



ASSOLOMBARDA  
Confindustria Milano Monza e Brianza

# Ricognizione, analisi e valutazione della modalità di gestione dell'Alternanza Scuola-Lavoro nelle scuole

RICERCA

N°03/2017

A cura dell'Area

Sistema Formativo e Capitale Umano

Ricognizione, analisi e valutazione  
della modalità di gestione  
dell'Alternanza Scuola-Lavoro  
nelle scuole

La presente ricerca è stata promossa dall'Area Sistema Formativo e Capitale Umano in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia ed è stata curata da Umberto Vairetti, esperto di progettazione e sviluppo dei sistemi della formazione e di valutazione dei risultati.

# Indice

<b>PREFAZIONE</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUZIONE</b>	<b>6</b>
<b>1. OBIETTIVI E METODOLOGIA</b>	<b>8</b>
<b>2. LA RICOGNIZIONE DELLE ESPERIENZE DELLE SCUOLE</b>	<b>10</b>
2.1 I risultati della prima ricognizione	10
2.2 L'impatto sulla didattica: Alternanza e programmazione disciplinare	11
2.3 L'impatto sulla didattica: Alternanza e programmazione d'Istituto, di Classe e individuale	12
2.4 La gestione della collaborazione con i partner esterni	14
2.5 La valutazione dell'Alternanza	15
2.6 Tavola di classificazione delle soluzioni organizzative	17
2.7 Conclusioni	20
<b>3. IL "REPERTORIO DELLE PRATICHE"</b>	<b>21</b>
3.1 Premessa	21
3.2 La progettazione dell'Alternanza	23
3.3 La gestione del rapporto con le aziende e l'attività di tutoraggio	28
3.4 La valutazione dei risultati di apprendimento	32
3.5 La valutazione dell'efficacia dei percorsi in Alternanza	36
<b>4. GUIDA PRATICA ALLA GESTIONE DELL'ALTERNANZA</b>	<b>39</b>
4.1 Premessa	39
4.2 L'impostazione dell'Alternanza	39
4.3 La gestione della sicurezza	43
4.4 La collaborazione con le aziende/organizzazioni <i>partner</i>	43
4.5 La progettazione	45
4.6 La gestione dei rapporti con le aziende/organizzazioni ospitanti	46
4.7 La realizzazione del tirocinio	48
4.8 La valutazione del tirocinio	50
4.9 La valutazione dell'apprendimento	51
4.10 La certificazione delle competenze	53
4.11 La valutazione dell'Alternanza	54
4.12 La manutenzione del processo	55
4.13 I possibili messaggi di errore	57

# Prefazione

L'introduzione dell'obbligatorietà dell'Alternanza Scuola-Lavoro ha condotto sicuramente ad alcuni risultati - in termini di innovazione della didattica e di successo formativo degli studenti - rispetto ai quali, tuttavia, non siamo ancora nelle condizioni di esprimere un giudizio complessivo. Solo il prossimo anno, infatti, si concluderà il primo ciclo triennale di Alternanza: si tratta, finora, di un'esperienza che ha registrato successi e fatto emergere opportunità di miglioramento, così come emerge dai racconti di docenti, studenti, famiglie e imprese che hanno fornito preziosi riscontri a fronte delle loro esperienze.

Successi e opportunità di miglioramento che appaiono inevitabili se si considerano la portata e le dimensioni quantitative di una riforma nata con l'obiettivo di integrare nei percorsi educativi offerti dalla scuola italiana elementi fondamentali espressivi dell'esperienza di vita nel mondo del lavoro. Parliamo, infatti, di circa 1,5 milioni di studenti che a regime devono essere coinvolti in iniziative co-progettate tra scuole e imprese, a confronto dei numeri decisamente più contenuti del passato, laddove l'Alternanza era prevista come esperienza affidata all'autonomia non sistematica degli istituti tecnici e professionali e per un monte ore limitato.

È a fronte di queste oggettive, ma iniziali difficoltà di implementazione dell'Alternanza che Assolombarda Confindustria Monza e Brianza - forte di una 'storica' partnership con gli istituti del territorio per favorire la collaborazione didattica con le imprese - ha deciso di promuovere insieme all'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia una ricerca volta a raccogliere il meglio di quanto realizzato dagli istituti scolastici in questi due anni di introduzione della legge 107/2015.

All'indagine "Ricognizione, analisi e valutazione della modalità di gestione dell'Alternanza Scuola-Lavoro nelle scuole", hanno partecipato quasi 400 istituti, pari a circa un terzo del totale delle scuole secondarie superiori lombarde, che sono chiamate dalla "Buona Scuola" a garantire a tutti gli studenti un'esperienza di Alternanza per almeno 200 ore o 400 ore nell'ultimo triennio del secondo ciclo di istruzione. Nella ricerca sono state coinvolte anche alcune scuole non lombarde, consentendo in questo modo un interessante confronto con quanto accade in altre Regioni.

La ricerca è articolata in tre fasi: alla ricognizione delle soluzioni adottate dalle 400 scuole per 'fare alternanza', è seguita un'analisi più approfondita dei processi organizzativi e delle scelte didattiche dei 50 istituti che presentano le situazioni più interessanti, per concludere con la redazione di una "Guida pratica alla gestione dell'Alternanza" in cui sono state rielaborate e organizzate le migliori prassi individuate e rispetto alle quali scuole e aziende possono trovare utili indicazioni e suggerimenti per avviare o consolidare le esperienze di Alternanza.

Il report - sia nella dimensione di ricognizione delle modalità esecutive dell'Alternanza, sia nella dimensione di individuazione delle soluzioni più efficaci - testimonia, da un lato, la concreta capacità degli istituti scolastici e delle imprese di risolvere in maniera innovativa le problematiche connesse con l'implementazione dell'Alternanza, dall'altro, una comune volontà di ricerca costruttiva e partecipativa di soluzioni in grado di affrontare e vincere senza pregiudizi la sfida di un sistema educativo nel quale studio e lavoro siano sempre più integrati.

