizzare** conoscenze, abilità e capacità in **situazioni** diverse.

Tutte le situazioni di lavoro o di studio in quanto attivano lo studente chiedendogli di dimostrare, eseguendo un compito e conseguendo un risultato, di saper utilizzare conoscenze, abilità e capacità, consentono lo sviluppo, nello stesso tempo, di competenze diverse:

- a) Tecnico-professionali, legate al contenuto dell'attività svolta
- b) Organizzative e relazionali, dipendenti dalle condizioni in cui l'attività è svolta

Esempi di competenze tecnico-professionali: realizzare il disegno di un pezzo meccanico; sviluppare un software o realizzare un sito web; registrare un ospite in albergo; redigere un documento contabile; controllare i collegamenti di un quadro elettrico; analizzare un composto chimico; curare una scottatura, sostituire le pastiglie dei freni...

Esempi di competenze organizzative e relazionali: programmare le attività da svolgere in funzione del tempo e del risultato; individuare e reperire gli strumenti da utilizzare per il lavoro; passare le informazioni necessarie

a chi subentra nello stesso lavoro o a chi deve eseguire la manutenzione della macchina in uso; accettare la distribuzione dei compiti di lavoro; collaborare con altri; segnalare un problema...

Le competenze organizzative e relazionali servono anche quando si fa un'attività diversa, sia lavorativa sia non lavorativa: esse sono dunque "trasversali" rispetto alle diverse professioni e possono essere considerate come "competenze di cittadinanza".

Le esperienze di alternanza scuola-lavoro devono favorire l'acquisizione e lo sviluppo delle competenze sia del primo sia del secondo tipo. Perciò le competenze-obiettivo devono essere descritte in relazione sia al **contenuto** sia alle **condizioni** del lavoro. Ad esempio:

- a) Effettua la registrazione (competenza tecnica) nello stretto tempo necessario (competenza organizzativa) e gestendo con cortesia l'impazienza del cliente (competenza relazionale);
- b) Controlla la funzionalità di un quadro elettrico (competenza tecnica) registrando le anomalie riscontrate (competenza organizzativa);
- c) Collabora con il personale responsabile (competenza relazionale) nella gestione (competenza organizzativa) di giochi idonei agli ospiti di un asilo nido (competenza tecnica);
- d) Esegue al tornio le lavorazioni assegnate (competenza tecnica) e al termine del lavoro relaziona al responsabile sullo stato avanzamento lavori (competenza organizzativa);
- e) Partecipa alla riunione di avvio di un progetto contribuendo alla ricerca delle soluzioni (competenza relazionale) con proposte pertinenti e fattibili (competenza tecnica).

3. *Il rapporto con le imprese*

L'alternanza scuola-lavoro necessita della collaborazione delle imprese o di altre organizzazioni sul territorio. In mancanza, altre attività, di progetto o di simulazione, potranno comunque offrire agli studenti la possibilità di sviluppare alcune delle competenze-obiettivo, senza però consentirgli di fare esperienza diretta di una situazione di lavoro. Perciò per fare alternanza è necessario costruire nel tempo un rapporto significativo e continuativo con le imprese.

Il primo passo è una ricognizione delle opportunità offerte dal territorio: quali imprese/organizzazioni operano sul territorio della scuola? Cosa fanno (producono)? Come sono organizzate? Qual è il livello di studi del personale che impiegano, quali competenze richiedono? Come individuare le imprese disponibili alla collaborazione e come raggiungerle?

Per fare la ricognizione è possibile utilizzare:

- I dati sulla struttura produttiva dell'area, sulla domanda di lavoro: Camera di Commercio, Centri Studi pubblici o privati, Agenzie per il lavoro...
- Interviste alle aziende più significative (all'imprenditore nelle piccole, a un dirigente nelle medio-grandi), individuate mediante la collaborazione delle Associazioni imprenditoriali o grazie a rapporti già in essere con la scuola, oppure per conoscenza personale.

Il secondo passo è la selezione delle aziende che possono essere interessate al tipo di preparazione che offre la scuola, facendo attenzione al fatto che questo interesse non dipende meccanicamente dal settore di attività dell'azienda: ad esempio, anche le imprese meccaniche impiegano elettronici, le chimiche informatici o meccanici, tutte (nelle aree non di produzione) utilizzano personale amministrativo; tra esse si scelgono ulteriormente le aziende interessanti per la scuola, per la loro disponibilità a ricevere tirocinanti e per il tipo di esperienza lavorativa che possono offrire. In tal modo si costruisce un "portafoglio aziende". Questa operazione può essere più semplice e efficace se fatta in collaborazione con le Associazioni imprenditoriali.

Dal portafoglio aziende si estrae (terzo passo) quelle aziende che per tipo di attività e organizzazione, per sensibilità e disponibilità personale dei responsabili, sono quelle che meglio possono collaborare con la scuola a ragionare sulle competenze del profilo formativo d'indirizzo e a definire le competenze-obiettivo

dell'alternanza. I responsabili di queste imprese potrebbero utilmente far parte del CTS (Comitato Tecnico Scientifico) della scuola (o della rete di scuole, quando è costituita sul territorio).

Queste aziende “*ad alta intensità di collaborazione*” sono veri e propri **partner** della scuola. Attivare e consolidare il rapporto con loro è indispensabile se si intende fare alternanza scuola-lavoro in modo continuativo e non velleitario.

4. *La continuità formativa*

L'attività di alternanza scuola-lavoro si sviluppa nell'arco del triennio (secondo biennio e quinto anno): eventuali “anticipazioni” nel primo biennio devono essere trattate come una prima presa di contatto con la realtà del lavoro, a scopo prevalentemente orientativo. L'impegno per gli studenti deve essere graduato in rapporto al livello di competenza che essi hanno all'ingresso nel percorso formativo in alternanza. Occorre considerare:

- Che la fattibilità e l'efficacia dell'esperienza in tirocinio dipende dal possesso delle conoscenze e abilità essenziali per poter cominciare a fare il lavoro previsto (può essere opportuno concordare con le aziende l'anticipazione di alcuni contenuti disciplinari o esercitazioni di laboratorio rispetto alle normali consuetudini scolastiche);
- Che l'inserimento in azienda di studenti minori deve essere gestito in modo chiaro e formale sotto il profilo delle responsabilità; le aziende potrebbero comunque fare difficoltà a ricevere studenti minori;
- Che le imprese spesso preferiscono ricevere in tirocinio studenti (in genere del quinto anno) con cui sia possibile sviluppare successivamente un percorso di inserimento lavorativo: questa preferenza può tornare a vantaggio degli studenti;
- Che la scelta di fare il tirocinio in anni diversi sempre nella stessa azienda oppure in aziende diverse deve tenere conto sia dei traguardi formativi che lo studente deve raggiungere sia delle preferenze dell'impresa.

Per graduare l'esperienza di alternanza negli anni, è opportuno tenere conto delle definizioni dei livelli di competenze dell'EQF (European Qualification Framework):

- a) Al terzo anno: *Lavora o studia sotto supervisione, con un certo grado di autonomia*
- b) Al quarto anno: *Assume la responsabilità di portare a termine compiti nell'ambito del lavoro o dello studio; Adegua il proprio comportamento alle circostanze nella soluzione dei problemi*
- c) Al quinto anno: *Sa gestirsi autonomamente, nel quadro di istruzioni in un contesto di lavoro o di studio, di solito prevedibili, ma soggetti a cambiamenti; sorveglia il lavoro di routine di altri, assumendo una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio*

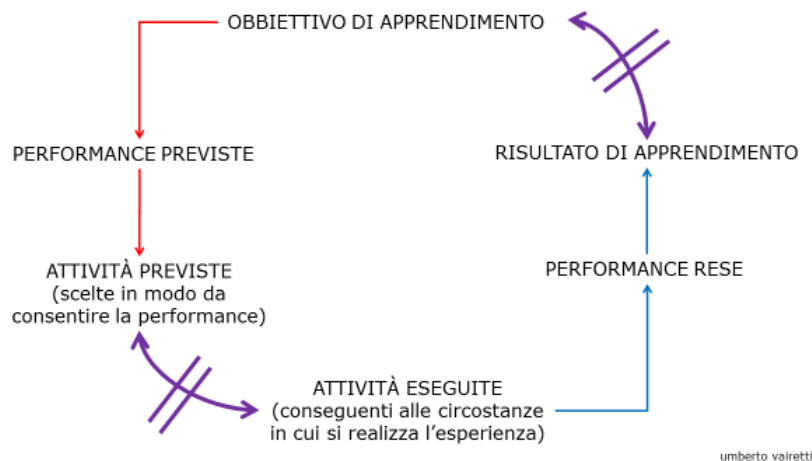
Le esperienze dell'alternanza saranno perciò caratterizzate da: a) affiancamento o supervisione costante; b) autonomia operativa in un contesto sotto controllo; c) autonomia operativa in condizioni non rigidamente predeterminate, assunzione di responsabilità di risultato.

Le competenze-obiettivo dell'alternanza potranno cambiare negli anni, ovvero essere confermate ma esercitate a crescenti livelli di complessità – o restare allo stesso livello ma richiedere allo studente di esercitarle con padronanza crescente.

Rispetto allo sviluppo della professionalità dello studente, il livello di padronanza di una competenza potrà non raggiungere i massimi livelli nel corso della formazione scolastica: potrà richiedere di essere ulteriormente perfezionato attraverso percorsi di formazione post-secondaria (università o istruzione superiore non universitaria – ITS), in fase di inserimento lavorativo, nel corso dell'esperienza professionale o mediante azioni di formazione continua. Perciò le competenze-obiettivo dell'alternanza non devono essere “perfette”.