Pietro Guindani  
Vice Presidente  
Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

# Introduzione

La Legge 107/2015 (“La Buona Scuola”), introducendo l’obbligatorietà dell’Alternanza Scuola-Lavoro per tutti gli studenti del secondo biennio e del quinto anno, impegna le scuole a un ripensamento complessivo delle modalità con cui l’Alternanza viene progettata e realizzata. In prospettiva, tale ripensamento si farà via via più stringente, quando l’Alternanza verrà ad assumere particolare rilievo rispetto all’esame di Stato.

La realizzazione dei percorsi formativi in Alternanza Scuola-Lavoro in Lombardia ha una tradizione consolidata: negli ultimi 4-5 anni le istituzioni scolastiche hanno sperimentato e messo a regime prassi particolarmente efficaci per quanto concerne l’attività di progettazione, che sono state sistematizzate soprattutto con l’esperienza del progetto “MISTRAL”<sup>1</sup> - promosso da Assolombarda e Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia (USR) - e con la partecipazione di scuole e associazioni confindustriali di diverse province ai progetti nazionali di Federmeccanica “IMO”<sup>2</sup> e “Traineeship”<sup>3</sup>; tali esperienze sono state successivamente codificate nell’applicativo prodotto dall’USR.

È invece stata finora lasciata all’iniziativa autonoma delle scuole la soluzione dei problemi gestionali connessi con la realizzazione dell’Alternanza. La questione di una gestione efficace è divenuta centrale con la L. 107/2015, perché l’introduzione dell’obbligatorietà ha, da un lato, moltiplicato il numero degli studenti partecipanti, dall’altro, richiesto a tutte le scuole di misurarsi con la realizzazione di percorsi didattici che richiedono strategie anche molto distanti dalle consuetudini didattiche ordinarie. La necessità di adempiere a un obbligo di legge (200 o 400 ore almeno nel triennio) pone in evidenza alcune questioni di particolare rilievo:

1. come garantire a tutti gli studenti in Alternanza un’esperienza formativa efficace, caratterizzata dall’effettivo incontro con le realtà del lavoro e della produzione?
2. come controllare in fase di attuazione la realizzazione del progetto formativo per ogni studente e come valutare i risultati di apprendimento? Come integrare l’Alternanza nel curriculum scolastico?
3. come coinvolgere nella scuola i docenti di tutte le discipline e sul territorio un numero adeguato di aziende e altre organizzazioni? Come valorizzare e rendere stabile la collaborazione tra scuole e aziende?

Le soluzioni individuate dalle scuole sono diverse, in ragione degli elementi ‘costitutivi’ dell’Alternanza, quali:

- la scelta della tipologia dei percorsi (centrati su un’esperienza significativa di tirocinio, su attività di *project work*, sull’Impresa Formativa Simulata);
- la collocazione dei percorsi all’interno del calendario scolastico o a margine di esso;
- la distribuzione delle responsabilità di progettazione e di gestione;
- le modalità di gestione della collaborazione con i partner esterni, in particolare con le imprese e le organizzazioni di produzione e di servizi.

---

<sup>1</sup>“MISTRAL (Modelli Innovativi per STRutturare l’Alternanza Lunga)” è un progetto promosso da Assolombarda e Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia con l’obiettivo di elaborare con scuole e aziende un modello di progettazione triennale e realizzazione dei percorsi di alternanza negli istituti tecnici e professionali.

<sup>2</sup>“IMO – Industria Meccanica a sostegno dell’Occupabilità” è un percorso condiviso tra istituti tecnici e imprese finalizzato alla formazione di competenze specifiche volte a migliorare la transizione scuola-lavoro dei giovani. Il progetto è stato promosso da Federmeccanica e Federmanager con il finanziamento di Fondirigenti e rappresenta lo sviluppo del progetto “CTS in laboratorio”, avviato nel 2012/2013.

<sup>3</sup>“Traineeship” è un progetto pilota, promosso all’interno del Protocollo d’intesa firmato da Federmeccanica e MIUR destinato ad avviare, in collaborazione con INDIRE, un programma di diffusione e di rafforzamento dell’alternanza scuola-lavoro, in modo tale che questa diventi una vera e propria materia curriculare, rivolta a tutti gli studenti.

La ricerca di alcuni modelli di gestione dell'Alternanza Scuola-Lavoro, che possano rappresentare una guida per migliorare l'efficacia, l'efficienza e la sostenibilità di una scelta formativa che impatta sensibilmente con gli assetti organizzativi consolidati dell'istituzione scolastica richiede di analizzare quali soluzioni le scuole hanno individuato e le relative motivazioni.

# 1. Obiettivi e metodologia

L'indagine promossa da Assolombarda in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale (USR) per la Lombardia si articola in 3 fasi.

## Fase 1. Ricognizione delle soluzioni organizzative adottate dalle scuole

A tutte le scuole secondarie di secondo grado della Lombardia - sia statali, sia paritarie - è stato proposto un **questionario volto a rilevare le principali scelte compiute per garantire la realizzazione dell'Alternanza**. Il questionario è stato inviato anche a 14 istituti scolastici fuori regione, individuati tra le scuole partecipanti al progetto "Traineeship" di Federmeccanica, al fine di disporre di ulteriori elementi di confronto. In totale sono state raggiunte le 729 scuole statali e 376 paritarie della Lombardia, oltre alle 14 fuori regione. Hanno risposto alla rilevazione **361 scuole**, pari a circa 1/3 del totale considerato<sup>4</sup>. Di seguito i principali elementi indagati:

1. Quale modalità prevalente avete adottato o deciso di adottare per la realizzazione dell'Alternanza Scuola-Lavoro (ASL)?
2. Quante ore mediamente dura il tirocinio per gli studenti delle terze e delle quarte classi?
3. In quale periodo si svolge prevalentemente l'attività di ASL? Se si svolge durante l'anno scolastico, è stato modificato il calendario-orario delle lezioni? Sono state cambiate le programmazioni disciplinari?
4. Quale modalità di gestione della Classe è stata scelta per far partecipare tutti gli studenti all'ASL? È stata sperimentata la rotazione degli studenti?
5. Chi sviluppa i progetti di Alternanza? Chi redige i progetti formativi individuali? Per la progettazione si è scelto di utilizzare uno specifico applicativo?
6. Chi fa il tutoraggio degli studenti in Alternanza?
7. Come si individuano le aziende o gli enti con cui collaborare per la realizzazione dell'ASL? Chi gestisce il contatto? Chi definisce gli accordi? Come si controlla il rispetto del progetto formativo?
8. È valutata l'attività degli studenti in azienda? Concorre alla valutazione complessiva dello studente? È prevista la certificazione delle competenze sviluppate in ASL?

Questa prima fase di indagine ha consentito di elaborare una sorta di Tavola di classificazione delle soluzioni organizzative dell'Alternanza, illustrata al paragrafo 2.6.

## Fase 2. Analisi delle soluzioni e individuazione delle *best practice*

Tra le scuole che hanno risposto alla prima fase dell'indagine, **ne sono state selezionate 80 che dichiarano un'organizzazione dell'Alternanza abbastanza articolata, cui è stato inviato un secondo questionario** - questa volta a risposte 'aperte' - chiedendo ai responsabili di descrivere sinteticamente i principali processi in cui si struttura l'esperienza formativa:

---

<sup>4</sup>Bisogna tenere conto che numerosi istituti che offrono corsi relativi a indirizzi di studio diversi sono conteggiati e inseriti nell'indirizzario dell'USR per la Lombardia più volte, pertanto il numero totale delle scuole è in realtà inferiore. Di conseguenza, il peso percentuale delle risposte all'indagine può essere stimato intorno al 40% del totale delle scuole; si tratta di un risultato di rilievo, considerato inoltre che alle scuole sono stati lasciati solo 10 giorni di tempo per rispondere.



1. la progettazione dei percorsi in Alternanza (progetto d'Istituto, d'Indirizzo, di Classe; progetto individuale personalizzato);
2. la gestione delle attività (rapporti con le imprese/organizzazioni, tutoraggio, controllo, documentazione utilizzata);
3. la valutazione dell'apprendimento degli studenti;
4. la valutazione dell'efficacia dell'esperienza.

Questa seconda fase ha consentito di predisporre **un repertorio delle best practice**, che raccoglie le migliori soluzioni individuate per gestire i differenti problemi organizzativi.

### **Fase 3. Valutazione e modellizzazione**

La terza e ultima fase dell'indagine si è invece focalizzata sulla valutazione dei seguenti aspetti:

- rapporto tra risultati ottenuti e 'costo' delle diverse soluzioni organizzative attuate;
- condizioni di successo;
- requisiti di replicabilità.

Tale fase ha condotto alla elaborazione di **una breve guida alla gestione dell'Alternanza** nelle scuole che Ufficio Scolastico Regionale e Assolombarda potranno diffondere, unitamente ai documenti prodotti al termine delle fasi precedenti, presso scuole e aziende del territorio.

## 2. La ricognizione delle esperienze delle scuole

### 2.1 I risultati della prima ricognizione

Oltre il 35% delle scuole che hanno risposto all'indagine sono collocate nell'area di Milano, Monza e Brianza e Lodi; poco più del 13% nella provincia di Varese, mentre le altre si distribuiscono nelle restanti province. Dodici scuole si trovano invece in altre regioni.

DISTRIBUZIONE DELLE SCUOLE PER PROVINCIA E TIPOLOGIA DI ALTERNANZA

PROVINCIA	TIROCINI	ALTRE FORME	TOTALE	valori %
<b>Bergamo</b>	21	5	26	7,20%
<b>Brescia</b>	27	2	29	8,03%
<b>Como</b>	14	1	15	4,16%
<b>Cremona</b>	7	1	8	2,22%
<b>Lecco</b>	18	3	21	5,82%
<b>Lodi</b>	7	0	7	1,94%
<b>Milano</b>	105	22	127	35,18%
<b>Monza e Brianza</b>	20	2	22	6,09%
<b>Mantova</b>	11	0	11	3,05%
<b>Pavia</b>	18	1	19	5,26%
<b>Sondrio</b>	14	0	14	3,88%
<b>Varese</b>	42	6	48	13,30%
<b>fuori regione</b>	14	0	14	3,88%
<b>TOTALE</b>	<b>318</b>	<b>43</b>	<b>361</b>	<b>100,00%</b>

La grande maggioranza delle scuole (88%, pari a 318 scuole su 361) realizza prevalentemente l'Alternanza combinando attività a scuola e periodi di tirocinio in azienda; negli altri casi, si utilizza l'Impresa Formativa Simulata (13) o il *project work* (18), mentre residuale è il numero degli istituti scolastici che dichiarano di effettuare visite aziendali o altre attività (12). **L'analisi che segue si riferisce pertanto alle scuole che scelgono il tirocinio, offrendo così agli studenti l'opportunità di fare un'esperienza formativa all'interno di un contesto lavorativo.**

Il tirocinio si attua prevalentemente durante l'anno scolastico (55%) o nel periodo compreso tra le ultime settimane di scuola e le prime di vacanza (35,5%). In circa il 9,5% dei casi è effettuato nel periodo estivo, riproponendo in sostanza il precedente modello dello *stage*, senza una vera intersezione con la programmazione didattica curricolare. La preferenza per l'inserimento del tirocinio nel calendario scolastico risponde, da un lato, all'esigenza di ottimizzare la disponibilità delle aziende a collaborare, distribuendo gli studenti in diversi periodi dell'anno: sono oltre la metà le scuole che mandano le diverse classi in azienda in

periodi distinti, mentre un altro 10% applica la rotazione tra gli studenti della stessa Classe<sup>5</sup>; dall'altro lato, la collocazione del tirocinio nel calendario evidenzia la volontà di considerare a pieno titolo l'Alternanza all'interno della programmazione curricolare.