B. IL PROCESSO DI REALIZZAZIONE DELL'ALTERNANZA

Il processo di realizzazione dell'alternanza scuola-lavoro si sviluppa in quattro fasi: progettazione (generale e operativa), contratto formativo individuale, attuazione e valutazione. Occorre mantenere la coerenza tra quanto progettato e quanto effettivamente attuato, anche se è possibile che in fase di attuazione – per il presentarsi di situazioni impreviste o anche per l'emergere di elementi che non era stato possibile considerare preventivamente – sia necessario rivedere e modificare la progettazione. La coerenza tra progettazione e attuazione permette di valutare il reale raggiungimento degli obiettivi formativi che ci si era proposti: ciò che è possibile valutare infatti è solo ciò che è effettivamente avvenuto ed è necessario che il rapporto tra progettato e attuato non vada fuori controllo. Come mostra lo schema, poiché non è possibile neanche con la migliore programmazione incasellare la realtà, i risultati ottenuti aderiranno solo tendenzialmente agli obiettivi



Il processo di seguito proposto cerca di offrire soluzioni semplici e efficaci, non rigide ma rigorose, al problema della coerenza, affrontando alcune questioni:

- a) Come gli obiettivi formativi, anche impegnativi, che la scuola vuole perseguire possono essere effettivamente raggiunti nella realtà? (è evidente ad esempio come in molti casi i profili formativi della secondaria del secondo ciclo sono descritti in termini troppo complessi o troppo alti per essere semplicisticamente ripresi, così come sono, nell'attività didattica).
- b) Come connettere gli obiettivi formativi con l'esperienza di formazione (inevitabilmente individuale) di ciascuno studente? Quale rapporto c'è tra competenze-obiettivo e competenze effettivamente acquisite?
- c) Come garantire l'unitarietà dell'esperienza formativa e la sua finalizzazione quando la sua realizzazione dipende dalla responsabilità di soggetti diversi? (in particolare: lo studente, i docenti della classe, il tutor aziendale).
- d) Come valutare l'esperienza formativa in alternanza nel quadro della valutazione complessiva dell'apprendimento?

1. La progettazione del percorso formativo

La scelta degli obiettivi è la parte più difficile del processo: è opportuno perciò procedere nel modo più lineare possibile, partendo dalla realtà in cui la scuola opera. Pur senza rinunciare a “guardare avanti” (le competenze che gli studenti devono acquisire serviranno loro nell’arco della vita, in un contesto in evoluzione) e a “guardare oltre” (non dovranno necessariamente vivere e lavorare dove abitano ora), è importante che gli obiettivi siano ben piantati nel *qui e ora*, per essere raggiungibili, evitando di voler perseguire auspici tanto nobili quanto impraticabili.

1.1. La scelta delle competenze obiettivo

Quali competenze scegliere come obiettivo dell’alternanza scuola-lavoro? E quante competenze? Siccome le competenze devono essere quelle di cui è possibile fare realmente esperienza a scuola e in azienda, nel tempo dedicato all’attività in alternanza, la scelta delle competenze non potrà che essere contestuale alla progettazione delle attività e alla definizione dei tempi e delle modalità di attuazione: perciò dovrà essere rivista e “sistemata” più volte.

L’alternanza si fa in collaborazione tra scuola e azienda, perciò si scelgono le competenze richieste dalle imprese (o dalle altre organizzazioni pubbliche o private coinvolte). Utilizzare in questa fase le competenze delle Linee Guida del riordino renderebbe molto difficile intendersi con le aziende. La raccolta delle richieste può avvenire in due modi:

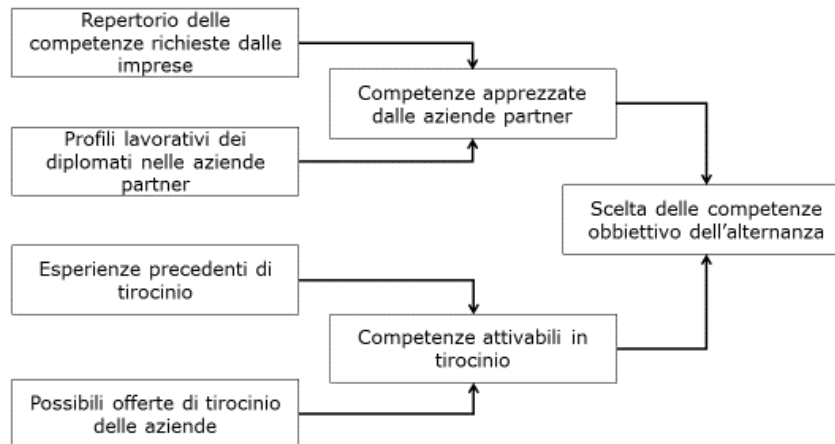
- a) Si chiede alle aziende partner di indicare quali mansioni può svolgere un diplomato dell’indirizzo una volta inserito in azienda e cosa deve dimostrare di saper fare; poi si confrontano le indicazioni e si perviene a una descrizione condivisa della domanda di competenze. Per alcuni indirizzi dell’istruzione esistono già, a cura di alcune Associazioni imprenditoriali, dei repertori di competenze che aggregano la domanda delle imprese e “pesano” le singole competenze in rapporto alla loro rilevanza: l’**Indagine sulla domanda di competenze delle imprese** realizzata da Federmeccanica ne è il miglior esempio disponibile;
- b) Si ricostruisce con le aziende le attività che ciascuna di esse può proporre agli studenti durante l’esperienza di tirocinio e si sottolineano gli elementi ricorrenti che le caratterizzano, ottenendo una descrizione condivisa della domanda di competenze. La ricostruzione delle attività in tirocinio può essere fatta anche a partire dalla documentazione delle esperienze realizzate negli anni precedenti.

Quanto più il rapporto della scuola con le aziende del territorio si consolida, tanto più se ne conoscono le caratteristiche ed è poi possibile sviluppare la programmazione dell’alternanza tenendo conto delle diverse specificità – e **abbinare lo studente all’azienda** valorizzandone le capacità e gli interessi.

Nella scelta delle competenze-obiettivo si deve evitare di stipare l’esperienza di alternanza con aspettative eccessive, limitando il numero delle competenze a quelle effettivamente perseguibili nel tempo disponibile e in ragione delle opportunità formative che è davvero possibile garantire. **Poche competenze** (non più di 3/4 per ogni anno di corso) **si possono meglio tenere sotto controllo** e permettono di finalizzare con maggior efficacia l’esperienza di alternanza.

La ricostruzione della domanda e la scelta delle competenze-obiettivo avvengono dunque nei modi illustrati dallo schema seguente.

SCELTA DELLE COMPETENZE OBIETTIVO



Quale che sia la modalità seguita, nelle aziende si fa sempre riferimento ad una posizione lavorativa (mansione, profilo professionale). Ad esempio, un diplomato dell'indirizzo meccanico può fare il montatore, il collaudatore, il manutentore, il disegnatore, il conduttore di impianti, l'operatore macchine utensili...; un diplomato dell'indirizzo informatico il programmatore, il sistemista di reti, lo sviluppatore software, il responsabile del sistema informativo... Le competenze richieste quindi si specificano in funzione del contesto (sono "*contestualizzate*"), cioè del processo produttivo in cui il lavoratore opera (o *in cui lo studente tirocinante viene inserito*), delle tecnologie impiegate, dell'organizzazione del reparto produttivo e dell'intera azienda – ed anche di ciò che l'azienda ha scelto come "stile" caratteristico del proprio modo di produrre.

Il lavoro di ricostruzione della domanda avviene dunque raccogliendo indicazioni che sono in origine connotate dalle caratteristiche particolari che il lavoro assume in ciascuna impresa, ma che devono essere poi "*decontestualizzate*" per avere descrizioni in cui la generalità delle aziende di un determinato settore (o che producono determinati beni o servizi) possa riconoscersi. La "*de-contestualizzazione*" è importante anche perché permette alle stesse aziende che hanno contribuito alla raccolta delle informazioni di precisare meglio quali competenze richiedono o di arricchire, prendendo spunto da quanto fanno altre imprese, la propria offerta di tirocinio.

I repertori delle competenze richieste dalle imprese predisposti da Federmeccanica contengono anche un elenco di competenze organizzative e relazionali comuni a tutti gli indirizzi, di cui si propone di seguito una versione aggiornata. Da questo elenco (di 20 competenze) è possibile scegliere, condividendole con le aziende partner, alcune delle competenze-obiettivo dell'alternanza.

COMPETENZE ORGANIZZATIVE E RELAZIONALI

| | |
|-----------------------|---|
| ORGANIZZARE IL LAVORO | mantiene costantemente l'attenzione sull'obiettivo e rispetta gli orari e i tempi assegnati garantendo il livello di qualità richiesto; individua le cause che determinano eventuali scostamenti dal risultato atteso |
| | organizza lo spazio di lavoro e le attività pianificando il proprio lavoro (priorità, tempi) in base alle disposizioni ricevute |
| | accetta e prende in carico compiti nuovi o aggiuntivi, riorganizzando le proprie attività in base alle nuove esigenze |
| | applica le procedure e gli standard previsti dal manuale qualità, la normativa e le procedure di sicurezza ed impatto ambientale, le procedure in caso d'emergenza |
| GESTIRE INFORMAZIONI | utilizza la documentazione aziendale e la manualistica per reperire le informazioni e le istruzioni necessarie per il proprio lavoro |
| | reperisce (anche sul web) e verifica informazioni relative ai requisiti di prodotto, alle caratteristiche di materiali e strumenti da impiegare, alla normativa pertinente il processo o attinente la sicurezza |
| | documenta le attività svolte secondo le procedure previste, gli standard aziendali e i requisiti del cliente, in modo da fornirne la tracciabilità, segnalando i problemi riscontrati e le soluzioni individuate |
| | raccoglie, elabora e analizza i dati sull'avanzamento delle lavorazioni, sul consumo di materiali o sui consumi energetici dell'impianto o quelli relativi al contesto di applicazione/utilizzo del prodotto o della soluzione da realizzare, derivandone informazioni utili per la produzione |
| | verifica la correttezza e il corretto avanzamento dell'emissione della documentazione, controllando la consistenza/correttezza/congruenza dei dati contenuti nei documenti prodotti; attua metodi di archiviazione efficaci, tali da permettere la facile rintracciabilità dei documenti |
| | predispone la documentazione (il manuale) delle caratteristiche tecniche del prodotto, le istruzioni per l'uso e la manutenzione; predispone la documentazione per la qualità e gestisce gli adempimenti richiesti per la certificazione del prodotto; predispone la documentazione obbligatoria ai sensi di legge, sia civilistica che fiscale |
| GESTIRE RISORSE | utilizza in modo appropriato le risorse aziendali (materiali, attrezzature e strumenti, documenti, spazi, strutture), controllandone la disponibilità, mantenendole in ordine e in efficienza ed evitando gli sprechi |

| COMPETENZE ORGANIZZATIVE E RELAZIONALI | |
|--|---|
| GESTIRE RELAZIONI E COMPORTEMENTI | accetta la ripartizione del lavoro e le attività assegnate dal team leader, collaborando con gli altri addetti per il raggiungimento dei risultati previsti, condividendo le informazioni sul lavoro svolto e sui risultati ottenuti |
| | lavora in gruppo esprimendo il proprio contributo e rispettando idee e contributi degli altri membri del team; aiuta gli altri membri del team a svolgere/completare le attività assegnate; chiede o offre collaborazione in funzione del conseguimento degli obiettivi aziendali |
| | riporta con continuità e precisione al responsabile dei lavori, anche con l'uso della modulistica interna |
| | rispetta lo stile e le regole aziendali e gestisce i rapporti con i diversi ruoli o le diverse aree aziendali adottando i comportamenti e le modalità di relazione richieste |
| | utilizza una terminologia appropriata e funzionale nello scambio di informazioni, sia verbale che scritto (reportistica, mail...) |
| | analizza e valuta criticamente il proprio lavoro e i risultati ottenuti, ricercando le ragioni degli eventuali errori o insuccessi |
| | aggiorna le proprie conoscenze e competenze, ricercando autonomamente soluzioni ai problemi di lavoro; ricerca occasioni di confronto con i colleghi più esperti o di altre aree aziendali |
| GESTIRE PROBLEMI | affronta i problemi e le situazioni di emergenza tenendo conto delle proprie responsabilità, delle norme di sicurezza e dei requisiti minimi di esercizio; rimane calmo, concentrato e determinato anche nelle situazioni più problematiche, chiedendo aiuto e supporto quando è necessario |
| | riporta i problemi di lavorazione, ne ricerca le possibili cause e contribuisce a definire le successive azioni correttive, anche proponendo soluzioni non standard |

1.2. La descrizione delle competenze e la programmazione

Come devono essere descritte le competenze-obiettivo? In termini di **performance**, cioè indicando chiaramente cosa lo studente deve fare per dimostrare il possesso della competenza (ovvero la sua capacità di utilizzarla nella situazione data). Essendo partiti dalla domanda di competenze delle aziende, ciò non è troppo difficile, perché le aziende hanno fornito indicazioni su ciò che deve fare chi lavora o su ciò che possono far fare allo studente in tirocinio.

È possibile ora cominciare a programmare l'attività di alternanza scuola-lavoro, associando le performance a quando dovranno essere realizzate dagli studenti: in quale anno di corso (e perciò a quale livello ciascuna competenza dovrà essere resa) e dove (in aula, in laboratorio, in tirocinio o in attività autonomamente organizzata da ciascuno studente). Questo passaggio non è, se non nei casi più semplici, una semplice trascrizione della competenza obiettivo, perché agli studenti nei diversi anni potrebbe essere richiesto di esercitare solo in parte o per intero la competenza. Ad esempio, ecco come può presentarsi una competenza-obiettivo a seconda del livello di complessità al quale deve essere resa la prestazione e della situazione in cui si realizza (scuola/azienda):

Competenza obbiettivo (informatica):

Individua e dettaglia gli eventuali problemi di un sw o di una rete, isola il problema per semplificare il processo risolutivo, imposta e applica i procedimenti risolutivi

| 3° anno | | 4° anno | | 5° anno | |
|---|---|---|---|--|---|
| PRESTAZIONI DEGLI STUDENTI (a scuola) | PRESTAZIONI DEGLI STUDENTI (in azienda) | PRESTAZIONI DEGLI STUDENTI (a scuola) | PRESTAZIONI DEGLI STUDENTI (in azienda) | PRESTAZIONI DEGLI STUDENTI (a scuola) | PRESTAZIONI DEGLI STUDENTI (in azienda) |
| analizza un software e ne elenca i problemi di funzionalità | osserva l'attività di un professional per risolvere i problemi di un software e ne ricostruisce la sequenza | isola i principali problemi di un software e ne imposta il procedimento risolutivo (con supervisione) | imposta e applica il procedimento risolutivo (con supervisione) | isola i principali problemi di un software e ne imposta ed applica il procedimento risolutivo (in autonomia) | imposta e applica il procedimento risolutivo (in autonomia), verificando la funzionalità del risultato ottenuto |

L'esempio mostra anche come l'aumento della difficoltà della prestazione dipende non solo dal suo contenuto operativo, ma anche dalle **condizioni in cui deve essere realizzata**, ad esempio: a) con supervisione/in autonomia; b) operando da solo/in team; c) applicando le istruzioni/ricercando le soluzioni; d) disponendo di tutte le informazioni necessarie/ricavando le informazioni dall'analisi del problema.

Naturalmente, è possibile che nello sviluppo del programma di alternanza alcune competenze-obiettivo siano associate solo alle prestazioni richieste in un certo anno (ad esempio, le più semplici in terza, le più complesse in quinta), solo a scuola o solo in azienda. La scheda seguente guida questo lavoro di programmazione.

| A | B | C | | | | B | C | | | | B | C | | | |
|------|-------|--------------------|----------|------|------|-------|--------------------|----------|------|------|-------|--------------------|----------|------|--|
| | | 3° anno | | | | | 4° anno | | | | | 5° anno | | | |
| | | PRESTAZIONE ATTESA | CONTESTO | | | | PRESTAZIONE ATTESA | CONTESTO | | | | PRESTAZIONE ATTESA | CONTESTO | | |
| Aula | Labor | | Tiroc | Home | Aula | Labor | | Tiroc | Home | Aula | Labor | | Tiroc | Home | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |

Ogni performance dovrà inoltre essere associata ai **criteri** con cui dovrà essere valutata. Ciascuno studente potrà così conoscere preventivamente quali performance gli saranno richieste, a quali condizioni e come saranno valutate.

LA CONDIZIONE ESSENZIALE PER UN'ALTERNANZA EFFICACE



Definire bene gli obiettivi

La definizione degli obiettivi deve considerare:

- la **performance** (ciò che deve essere in grado di *fare* lo studente)
- le condizioni (cioè il **contesto** in cui deve essere realizzata la performance, diverso se si tratta dell'aula, di un laboratorio o di un reparto aziendale)
- il **criterio** di verifica (come si **misura** la prestazione e quando essa è considerata accettabile).

umberto valretti

L'ultima operazione della progettazione del percorso formativo consiste nell'agganciare le competenze-obiettivo dell'alternanza al profilo formativo d'indirizzo, cioè nello stabilirne la corrispondenza con le competenze definite nelle "Linee Guida del Riordino" emanate dal MIUR. L'operazione serve per poter poi utilizzare i risultati ottenuti dagli studenti in alternanza in sede di valutazione complessiva dell'apprendimento e di certificazione delle competenze.

È possibile che una competenza obiettivo dell'alternanza sia pertinente a più di una competenza contenuta nelle linee guida: basti pensare che, mentre le competenze dell'alternanza sono legate alle esperienze formative degli studenti (e in genere le esperienze reali sono polivalenti), le competenze delle LG sono raggruppate per aree disciplinari: se ad esempio uno studente redige il testo della procedura che ha correttamente seguito per ottenere un risultato in laboratorio, attiva contemporaneamente sia una competenza di chimica che una di italiano (o di inglese). È anche possibile che più di una competenza obiettivo dell'alternanza sia pertinente alla stessa competenza contenuta nelle linee guida: queste ultime infatti sono spesso descritte in termini generali o aggregano nella stessa descrizione più competenze diverse. Si veda ad esempio una competenza del profilo del diplomato in "Accoglienza Turistica" degli Istituti Professionali: "*Promuovere e gestire i servizi di accoglienza turistico-alberghiera anche attraverso la progettazione dei servizi turistici per valorizzare le risorse ambientali, storico-artistiche, culturali ed enogastronomiche del territorio*" (i corsivi evidenziano la presenza di ben 3 competenze diverse: *promuovere, gestire, progettare!*).

2. Il contratto formativo individuale

Il percorso formativo in alternanza (progettato nel modo che si è visto) rappresenta lo standard di riferimento per tutti gli studenti coinvolti. Anno per anno, è possibile "estrarre" la parte corrispondente della progettazione, completandola con l'indicazione delle date in cui gli studenti realizzano le prestazioni indicate e della durata di ciascuna di esse.

| A | B | C | | | | D | |
|--|--------------------|----------|-------|-------|------|-------------------|--------------|
| | | 3° anno | | | | calendarizzazione | |
| COMPETENZE <i>descritte in termini di performance</i> | PRESTAZIONE ATTESA | CONTESTO | | | | data | durata (ore) |
| | | Aula | Labor | Tiroc | Home | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Questa scheda è il punto di partenza per definire il contratto formativo individuale con ciascuno studente: mentre in genere le prestazioni rese in aula sono le stesse per tutta la classe, è possibile si diversifichino quelle in laboratorio (se gli studenti lavorano in gruppi, può esserci distinzione o rotazione dei compiti) o quelle realizzate in autonomia (la casella “Home”). Quasi certamente subiranno modifiche le prestazioni in tirocinio, che devono essere concordate con ciascuna delle aziende ospitanti: come si è visto, le prestazioni in azienda sono determinate dal contesto (*contestualizzate*). Anche alcune caratteristiche particolari dei singoli studenti sono prese in considerazione in questa fase: eventuali limiti in termini di conoscenze o abilità; aspettative e preferenze; vincoli (ad esempio, la maggiore o minore autonomia di spostamento o le condizioni di salute).