In 2/3 dei casi (212 scuole), gli studenti fanno in tirocinio un numero abbastanza consistente di ore, superiore alle 80 sia nel terzo sia nel quarto anno; sono meno di una cinquantina le scuole in cui la permanenza in azienda non supera mai la durata di un paio di settimane.

L'Alternanza Scuola-Lavoro ha dunque un impatto piuttosto consistente sull'organizzazione scolastica, che richiede di essere governato per evitare che produca 'effetti collaterali', in particolare l'opposizione di quei docenti che vedono nell'Alternanza un ostacolo alla didattica disciplinare ordinaria o il rischio di un peggioramento del profitto scolastico in particolare per gli studenti con maggiori difficoltà di apprendimento; a ciò si aggiunge anche il timore di un disorientamento degli studenti che rientrano nella *routine* scolastica dopo un'esperienza in azienda caratterizzata da una maggiore concretezza e spesso vissuta con una più alta motivazione.

## 2.2 L'impatto sulla didattica: Alternanza e programmazione disciplinare

**Le soluzioni adottate dalle scuole tendono a questo punto a polarizzarsi:** nella maggior parte dei casi (59%) si sospende l'attività didattica ordinaria per realizzare con la Classe i percorsi formativi in Alternanza. Vi è anche un buon numero di scuole (oltre il 30%) in cui ogni docente realizza l'attività di ASL nelle sue ore: in altri termini, l'Alternanza sembra non essere considerata come una strategia didattica innovativa, ma come un'incombenza di cui ciascun docente si fa carico per la propria "quota di competenza", di fatto impedendo l'avvio di una significativa esperienza formativa non disciplinare.

Se guardiamo un po' più da vicino la platea delle scuole che sospendono il normale calendario delle lezioni, scopriamo che in quasi il 30% dei casi l'attivazione dell'Alternanza non ha comportato alcuna modifica alla programmazione didattica dei docenti; con quali effetti, si può immaginare: gli studenti si trovano a dover "recuperare" al rientro a scuola, o negli stessi termini di tempo si richiede loro di apprendere un numero maggiore di nozioni. Oppure – ed è interpretazione più benevola – i docenti scoprono che è possibile ridurre gli sprechi di tempo.

Più difficile da interpretare un ulteriore 30% dei casi in cui i docenti hanno inserito nel progetto di Alternanza gli argomenti di pertinenza della propria disciplina. In questo caso infatti possiamo trovarci di fronte a due tendenze opposte: la prima ad assimilare l'Alternanza alla didattica disciplinare, facendo del tirocinio un mero strumento per approfondire gli argomenti trattati durante le lezioni; la seconda a lasciare che l'esperienza sul lavoro interroghi e almeno in parte ristrutturati l'impostazione dell'insegnamento. È abbastanza evidente che solo in questo secondo caso l'Alternanza costituisce uno strumento efficace di revisione e innovazione della proposta curricolare delle scuole.

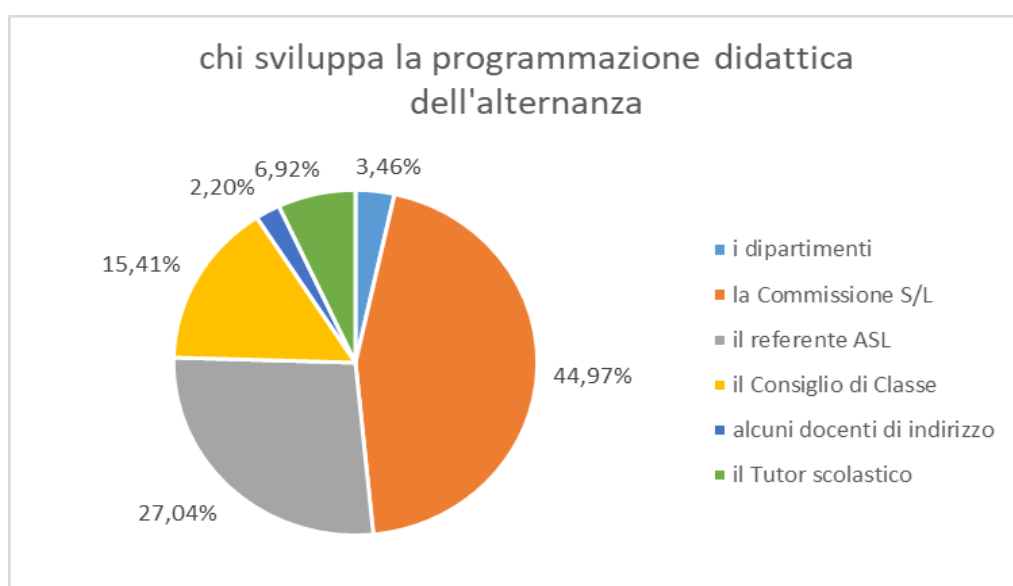
Anche per l'ultimo terzo di scuole, in cui i docenti hanno condensato o ridotto gli argomenti trattati nell'insegnamento disciplinare ordinario, dobbiamo chiederci: si è solo 'fatto spazio' all'Alternanza perché è una prassi entrata obbligatoriamente nel curriculum, oppure essa ha rappresentato l'occasione per ripulire la programmazione disciplinare da argomenti usualmente presenti ma obsoleti o per rendere più essenziale la trattazione di altri?

---

<sup>5</sup> La rotazione all'interno della stessa Classe è stata sperimentata, anche se non come soluzione usuale, anche in un altro terzo delle scuole.