Il passaggio centrale della predisposizione del contratto formativo sono gli accordi con l’azienda ospitante. All’azienda (solo se l’azienda è una delle aziende partner che hanno contribuito alla progettazione del percorso, questo passaggio può considerarsi già fatto) si sottopone (accompagnato da una presentazione sintetica del profilo formativo dell’indirizzo e dell’offerta formativa della scuola) il programma di attività dell’anno, relativamente alle prestazioni in tirocinio, verificando l’effettiva possibilità che avrà lo studente di rendere le prestazioni previste e registrando le eventuali variazioni concordate:

| A | B - 1 | B | C | | | | D | |
|--|-------------|--------------------|----------|-------|-------|------|-------------------|--------------|
| | | | CONTESTO | | | | calendarizzazione | |
| COMPETENZE <i>descritte in termini di performance</i> | variazioni | PRESTAZIONE ATTESA | Aula | Labor | Tiroc | Home | data | durata (ore) |
| | (flag x SI) | | | | | | | |
| | | | | | X | | | |
| | | | | | X | | | |
| | | | | | X | | | |
| | | | | | X | | | |
| | | | | | X | | | |
| | | | | | X | | | |
| | | | | | X | | | |
| | | | | | X | | | |
| | | | | | X | | | |
| | | | | | X | | | |
| | | | | | X | | | |
| | | | | | X | | | |
| | | | | | X | | | |
| | | | | | X | | | |
| | | | | | X | | | |
| | | | | | X | | | |

Le variazioni (registrate con un flag nella colonna B-1) possono riguardare:

- a) L'impossibilità di garantire la prestazione prevista, per particolari situazioni organizzative o operative dell'azienda: inserire NO nella colonna Tiroc (tirocinio)
- b) La sostituzione di una prestazione con un'altra diversa (ma sostanzialmente analoga); la specificazione della prestazione per renderla più aderente al contesto aziendale (ad esempio specificando la strumentazione che sarà usata dallo studente); l'inserimento di una prestazione aggiuntiva (in questo caso, è necessario modificare la durata delle altre, per farle posto): riscrivere la prestazione corrispondente (o aggiungere una nuova riga)
- c) Modifiche al calendario: cambiare la data o la durata

La scheda contratto formativo individuale, corredata in intestazione con i dati dello studente e dell'azienda costituisce il programma del tirocinio. I programmi di tirocinio di tutti gli studenti ospitati dalla stessa azienda vengono allegati alla convenzione.

Nella fase di abbinamento azienda-studente è possibile che l'azienda voglia procedere alla selezione, concordandola con la scuola. La selezione può essere un'esperienza formativa utile per gli studenti ed è opportuno tenere traccia delle modalità con cui è fatta e dei risultati (potrà così essere "valorizzata" come azione di *placement*: vedere oltre).

La scheda contratto formativo individuale si completa con la valutazione del livello di esecuzione delle singole prestazioni. La valutazione è fatta dal docente (o dai docenti) che cura la realizzazione delle diverse attività a scuola o che verifica i risultati dell'attività autonomamente svolta dallo studente. Per il programma del tirocinio è fatta dal tutor aziendale.

La valutazione è impostata in modo molto semplice, per favorire l'uso della scheda anche da parte del tutor aziendale (che può non avere esperienza di valutazione), ma anche per permetterne l'utilizzo da parte di soggetti diversi (i docenti, il tutor) senza dover impiegare troppo tempo "per mettersi d'accordo sui criteri".

I livelli di esecuzione della prestazione sono 4, cui si aggiunge la possibilità di indicare il caso in cui la prestazione non ha potuto essere verificata per cause non dipendenti dallo studente:

NV = non verificabile

1 = non esegue la prestazione richiesta

2 = esegue la prestazione, ma in modo non adeguato (commette un numero di errori superiore al tollerato – commette alcuni gravi errori)

3 = esegue la prestazione in modo adeguato (esegue correttamente il compito affidato, attenendosi alle prescrizioni ricevute; eventuali errori restano nei margini di tolleranza; riconosce cause e conseguenze degli errori commessi)

4 = esegue la prestazione in modo adeguato ed autonomo (esegue la prestazione "scegliendo" come farlo – ad es.: recupera le informazioni che gli servono, gli attrezzi, la documentazione tecnica; controlla ed eventualmente corregge la qualità del proprio lavoro; rileva e segnala un problema che si verifica durante la lavorazione; sottopone al tutor un'ipotesi di soluzione pertinente...)

La valutazione delle singole prestazioni sarà utilizzata in sede di valutazione complessiva dell'apprendimento e di certificazione delle competenze. La scheda contratto formativo individuale si presenta dunque così, completa di tutte le sue parti:

| Scheda | | CONTRATTO FORMATIVO | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|----------------------------|--|-------------------------------------|--|--------------------|--|----------|--|-------------------|--|--------------------------------|--|--------|--|--|--|--|--|
| | | SCUOLA: | | | | | | | | cod | | | | | | | | | |
| | | STUDENTE: | | | | | | | | CF | | | | | | | | | |
| | | INDIRIZZO (di studio): | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | SEZIONE: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | CLASSE: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | AZIENDA SEDE DEL TIROCINIO | | | | | | | | p. IVA | | | | | | | | | |
| A - 1 | | A | | B - 1 | | B | | C | | D | | E | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | calendarizzazione | | Valutazione della performance: | | | | | | | |
| COMPETENZA | | COMPETENZE | | variazioni | | PRESTAZIONE ATTESA | | CONTESTO | | | | data | | durata | | livello al quale è eseguita la prestazione | | | |
| (del "profilo in uscita" - da LG del riordino) | | N° | | descritte in termini di performance | | (flag x SI) | | | | | | | | (ore) | | NV 1 2 3 4 | | | |
| | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 11 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 13 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 15 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 16 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 17 | | | | | | | | | | | | | | | | | |

3. Il controllo della attuazione e dell'apprendimento.

Le schede-contratto di tutti gli studenti contengono tutti gli elementi da tenere sotto controllo durante la fase di attuazione. Compilate in tutte le parti, rappresentano la documentazione essenziale dell'attività. In particolare:

- Dalla valutazione delle performance si ricava quali studenti non sono stati messi in condizione di eseguire la prestazione (NV) o a quale livello l'hanno eseguita;
- Dalle variazioni delle prestazioni, che possono riguardare non solo il tirocinio ma anche la parte fatta a scuola e essere introdotte in ogni momento, si ricava le modifiche che è stato necessario apportare alla programmazione in corso di progettazione operativa o di attuazione – tenendo così sotto controllo la “tenuta” degli obiettivi;

Disponendo delle schede di tutti gli studenti che fanno il percorso in alternanza, si ha inoltre sia un riscontro della tenuta della partecipazione sia una verifica del raggiungimento complessivo degli obiettivi didattici: quanti studenti sono stati in grado di eseguire le diverse prestazioni e a che livello? Lo schema seguente illustra quest'uso delle valutazioni individuali:

LA VALUTAZIONE DEGLI APPRENDIMENTI E IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI

| | | Foglio di calcolo competenze Meccanici* | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|--|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | *dati simulati a scopo illustrativo | | | | | | | | | | | | | |
| | | n°1 | n°2 | n°3 | n°4 | n°5 | n°6 | n°7 | n°8 | n°9 | n°10 | n°11 | n°12 | n°13 | n°14 |
| COMPETENZA 1) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Performance 1a | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Performance 1b | | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| Performance 1c | | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | | | | 4 | 4 |
| | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| | | 9 | 11 | 10 | 11 | 10 | 10 | 6 | 12 | 8 | 8 | 7 | 9 | 12 | |
| | | 3,00 | 3,00 | 3,67 | 3,33 | 3,67 | 3,33 | 3,33 | 3,00 | 4,00 | 2,67 | 4,00 | 3,50 | 3,00 | 4,00 |
| COMPETENZA 2) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Performance 2a | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | 3 | 4 | | | 4 | 4 | 3 |
| Performance 2b | | | | 4 | 4 | 3 | 3 | | 3 | 4 | | | 4 | 4 | 4 |
| Performance 2c | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | | 3 | 4 | | | | 4 | 4 |
| | | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | | 3 | 3 | | | 2 | 3 | 3 |
| | | 8 | 8 | 12 | 12 | 11 | 7 | | 9 | 12 | | | 8 | 12 | 11 |
| | | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,67 | 3,50 | | 3,00 | 4,00 | | | 4,00 | 4,00 | 3,67 |
| COMPETENZA 3) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Performance 3a | | 4 | 4 | 4 | 4 | | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | | 4 | |
| Performance 3b | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Performance 3c | | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| | | 8 | 12 | 12 | 12 | 6 | 12 | 10 | 6 | 12 | 12 | 12 | 4 | 12 | 4 |
| | | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 3,33 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| COMPETENZA 4) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Performance 4a | | | 3 | | 4 | | 3 | | 3 | 4 | 4 | 4 | | | 4 |
| Performance 4b | | 4 | | | 3 | | 3 | | 2 | 4 | | | | | |
| Performance 4c | | 4 | 4 | | 4 | | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | | 4 | | 4 |
| | | 2 | | | 3 | | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | | 2 |
| | | 8 | 7 | | 11 | | 9 | 4 | 8 | 11 | 8 | 4 | 4 | | 8 |
| | | 4,00 | 3,50 | | 3,67 | | 3,00 | 4,00 | 2,67 | 3,67 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | | 4,00 |

Lecco, progetto IMO, 2015

Mentre infatti la lettura “in verticale” delle valutazioni consente di misurare il livello di padronanza delle competenze per ciascuno studente, la lettura “in orizzontale” evidenzia quanto l’esperienza formativa offerta dalla scuola (per una determinata classe) è riuscita a mettere gli studenti in grado di eseguire la performance, dimostrando così una (maggiore o minore) padronanza di ciascuna competenza. Il punteggio medio ottenuto dagli studenti della classe consente di valutare l’efficacia del percorso in alternanza e costituisce un elemento per valutare la qualità della preparazione offerta dalla scuola. Si consideri infatti che: a) la formazione in alternanza è parte integrante dell’offerta formativa d’Istituto e copre una quota consistente (“almeno 400 ore negli Istituti Tecnici e Professionali e 200 ore nei Licei” richiede il DdL “La Buona Scuola”) del curriculum del triennio; b) la programmazione dell’alternanza per l’intero triennio consente di disporre di un periodo di tempo significativo per correggere le criticità emergenti; c) l’alternanza “valorizza”, integrandole con il tirocinio, le attività (in aula e in laboratorio) della didattica ordinaria. Per queste ragioni, una “Buona Alternanza” è un’attività curricolare particolarmente efficace.