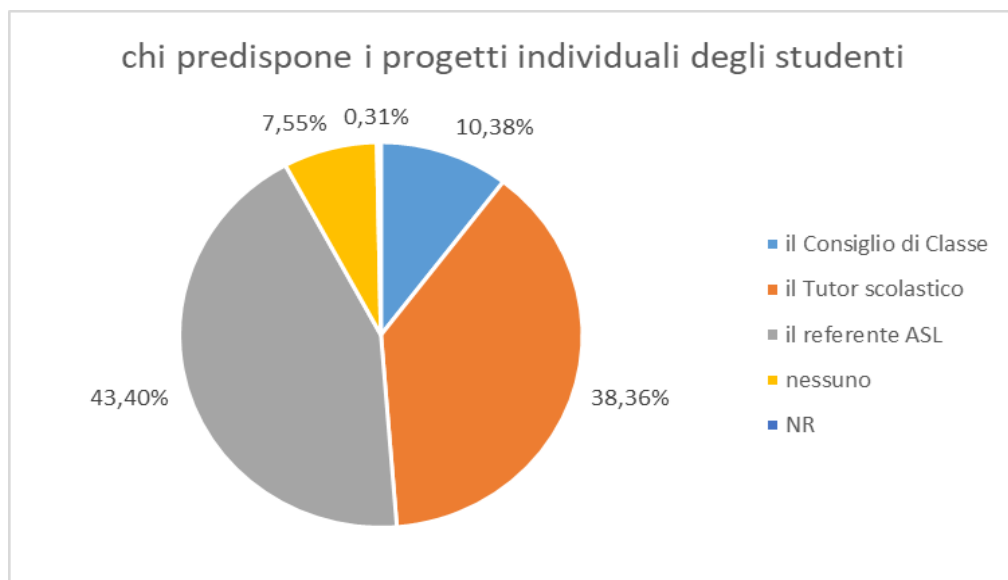
## 2.3 L'impatto sulla didattica: Alternanza e programmazione d'Istituto, di Classe e individuale

**La programmazione dell'Alternanza è centralizzata, per l'intero Istituto o per indirizzo nel 75,4% dei casi:** affidata al referente dell'Alternanza (27%), a una Commissione Scuola-Lavoro (45%) e, in via più residuale, ai Dipartimenti (3,4%). Nel 15,4% delle scuole è invece compito del Consiglio di Classe, nel 7% del tutor interno e nel 2,2% di alcuni docenti di indirizzo; nel caso di affidamento al tutor, quest'ultimo predispone anche i progetti formativi individuali ed è probabile che le due operazioni siano in realtà coincidenti. La scelta di centralizzare la programmazione risponde a due ordini di necessità: presidiare in modo ordinato il rapporto con i partner del tirocinio (aziende o altri enti) e garantire una sostanziale omogeneità ai percorsi formativi degli studenti, pur in presenza di una molteplicità di opportunità di tirocinio diverse.

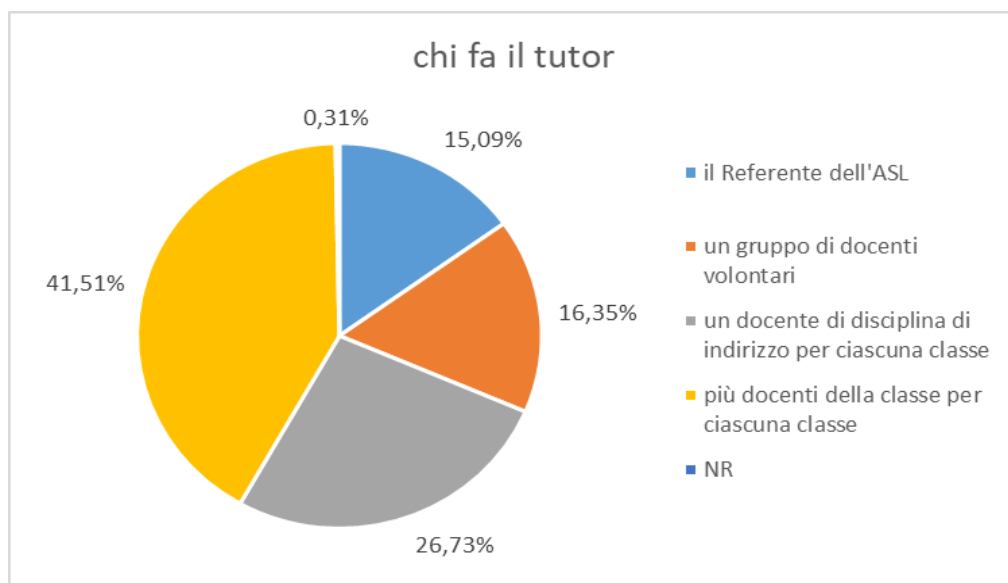


**È interessante notare come la centralizzazione stia agevolando la produzione o l'impiego di adeguati strumenti di programmazione**, benché diffusi ancora solo nel 51,3% dei casi: il 33,3% utilizza l'applicativo sviluppato dall'Ufficio Scolastico Regionale, il 13,8% delle scuole ha in uso un software autoprodotta e il restante 4,1% un programma acquistato. Tuttavia, se la progettazione d'Istituto non è declinata nei progetti individuali dal Consiglio di Classe, è improbabile che l'Alternanza divenga parte integrante del percorso curricolare degli studenti: rischia infatti di restare una sorta di 'progetto speciale' di cui il Consiglio di Classe (CdC) non assume la responsabilità e che finirà per non pesare in misura adeguata sulla valutazione dell'apprendimento.

È significativo infatti che in oltre il 43,4% dei casi, la programmazione centralizzata viene declinata a livello individuale (dei singoli studenti) dallo stesso referente dell'Alternanza, sottraendo al CdC la responsabilità di governare anche in questa particolare esperienza il percorso formativo degli allievi e della Classe. Questa marginalità del CdC è confermata dal fatto che, mentre esso elabora le progettazioni individuali nella sua collegialità solo nel 10,3% dei casi, è invece più spesso il singolo tutor a farlo (38,3%), anche quando la programmazione generale è opera della Commissione Scuola-Lavoro o del referente.



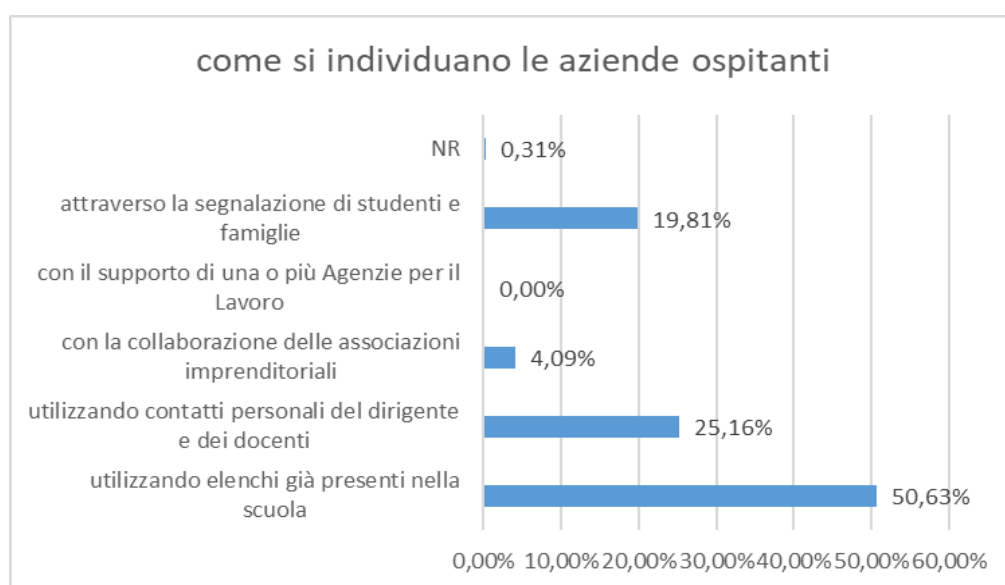
La difficoltà a coinvolgere tutti i docenti della Classe nell'esperienza dell'Alternanza emerge anche evidente dal fatto che in meno della metà dei casi il tutoraggio è garantito da docenti delle diverse discipline (41,5%); negli altri casi, è delegato ai soli docenti delle discipline di indirizzo (26,7%), a 'volontari' (16,4%) o addirittura al solo referente dell'Alternanza (15,1%).



Le ragioni di questa estraneità del CdC rispetto all'Alternanza possono certamente essere molteplici: a) per molte scuole si tratta di una strategia formativa ancora recente, che necessita di tempo per modificare la cultura professionale degli insegnanti, in particolare delle discipline non d'indirizzo; b) la L. 107/15 ha stabilito la curricolarità dell'Alternanza ma non ha chiaramente esplicitato il fatto che, di conseguenza, essa è responsabilità peculiare della funzione docente, divenendo un obbligo non solo per gli studenti; c) la gestione dei tirocini, specialmente negli istituti tecnici e professionali, tradizionalmente affidata a uno o più docenti dell'area tecnica, è migrata a gestione dell'Alternanza senza che vi fosse un ripensamento degli obiettivi, delle scelte organizzative e dei ruoli; d) le funzioni di responsabilità gestionale nella scuola (nel nostro caso, il referente Alternanza e la Commissione Scuola-Lavoro) sono frequentemente pensate e vissute come organi tecnico-operativi, sostituendo nella gestione dell'attività, dalla sua ideazione all'esecuzione, l'esercizio di una responsabilità condivisa da tutto il personale docente, anziché sostenere questa responsabilità con un ruolo di assistenza tecnica.

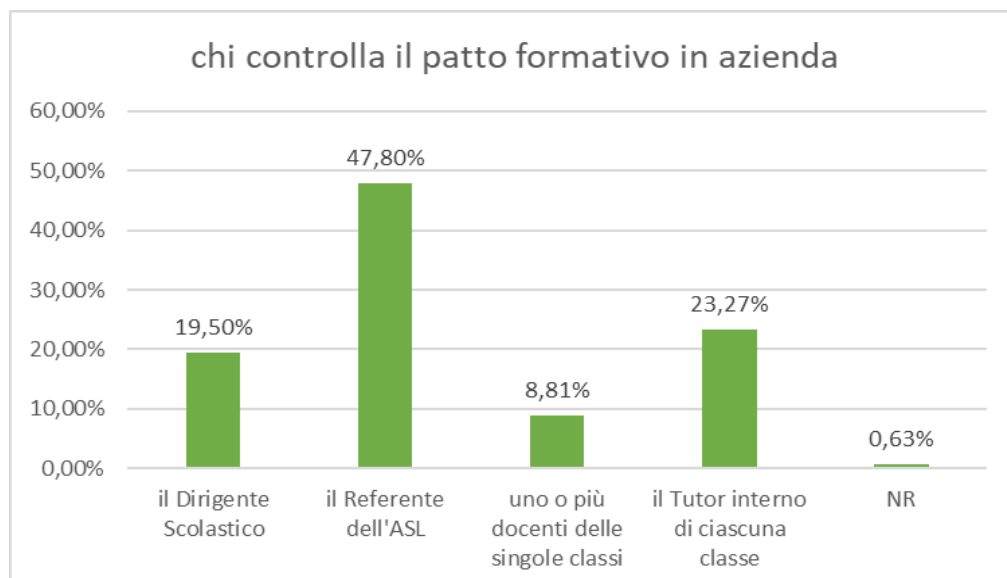
## 2.4 La gestione della collaborazione con i partner esterni