La documentazione si completa acquisendo altri riscontri, ad esempio:

- I rapporti redatti dagli studenti nel corso dell’esperienza di tirocinio (“Diari di Bordo”): utili, soprattutto se periodicamente esaminati dalla scuola, per tenere sotto controllo la coerenza dell’attuazione con il progetto e rilevare le eventuali criticità; utile anche – in fase di valutazione finale dell’alternanza – per **verificare la qualità dei tirocini** offerti dalle aziende e la capacità dello studente di monitorare il proprio percorso formativo (*imparare ad imparare*);
- I prodotti finali degli studenti: presentazione del lavoro fatto e dei risultati raggiunti; eventuali progetti o manufatti realizzati;
- I questionari di customer satisfaction di studenti, tutor aziendali, docenti e genitori (un esempio di questionari di customer è riportato in allegato);
- La valutazione complessiva dell’azienda ospitante.

La raccolta della valutazione delle aziende può essere fatta utilizzando la scheda seguente:

| SCUOLA: | | | | |
|--|-------------|---|---|---|
| AZIENDA: | | | | |
| GIUDIZIO COMPLESSIVO DELL'AZIENDA | | | | |
| <p>Come l'azienda valuta la presenza dei ragazzi in azienda rispetto: 1) alle competenze tecnico-professionali 2) al comportamento organizzativo 3) alla motivazione e all'atteggiamento 4) alla preparazione scolastica. [inserire una X nella casella corrispondente al grado di soddisfazione: 1 = negativa; 2 = solo in parte adeguata; 3 = rispondente alle attese; 4 = superiore alle attese] Per ciascuno di questi aspetti, cosa è stato maggiormente apprezzato e cosa lo è stato meno. Quali suggerimenti l'azienda dà alla scuola per migliorare questi aspetti.</p> | | | | |
| aspetti da valutare | valutazione | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| possesso o acquisizione delle competenze tecnico-professionali | | | | |
| comportamento organizzativo | | | | |
| motivazione e atteggiamenti | | | | |
| preparazione scolastica | | | | |
| cosa è stato più apprezzato per ciascun aspetto? Cosa è stato più negativo? [compilare la colonna di destra] | | | | |
| possesso o acquisizione delle competenze tecnico-professionali | | | | |
| comportamento organizzativo | | | | |
| motivazione e atteggiamenti | | | | |
| preparazione scolastica | | | | |
| EVENTUALI SUGGERIMENTI DELL'AZIENDA ALLA SCUOLA | | | | |

Oltre all'acquisizione delle informazioni utili al controllo della fase di attuazione e dei risultati di apprendimento, deve anche essere prevista la sorveglianza sul rispetto del contratto formativo: eventuali comportamenti non corretti da parte dello studente o dell'azienda ospitante, l'emergere di difficoltà o criticità significative devono poter essere rilevate tempestivamente per poter adottare gli interventi correttivi più opportuni.

4. La valutazione.

L'ultima fase del processo di realizzazione dell'alternanza scuola-lavoro è la valutazione: come si è visto, essa è impostata già nelle fasi di progettazione e definizione del contratto formativo individuale; ha acquisito in fase di controllo dell'attuazione i riscontri necessari; si completa ora con l'analisi dell'esperienza e dei risultati. **La valutazione è dunque un processo che accompagna l'intera esperienza formativa, non solo l'atto finale** (si può riflettere sul fatto che invece la tradizionale "prova" scolastica è spesso inserita solo a termine di un ciclo di attività – modulo, unità didattica, corso...: un buon modo per chiudere la stalla dopo la fuga dei buoi). La valutazione dell'efficacia del progetto formativo di alternanza e la valutazione dell'apprendimento individuale dello studente sono due operazioni distinte, anche se la prima si basa in buona parte sugli esiti della seconda. Si comincia perciò da quest'ultima – benché essa possa concludersi con la certificazione anche in un tempo successivo.

4.1. La valutazione dell'apprendimento individuale (e la certificazione delle competenze).

Sono state acquisite le valutazioni delle prestazioni rese da ciascuno studente durante l'esperienza di alternanza, registrate nel contratto formativo individuale. Si procede ora a valutare il livello di padronanza di ciascuna delle competenze-obiettivo del percorso formativo, come si è già sinteticamente anticipato nella fase di controllo dell'apprendimento.

Come si perviene alla valutazione del livello di padronanza della competenza? Calcolando la media delle valutazioni di tutte le prestazioni inerenti quella competenza. Tuttavia, è possibile che in fase di progettazione si sia scelto di attribuire ad alcune prestazioni un peso maggiore (e allora la media sarà "ponderata"), oppure che in sede di valutazione si ritenga opportuno prendere in considerazioni la presenza di alcune condizioni oggettive, ad esempio:

- a) L'emergere di alcune difficoltà impreviste in fase di attuazione, che può avere pregiudicato il livello della prestazione;
- b) Il manifestarsi di un "difetto di taratura" delle prestazioni richieste rispetto alle conoscenze e alle abilità degli studenti (ciò accade quando chi ha progettato il percorso deve ammettere "abbiamo sbagliato noi");
- c) Il livello di una prestazione resa in un dato momento del percorso dimostra che i limiti evidenziati in altre prestazioni rese in precedenza sono stati superati.

Siccome le competenze-obiettivo dell'alternanza sono state agganciate, in fase di progettazione, alle competenze delle Linee Guida, la loro valutazione porta "elementi di prova":

- Alla valutazione degli apprendimenti disciplinari, per ciascuna delle discipline che hanno contribuito alla realizzazione del percorso in alternanza (con un peso diverso a seconda dell'intensità con cui ha contribuito ogni singola disciplina);
- Alla valutazione del grado di conseguimento delle competenze previste dal profilo formativo dell'indirizzo (sia rispetto all'area d'indirizzo che a quella generale o comune).

Ci sono però tre convinzioni che rappresentano la condizione perché la valutazione delle competenze acquisite in alternanza possa concorrere alla valutazione complessiva dell'apprendimento:

- a) La valutazione delle competenze sostituisce (e non *si aggiunge!*) la valutazione dell'acquisizione delle conoscenze disciplinari: perché, come si è visto, la competenza è (anche) la **dimostrazione** delle conoscenze possedute.
- b) Gli "elementi di prova" acquisiti con le valutazioni dell'alternanza hanno lo stesso peso delle prove disciplinari tradizionali, **indipendentemente da chi** (docente o tutor aziendale) **li ha forniti**. Riportando qualche esempio, relativo alle discipline dell'area generale: una buona relazione di un esperimento di chimica *prova* la padronanza della lingua italiana; la soddisfacente fornitura di informazioni turistiche a un cliente straniero *prova* la padronanza della sua lingua e il possesso di conoscenze geografiche o naturalistiche o artistiche; il calcolo corretto del prezzo di vendita di un manufatto *prova* il possesso di conoscenze matematiche. La somministrazione di altre prove dovrebbe perciò essere riservata all'accertamento di competenze non già sufficientemente verificate.
- c) La valutazione del grado di conseguimento delle competenze previste dal profilo formativo dell'indirizzo non è la somma delle valutazioni disciplinari, ma esprime un **giudizio collegiale** del Consiglio di Classe che può scegliere di oltrepassare la permanenza di singole lacune (pur verbalizzandone la presenza). L'**oggetto** su cui si esprime il giudizio collegiale (e da cui dipende l'esito finale) sono ancora una volta le competenze e non le conoscenze disciplinari.

Sono del resto le competenze previste dal profilo formativo che sono oggetto della certificazione, intermedia o finale. Anche rispetto alla certificazione delle competenze, le valutazioni prodotte dall'alternanza insieme a quelle prodotte da tutte le attività di accertamento, disciplinari e non, costituiscono elementi di prova.

Potrebbero perciò essere utilmente allegati al certificato “ufficiale” costruendo così un portfolio personale (“Libretto Formativo”) dello studente (questa considerazione sarà ripresa parlando di *placement*).

4.2. La valutazione dell'efficacia del percorso formativo in alternanza

La documentazione raccolta permette anche di valutare l'efficacia del percorso nel suo complesso: a) quanti studenti hanno potuto usufruire dell'esperienza dall'inizio alla fine? b) quanti studenti hanno acquisito un adeguato livello di padronanza delle singole competenze-obiettivo? c) come ha funzionato la collaborazione con le aziende ospitanti? d) quali effetti ha avuto l'esperienza sugli apprendimenti disciplinari? e) come ha funzionato l'organizzazione dell'esperienza (adempimenti, gestione degli accordi, tempi di realizzazione, aspetti logistici)?