La scelta del tirocinio come modalità prevalente nella realizzazione dell'Alternanza rende la ricerca e la gestione dei partner esterni – siano essi aziende di produzione o organizzazioni di servizi – un passaggio cruciale. **È importante il fatto che oltre la metà delle scuole posseda un elenco delle strutture disponibili a ospitare gli studenti in Alternanza**, perché evidenzia una crescente capacità di dare continuità alla collaborazione. Per contro, però, in molti altri casi ci si affida ancora al contatto personale del dirigente o dei docenti (25,1%) o alle segnalazioni dirette delle famiglie degli studenti (19,8%). Il ruolo delle associazioni datoriali nell'intermediare il rapporto tra scuola e aziende è rilevante solo in caso di attivazione di particolari progetti, sperimentali o pilota o orientati al perseguimento di obiettivi particolari, mentre è la modalità prevalente di gestione del contatto solo nel 4,1% dei casi. Spicca il fatto che nessuna scuola si avvale della collaborazione delle Agenzie per il Lavoro nel reperimento delle aziende ospitanti.

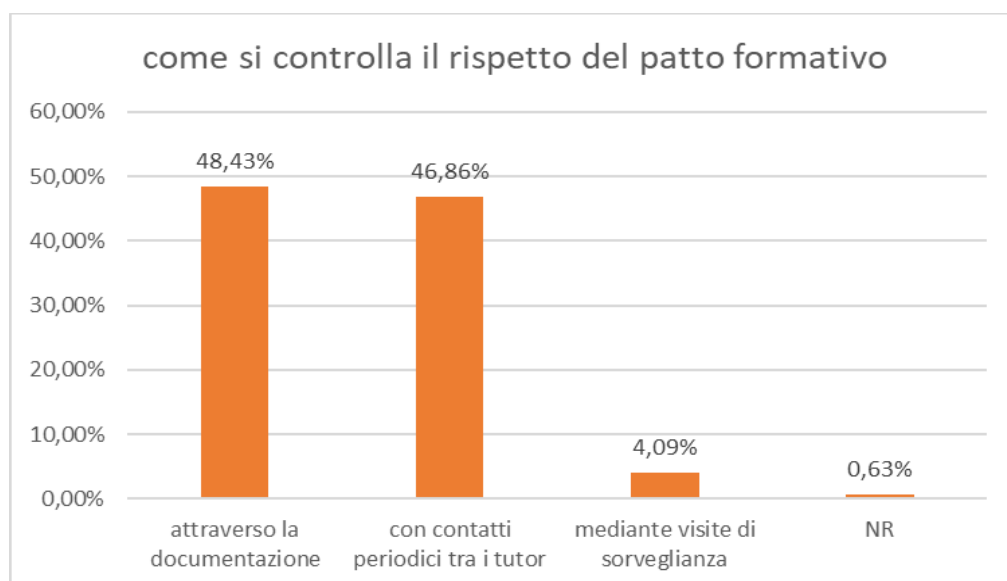


A conferma delle esigenze di efficienza organizzativa che abbiamo segnalato a proposito della programmazione centralizzata, **anche la gestione del rapporto con le organizzazioni ospitanti è affidata prevalentemente alla Commissione Scuola-Lavoro (34%) o al referente per l'Alternanza (39%)**. È probabile che la gestione del contatto da parte dei docenti della Classe (16% dei casi) rifletta invece una certa difficoltà della scuola a darsi un'organizzazione, come sembrerebbe confermare il fatto che questa modalità di gestione si applica più delle altre quando la raccolta delle disponibilità è affidata ancora alle conoscenze personali o alle segnalazioni delle famiglie.

L'importanza del ruolo del tutor cresce quando, una volta acquisita la collaborazione e definite le intese generali, si passa alla definizione degli accordi per la realizzazione 'sul campo' del tirocinio. Anche se la parte più rilevante la svolge ancora il referente (47,8% dei casi), che si trova spesso a gestire l'intero percorso di Alternanza, dal primo contatto alla definizione degli accordi (27%), il tutor concorda direttamente con l'azienda/ente le modalità di attuazione del percorso in tirocinio nel 23,2% dei casi, assumendo fin dall'avvio dell'esperienza il ruolo di guida del percorso individuale dello studente.



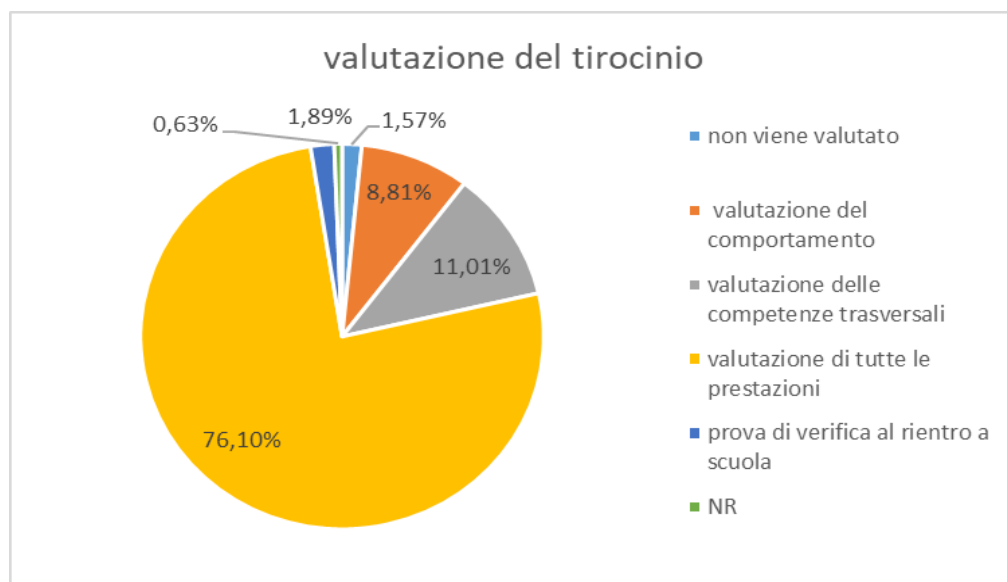
Anche il controllo *in itinere* del rispetto del patto formativo 'a tre' sottoscritto dallo studente, dall'azienda ospitante e dalla scuola, viene molto spesso gestito attraverso il rapporto periodico tra tutor interno e tutor aziendale (circa 47%), benché ancora prevalga leggermente la scelta di limitarsi all'esame della documentazione prodotta dall'azienda, ma soprattutto dagli stessi studenti durante il tirocinio (48,4%). Un *focus* particolarmente interessante emerge se incrociamo il dato relativo a chi redige i progetti individuali degli studenti con quello relativo a chi gestisce gli accordi con l'azienda ospitante: il referente è l'indiscusso 'protagonista' nel 27% dei casi, ma il tutor - usando un'immagine cinematografica - può ancora un po' timidamente, ma senza complessi d'inferiorità, aspirare al ruolo di 'miglior attore non protagonista' nel 15% delle scuole.