Per la valutazione dell'efficacia del percorso è utile ricostruire un quadro dei punti di forza e dei punti di debolezza, rispetto ai diversi fattori:

| Fattore | Punti di forza | Punti di debolezza |
|--|-----------------------|---------------------------|
| Partecipazione degli studenti | | |
| Livello di acquisizione delle competenze da parte degli studenti | | |
| Raggiungimento degli obiettivi di apprendimento disciplinari | | |
| Coinvolgimento degli insegnanti della classe | | |
| Realizzazione dell'attività di tutoraggio (scolastico e aziendale) | | |
| Collaborazione delle aziende ospitanti | | |
| Utilizzo degli strumenti di progettazione, controllo e valutazione | | |
| Gestione degli adempimenti e degli accordi | | |
| Gestione dei tempi e del calendario | | |
| Organizzazione e gestione dell'accesso degli studenti in azienda (trasporti, ecc.) | | |
| Raccolta e organizzazione della documentazione | | |

L'esame della collaborazione con le aziende permette di costituirsi un archivio che sarà utile per la prosecuzione o la riedizione dell'esperienza, tenendo traccia delle imprese che hanno garantito una collaborazione forte e continuativa, quelle che hanno comunque offerto un contributo adeguato e quelle con le quali sarà opportuno riconsiderare (precisare meglio o modificare) gli accordi. Anche questo esame riguarda i diversi aspetti (fattori) della collaborazione:

| Fattori |
|---|
| Numero posti tirocinio offerti |
| Disponibilità ad ospitare studenti di classi diverse |
| Partecipazione alla definizione del percorso formativo |
| Rispetto del contratto formativo di tirocinio |
| Eventuale offerta di opportunità formative aggiuntive (corsi aziendali, trasferte...) |
| Rispetto del calendario e dei tempi |
| Continuità del tutoraggio |
| Valutazione delle prestazioni in tirocinio |
| Valutazione dell'esperienza (giudizio complessivo) |
| Supporto logistico offerto agli studenti (mensa, trasporto...) |
| Eventuali premi agli studenti in tirocinio |

È così possibile avere una classificazione delle aziende rispetto alla loro capacità di fornire collaborazione per l'alternanza:

| Aziende A | Aziende B | Aziende C |
|---|---|---|
| Collaborano in tutte le fasi del progetto, garantendo il pieno raggiungimento degli obiettivi | Offrono adeguate opportunità di tirocinio che gestiscono nel rispetto degli accordi | Evidenziano discontinuità nella collaborazione o difficoltà a mantenere gli accordi |

Un aspetto particolarmente importante da valutare concerne l'impatto dell'alternanza sulle attività curricolari della scuola. Esso può verificarsi a diversi livelli:

- Sul calendario didattico: quanto ha modificato l'organizzazione annuale delle altre attività, disciplinari e non? Quante ore di ciascuna disciplina sono state "valorizzate" nell'ambito dell'alternanza? Quante ore di ciascuna disciplina sono state "cancellate" per fare spazio all'alternanza? Di quante ore è aumentato il tempo di "esposizione formativa" degli studenti ("valorizzazione" del tempo di apprendimento fuori calendario: pomeriggi, mesi estivi...).
- Sulla programmazione didattica del Consiglio di Classe: quanti e quali docenti della classe sono stati coinvolti nella progettazione e nella realizzazione dell'alternanza? Quanto la progettazione dell'alternanza e le programmazioni disciplinari sono state collegate tra loro? Quanto la progettazione "per competenze" propria dell'alternanza ha influito sulla definizione degli obiettivi di apprendimento disciplinari? quali contenuti disciplinari sono stati ricollocati nel tempo (ad esempio "anticipati") per favorire l'efficacia dell'alternanza?
- Sulla gestione della didattica: quante e quali attività sono state realizzate in collaborazione tra due o più docenti della classe? Quali attività a scuola sono state realizzate con la collaborazione delle aziende partner o delle aziende ospitanti?
- Sulla definizione dell'offerta formativa: quali modifiche l'esperienza di alternanza ha prodotto sul curriculum reale d'indirizzo (sostituzioni, ampliamenti, "curvature")? Quali indicazioni per la programmazione della didattica, derivate dall'esperienza di alternanza, hanno elaborato e diffuso i Dipartimenti d'Indirizzo o i Coordinamenti disciplinari? Quali modifiche sono state introdotte nel Piano dell'Offerta Formativa?
- Sull'organizzazione scolastica: quali funzioni tecniche sono state decise per consentire la realizzazione dell'alternanza: affidamento di incarichi particolari ("Funzioni obbiettivo"), individuazione del supporto amministrativo, costituzione di organismi dedicati (ad es. il "Comitato Scuola-Lavoro"), attribuzione di responsabilità per il tutoraggio...? Quante risorse professionali (ore-uomo) sono state dedicate alla realizzazione dell'alternanza? Quante risorse finanziarie?

L'analisi e la valutazione dell'efficacia del percorso formativo in alternanza permette sia di disporre degli elementi utili perché tutta la scuola ne apprezzi l'utilità, sia di definire quali debbano essere i requisiti essenziali per la riedizione o per lo sviluppo dell'esperienza.

La diffusione dell'alternanza nella scuola richiede la generazione di un consenso crescente tra i docenti, ma anche tra gli studenti (per i quali l'alternanza, oltre ad essere un'esperienza significativa, è anche un impegno maggiore) e tra i loro genitori, anche tra le aziende del territorio per far crescere l'offerta delle opportunità di tirocinio. A questo scopo, particolarmente utile è la pubblicazione dei risultati (sul sito della scuola, su quelli delle aziende coinvolte e delle associazioni imprenditoriali, sulla stampa locale).

C. RESPONSABILITÀ E RUOLI

Può essere particolarmente utile ritracciare il quadro delle responsabilità e dei ruoli che assumono i diversi soggetti (collettivi e individuali) nella realizzazione dell'alternanza scuola-lavoro.

1. *La scuola: il Piano dell'offerta formativa*

L'alternanza scuola-lavoro è un'attività curricolare a tutti gli effetti. Essa è inserita nel Piano dell'Offerta Formativa, proposto dal Collegio Docenti e approvato dal Consiglio d'Istituto. Nel POF sono indicati i requisiti essenziali per la realizzazione dell'alternanza, l'articolazione di massima nelle annualità del triennio, i criteri di impostazione della collaborazione con le aziende, le modalità di impostazione della valutazione dei risultati di apprendimento.

2. *Il dirigente scolastico*

Il dirigente ha la responsabilità di garantire l'attuazione del POF e perciò le condizioni perché l'esperienza dell'alternanza possa essere offerta a tutti gli studenti “per almeno 400 ore nel triennio (Istituti Tecnici e Professionali) o per almeno 200 ore nel triennio (Licei)”. Anche se la durata dell'alternanza prescritta dalla “Buona Scuola” è – almeno per i primi anni di applicazione – un traguardo tendenziale, il dirigente scolastico deve porsi l'obiettivo di incrementare in maniera consistente e qualificare le opportunità di alternanza scuola-lavoro cui la scuola può accedere, sviluppando e presidiando la collaborazione con le aziende. Inoltre, deve sorvegliare che l'alternanza sia inserita nella programmazione didattica di tutti i Consigli di Classe, nel rispetto dei requisiti fissati dal POF, e deve predisporre le soluzioni organizzative più idonee per permetterne la realizzazione (istituzione di funzioni dedicate, assegnazione di personale docente e non docente – anche pro quota, gestione del calendario delle attività...).

In qualità di legale rappresentante della scuola, il dirigente stipula tutte le convenzioni e i contratti necessari alla realizzazione dell'alternanza (con le aziende ospitanti, con l'ASL per la gestione di salute e sicurezza...). Il dirigente può delegare ad uno o più collaboratori le proprie responsabilità, sempre comunque con atto formale e continuando ad esercitare un forte *commitment* sulla realizzazione delle attività.

Il Consiglio d'Istituto destina all'attività di alternanza le risorse necessarie alla realizzazione, nel quadro delle disponibilità di bilancio.

3. *Il Consiglio di Classe, il Dipartimento d'Indirizzo, il CTS*

Il CdC programma le attività di alternanza inserendole nella programmazione didattica annuale e organizzando il concorso delle diverse discipline alla loro attuazione. Attribuisce responsabilità, ruoli e compiti per l'attuazione, in particolare per la sorveglianza delle attività degli studenti in tirocinio e per il controllo del percorso formativo e dei risultati di apprendimento di ciascuno di essi (tutoring). Valuta i risultati conseguiti dagli studenti e l'efficacia del percorso formativo.

La programmazione delle attività di alternanza può essere realizzata dal Dipartimento d'Indirizzo, ove questo è attivo, usufruendo anche della collaborazione degli esperti “del mondo del lavoro e/o della ricerca” presenti nel Comitato Tecnico Scientifico (CTS) o dei responsabili delle “*aziende partner*”, quelle che più sopra sono state caratterizzate come “*ad alta intensità di collaborazione*”. In questo caso, il CdC ha comunque la responsabilità di “customizzare” il programma in relazione ad esigenze specifiche della classe, oltre che di assicurarne in ogni caso la piena realizzazione.

4. Il responsabile dell'alternanza scuola-lavoro

Operando da solo o nell'ambito di un apposito Comitato Scuola-Lavoro, ha la responsabilità di curare correttezza, appropriatezza e efficacia delle operazioni necessarie a garantire l'organizzazione e l'attuazione dell'alternanza, in particolare delle attività in tirocinio. Su delega del dirigente, gestisce il rapporto con i responsabili delle aziende ospitanti, sorveglia il rispetto del contratto formativo e degli impegni sottoscritti con la convenzione, acquisisce i riscontri necessari a valutare la collaborazione e assicura la tenuta dell'archivio delle imprese fornitrici di tirocini.

Coordina l'attività dei tutor (formativo e aziendale), cui fornisce preliminarmente le indicazioni operative necessarie, assistendoli al verificarsi di eventi ostativi al buon esito dei percorsi formativi in alternanza. Svolge un ruolo di assistenza tecnica ai CdC in fase di programmazione e attuazione dell'alternanza.

5. La direzione dell'azienda ospitante

La direzione aziendale (il titolare nelle aziende più piccole, oppure il direttore generale o di stabilimento o ancora il responsabile delle HR) sottoscrive gli accordi con la scuola e il contratto formativo degli studenti ospitati in tirocinio, con le modifiche o integrazioni eventualmente concordate.

Individua tra le maestranze il collaboratore o i collaboratori cui attribuire il ruolo di tutor aziendale. Nei confronti dei tutor e degli altri addetti eventualmente coinvolti, esercita per tutta la durata dell'esperienza un preciso ruolo di *commitment* interno, per garantire la tenuta della motivazione e il rispetto degli impegni assunti.

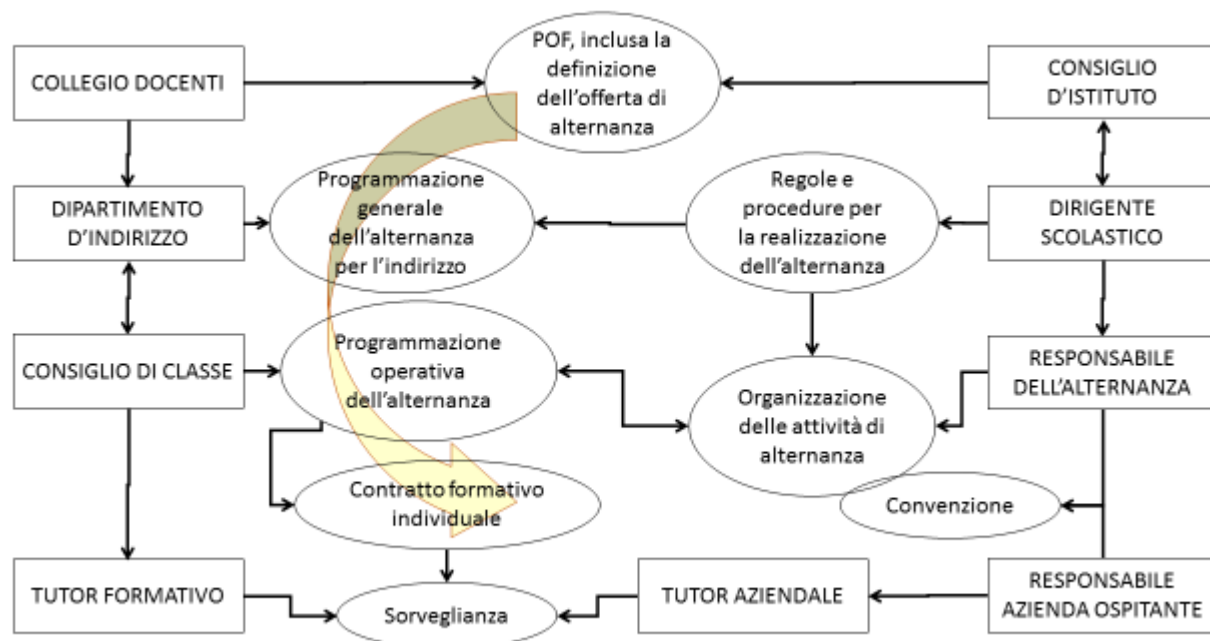
Fornisce alla scuola, al termine, le valutazioni raccolte dai tutor aziendali sulle performance dei singoli studenti tirocinanti e il giudizio complessivo sull'esperienza.

6. Tutor formativo e Tutor aziendale

Il CdC individua al suo interno i tutor formativi che seguiranno gli studenti nel corso dell'esperienza, tenendosi costantemente informati sull'andamento della stessa, in particolare durante le attività di tirocinio. Dovendo sorvegliare l'applicazione del contratto formativo individuale, è opportuno che i tutor siano in numero sufficiente per seguire gli studenti in modo adeguato, così da avere in carico ciascuno non più di 5-6 studenti contemporaneamente. Il tutor formativo si coordina con il tutor aziendale (con cui prende preliminarmente gli accordi necessari), usufruendo all'occorrenza del supporto del responsabile dell'alternanza scuola-lavoro. Raccoglie e organizza tutti i riscontri utili per la valutazione dei risultati di apprendimento degli studenti a lui affidati e per la valutazione dell'efficacia del percorso formativo, fornendoli al CdC e al responsabile dell'alternanza scuola-lavoro.

Il tutor aziendale è individuato dall'azienda ospitante tra gli addetti dell'area in cui lo studente è inserito, sulla base di alcuni requisiti: a) il possesso di adeguata competenza professionale; b) la possibilità di assumersi la responsabilità necessaria; c) la disponibilità a svolgere il ruolo di addestratore e supervisore degli studenti. Applicando gli accordi presi con il tutor formativo, il tutor aziendale sorveglia le prestazioni dello studente, curandone l'eventuale affiancamento ai diversi operatori, e ne valuta la performance secondo i criteri concordati. Segnala al responsabile aziendale e al tutor formativo il verificarsi di eventuali situazioni di criticità.

L'immagine che segue rappresenta il quadro dei soggetti responsabili dell'alternanza, le loro relazioni e i principali prodotti che ciascuno di essi deve garantire. Oltre ai soggetti indicati, è opportuno tornare a sottolineare la responsabilità personale e diretta dello studente nell'attuazione del percorso previsto dal proprio contratto formativo, nell'esecuzione delle performance e nel raggiungimento dei risultati previsti di apprendimento.



D. IL RACCORDO CON IL PLACEMENT

Oltre ad essere una modalità efficace per conseguire gli obiettivi di apprendimento previsti dal profilo d'indirizzo, l'alternanza favorisce lo studente nell'accostarsi al mondo del lavoro dopo il diploma – o anche nella scelta del percorso d'istruzione superiore (Istituti Tecnici Superiori o Università), una scelta che può meglio finalizzare ai propri obiettivi professionali. Perciò l'alternanza offre molti elementi che possono essere ripresi a scuola per realizzare un servizio di **placement**.

Il **placement** è un servizio di recente introduzione (e ancora poco diffuso) nelle scuole, che esse possono in parte gestire in autonomia, acquisendo le competenze necessarie, e in parte realizzare in collaborazione con le Agenzie per il Lavoro. Il servizio consiste nell'accompagnare gli studenti nel passaggio dalla scuola alla vita attiva, utilizzando diverse metodologie d'intervento. Qui si considerano solo quegli aspetti delle attività di placement cui l'alternanza offre un contributo importante.

1. La **valutazione delle competenze**, esito di una verifica puntuale delle performance, offre *elementi di prova* significativi e in genere duraturi, che possono favorire la produzione di un **bilancio delle competenze** individuali più realistico: lo studente dispone di una conoscenza migliore dei propri punti di forza e di debolezza, dei campi in cui deve affinare la propria preparazione. Riconoscendo la coerenza tra il bilancio e la propria esperienza diretta, è più disposto a valutare ed accogliere i suggerimenti che gli possono venire offerti.
2. L'**esperienza di tirocinio**: in quali aziende, con quali mansioni e quali risultati, è un elemento qualificante la redazione del **curriculum professionale**. Responsabili aziendali e Tutor aziendali possono fornire credenziali, quando hanno una valutazione positiva dello studente tirocinante. Unitamente ad altre eventuali esperienze di lavoro (retribuito o no) fatte durante gli studi, permettono

- di presentarsi sul mercato del lavoro con un curriculum che non è necessariamente limitato alla dichiarazione della scuola frequentata e della valutazione finale ottenuta
3. Aver sperimentato il lavoro permette di avvicinarsi con più consapevolezza al proprio futuro professionale. Quali aspetti dell'esperienza in azienda (ma anche eventuali attività di project work fatte a scuola possono essere prese in considerazione) lo studente ha vissuto come qualificanti e possono essere il punto di partenza per mettere a fuoco il proprio orientamento professionale? Può trattarsi del contenuto del lavoro (= è la professione che voglio fare) o dell'organizzazione produttiva (= mi piace lavorare in un'azienda innovativa), delle relazioni professionali (= cerco un ambiente di lavoro dinamico e collaborativo) o della cultura e dello stile aziendali (= dove posso essere apprezzato per la qualità del mio lavoro, dove si rispettano le differenze individuali, dove si favoriscono gli scambi interculturali...). Anche gli aspetti dell'esperienza in azienda vissuti come più critici o problematici sono un punto di partenza per l'orientamento, perché aiutano lo studente a mettere a fuoco le situazioni che considera meno desiderabili.
 4. La conoscenza diretta di un'impresa (o di alcune) aiuta ad impostare la ricerca del lavoro: quali opportunità può offrire un'azienda di quel settore, che fa quel tipo di prodotto, che opera su quel tipo di mercato; quali posizioni di lavoro sono più consone alla preparazione ricevuta e alle competenze acquisite. Ma l'azienda che ha ospitato lo studente in tirocinio è anche spesso disposta ad offrirgli la prima occasione di lavoro (con un tirocinio di inserimento, un contratto di apprendistato, una prestazione occasionale...). Oppure può essere un punto di accesso ad altre occasioni, segnalando lo studente (se ne ha un giudizio positivo) ad altre aziende del settore o ad aziende clienti o ai propri fornitori.
 5. Aver vissuto in azienda ha permesso allo studente di conoscerne le regole, di impararne il linguaggio, di riconoscere i ruoli, di cominciare a capire il sistema delle relazioni, di assumere atteggiamenti consoni ad una situazione lavorativa e comportamenti apprezzati. Questi elementi gli consentiranno di presentarsi meglio e con più sicurezza ad un colloquio di lavoro e di decifrare più agevolmente il linguaggio (anche non verbale) del selezionatore. Sapendo un po' cosa significa lavorare in azienda, potrà rivolgere al suo interlocutore domande più appropriate e nell'ordine giusto.
 6. Aver partecipato a un percorso che alterna momenti di lavoro e di studio ha infine un'importante implicazione culturale: favorisce un approccio al lavoro non come ricerca del posto ma come ingresso in un percorso di sviluppo professionale che potrà articolarsi tra esperienze fatte in attività differenti e in luoghi diversi, senza escludere la possibilità, da adulti, di **rientrare in formazione**. Un atteggiamento certamente più in linea con gli scenari attuali dell'occupazione e con la cultura professionale del lavoro oggi emergente.

Nelle scuole, trainati da una "buona alternanza", anche i servizi di placement possono proporsi, invece che come un impegno aggiuntivo e anche un po' disallineato rispetto alla professionalità dei docenti, come un completamento dell'offerta formativa, mettendo gli studenti il più possibile in condizione di mettere a frutto le competenze sviluppate durante il percorso e le conoscenze acquisite.

Credits.

Il Modello è stato elaborato da Umberto Vairetti sulla base delle esperienze delle scuole e delle aziende partecipanti al progetto IMO. Un ringraziamento particolare va ai coordinatori territoriali delle scuole e delle aziende, ai responsabili delle Associazioni territoriali di Confindustria, a Sabrina DeSantis di Federmeccanica.

Importante il contributo di Isabella Medicina, per l'Indagine sulla domanda delle imprese, e di Marica Vicale, per la supervisione del lavoro dei gruppi locali. Rosaria Capuano, dell'USR Lombardia, è stata un partner prezioso per verificare la fattibilità e sperimentare la diffondibilità del Modello.

ALLEGATO

QUESTIONARI DI CUSTOMER SATISFACTION

I questionari di rilevazione della *customer satisfaction* sono un esempio di come possano essere raccolte indicazioni importanti per la valutazione dell'esperienza. I questionari che seguono sono costruiti tutti con lo stesso impianto, con leggere differenziazioni a seconda del soggetto cui sono rivolti (lo studente, i suoi genitori, il tutor o il responsabile aziendale, i docenti). Ciò permette di confrontare puntualmente le risposte fornite dai diversi soggetti.

| questionario CS | | ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO | | | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|----------------------|---|---|---|----|
| tutor aziendale | <input type="checkbox"/> | SCUOLA | <input type="text"/> | | | | |
| responsabile aziendale | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| studente | <input checked="" type="checkbox"/> | anno scolastico | <input type="text"/> | | | | |
| docente | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| genitore | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| 1. come valuti complessivamente l'esperienza di alternanza? | | | | | | | |
| INUTILE | <input type="checkbox"/> | 1 A | | | | | |
| POCO UTILE | <input type="checkbox"/> | 1 B | | | | | |
| ABBASTANZA UTILE | <input type="checkbox"/> | 1 C | | | | | |
| MOLTO UTILE | <input type="checkbox"/> | 1 D | | | | | |
| 2. cosa ritieni di aver imparato grazie a questa esperienza (max 3 risposte)? | | | | | | | |
| A ORGANIZZARE DA SOLO IL MIO LAVORO | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| AD APPLICARE LE CONOSCENZE APPRESE A SCUOLA | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| A IMPEGNARMI PER OTTENERE IL RISULTATO | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| A CONTROLLARE QUELLO CHE FACCIO | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| A TENERE BENE LE ATTREZZATURE DI LAVORO | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| A CERCARE E USARE LE INFORMAZIONI CHE SERVONO PER LAVORARE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| A COLLABORARE CON ALTRE PERSONE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| A RISPETTARE LE REGOLE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| A RIFERIRE QUELLO CHE HO FATTO E I RISULTATI OTTENUTI | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| AD AFFRONTARE I PROBLEMI E CERCARE DI RISOLVERLI | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| 3. pensando al tuo futuro professionale dopo questa esperienza, con quali di queste frasi ti trovi d'accordo (max 3 frasi)? | | | | | | | |
| VORREI FARE LO STESSO LAVORO O UNO SIMILE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| PENSO DI DOVER PERFEZIONARE LA MIA PREPARAZIONE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| VORREI COMINCIARE A LAVORARE IL PIU' PRESTO POSSIBILE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| PREFERIREI NON FARE UN LAVORO DI QUESTO TIPO | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| CREDO DI DOVER CAPIRE COSA DAVVERO VOGLIO FARE PRIMA DI SCEGLIERE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| DEVO SCEGLIERE UN LAVORO ADATTO ALLE MIE CAPACITA' | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| IL MIO FUTURO PROFESSIONALE E' ANCORA TROPPO LONTANO PER PENSARCI | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| IMPORTA SOLO GUADAGNARE BENE, ANCHE SE QUELLO CHE FAI NON TI PIACE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| LO STUDIO MI PIACE PIU' DEL LAVORO E VORREI FARLO DURARE IL PIU' A LUNGO POSSIBILE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| CERCHERO' DI FARE ALTRE ESPERIENZE DI LAVORO ANCHE DURANTE GLI STUDI | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| PENSO CHE CAMBIARE SPESSO LAVORO SIA MOLTO UTILE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| PENSO CHE LAVORARE SEMPRE NELLA STESSA AZIENDA SIA PREFERIBILE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| 4. a tuo parere, quali aspetti dell'alternanza scuola lavoro dovrebbero essere rafforzati o ridotti? (per ogni aspetto posizionarsi tra + e -) | | | | | | | |
| | | | ++ | + | = | - | -- |
| DURATA DELL'ESPERIENZA IN AZIENDA | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| ASSISTENZA DEL TUTOR AZIENDALE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| ASSISTENZA DEI DOCENTI | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| DURATA DELLA PARTE FATTA A SCUOLA | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| INFORMAZIONI AGLI STUDENTI SU COSA DEVONO FARE IN AZIENDA | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| MOMENTI SPECIFICI DI RIFLESSIONE E CONFRONTO SULL'ESPERIENZA | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| VALUTAZIONE DI QUELLO CHE GLI STUDENTI IMPARANO A FARE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| POSSIBILITA' DI ADATTARE IL PERCORSO A SITUAZIONI PARTICOLARI | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| UTILIZZO ANCHE A SCUOLA DI CIO' CHE SI E' IMPARATO IN AZIENDA | <input type="checkbox"/> | | | | | | |

| questionario CS | ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO | | | | | | |
|---|-------------------------------------|-----------------|----------------------|---|---|---|----|
| tutor aziendale | <input type="checkbox"/> | SCUOLA | <input type="text"/> | | | | |
| responsabile aziendale | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| studente | <input type="checkbox"/> | anno scolastico | <input type="text"/> | | | | |
| docente | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |
| genitore | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| 1. come valuta complessivamente l'esperienza di alternanza? | | | | | | | |
| INUTILE | <input type="checkbox"/> | 1 A | | | | | |
| POCO UTILE | <input type="checkbox"/> | 1 B | | | | | |
| ABBASTANZA UTILE | <input type="checkbox"/> | 1 C | | | | | |
| MOLTO UTILE | <input type="checkbox"/> | 1 D | | | | | |
| 2. cosa hanno imparato a suo avviso gli studenti grazie a questa esperienza? | | | | | | | |
| A ORGANIZZARE DA SOLI IL LORO LAVORO | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| AD APPLICARE LE CONOSCENZE APPRESE A SCUOLA | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| A IMPEGNARSI PER OTTENERE IL RISULTATO | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| A TENERE SOTTO CONTROLLO IL LORO LAVORO | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| A TENERE BENE LE ATTREZZATURE DI LAVORO E SCOLASTICHE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| A CERCARE E USARE AUTONOMAMENTE LE INFORMAZIONI CHE GLI SERVONO | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| A COLLABORARE CON ALTRE PERSONE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| A RISPETTARE LE REGOLE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| A RIFERIRE SU LAVORO SVOLTO E RISULTATI OTTENUTI | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| AD AFFRONTARE I PROBLEMI E CERCARE DI RISOLVERLI | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| 3. pensando a come gli studenti hanno vissuto questa esperienza, con quali di queste frasi ti trova d'accordo (max 3 frasi)? | | | | | | | |
| PENSO GLI SIA VENUTA PIU' VOGLIA DI IMPARARE A FARE QUESTO LAVORO (O UNO SIMILE) | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| CREDO ABBIANO CAPITO DI DOVER MIGLIORARE LA LORO PREPARAZIONE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| GLI E' VENUTA VOGLIA DI ANDARE A LAVORARE IL PIU' PRESTO POSSIBILE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| CREDO CHE NON SIANO INTERESSATI AL TIPO DI LAVORO CHE HANNO SPERIMENTATO | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| PENSO ABBIANO CAPITO L'IMPORTANZA DI PENSARE BENE A COSA VOGLIONO FARE DOPO LA SCUOLA | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| HANNO CAPITO CHE IL LAVORO MIGLIORE E' QUELLO PIU' ADATTO ALLE LORO CAPACITA' | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| HANNO COMINCIATO A PENSARE SERIAMENTE AL LORO FUTURO PROFESSIONALE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| HANNO CAPITO CHE LAVORO E STUDIO SERVONO, ANCHE SE QUELLO CHE FAI NON TI PIACE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| RITENGONO SIA MEGLIO PROSEGUIRE GLI STUDI DOPO IL DIPLOMA | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| GLI E' VENUTA VOGLIA DI FARE ANCHE ALTRE ESPERIENZE DI LAVORO DURANTE GLI STUDI | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| HANNO CAPITO CHE FARE LAVORI DIVERSI FA CRESCERE LE CAPACITA' PROFESSIONALI | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| HANNO CAPITO L'IMPORTANZA DI FAR PARTE DI UN'ORGANIZZAZIONE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| 4. a suo parere, quali aspetti dell'alternanza scuola lavoro dovrebbero essere rafforzati o ridotti? (per ogni aspetto posizionarsi tra + e -) | | | | | | | |
| | | | ++ | + | = | - | -- |
| DURATA DELL'ESPERIENZA IN AZIENDA | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| ASSISTENZA DEL TUTOR AZIENDALE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| ASSISTENZA DEI DOCENTI | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| DURATA DELLA PARTE FATTA A SCUOLA | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| INFORMAZIONI AGLI STUDENTI SU COSA DEVONO FARE IN AZIENDA | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| MOMENTI SPECIFICI DI RIFLESSIONE E CONFRONTO SULL'ESPERIENZA | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLO STUDENTE | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| POSSIBILITA' DI ADATTARE IL PERCORSO A SITUAZIONI PARTICOLARI | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| UTILIZZO ANCHE A SCUOLA DI CIO' CHE SI E' IMPARATO IN AZIENDA | <input type="checkbox"/> | | | | | | |