## 2.5 La valutazione dell'Alternanza

C'è un riscontro importante riguardo alla valutazione delle competenze sviluppate dagli studenti durante le esperienze di tirocinio: **il 76,1% delle scuole dichiara che vengono valutate tutte le prestazioni rese in azienda**. Ciò è possibile solo se le prestazioni attese sono state identificate e la loro valutazione è dunque prevista già in sede di progettazione; è secondario il fatto che la progettazione possa essere stata adattata in modo più o meno significativo sul campo, durante l'effettuazione dei tirocini, perché anche se si prendono in considerazione prestazioni in parte diverse da quelle previste rimane comunque ferma

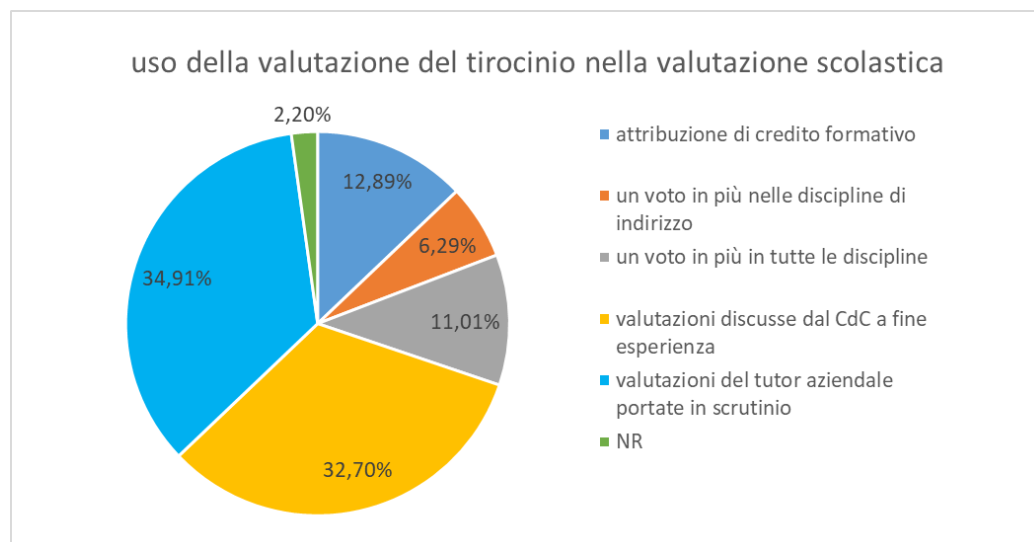
l'attenzione a misurare i risultati che gli studenti producono nel contesto specifico. Valutazioni più generiche – e dunque più opinabili – legate all'apprezzamento del comportamento tenuto in azienda o all'emersione delle competenze trasversali (spesso riconducibili alla rilevazione di atteggiamenti più che alla verifica dei risultati ottenuti) – pesano complessivamente meno del 20%. Ormai quasi del tutto scomparsa la 'prova' al rientro a scuola – che testimonia peraltro la sfiducia che la scuola nutre nei confronti delle valutazioni dei tutor aziendali – utilizzata ancora solo nell'1,9% dei casi, mentre appena l'1,6% delle scuole dichiara di non procedere ad alcuna valutazione.



Attribuire valore alla valutazione dell'apprendimento da parte del tutor aziendale rappresenta un importante (anche se iniziale) riconoscimento, da parte della scuola, della capacità delle aziende di giudicare correttamente l'esercizio delle competenze richieste e sollecitate dal contesto particolare in cui l'esperienza di tirocinio si realizza: competenze tecnico-professionali, senza dubbio, ma anche competenze gestionali, di relazione, di comunicazione. Inoltre, richiedere alle aziende/enti di valutare i risultati conseguiti dagli studenti rappresenta *in nuce* non solo il riconoscimento della loro legittimazione a valutare l'apprendimento (si tratta in fondo, in questo caso, solo di un'anticipazione della valutazione che esse fanno in occasione dell'inserimento lavorativo dei giovani diplomati o laureati), ma anche il coinvolgimento delle imprese nella responsabilità formativa, che cessa di essere una pertinenza esclusiva della scuola e della famiglia per aprirsi ad una dimensione più compiutamente sociale.

**Tuttavia il cammino verso un pieno riconoscimento del ruolo e della responsabilità formativa dell'impresa è ancora lungo.** Se passiamo infatti a considerare il peso che la valutazione del tirocinio assume nella valutazione complessiva dell'apprendimento, la situazione si fa più variegata. Nel 34,9% dei casi, la valutazione del tutor aziendale è portata in sede di scrutinio finale: l'azienda è 'ologrammaticamente' presente nella sede in cui si costruisce il giudizio di idoneità sugli studenti, benché mediata dalla traduzione/interpretazione che i docenti danno delle sue valutazioni. Nell'11% delle scuole si traduce in un 'voto in più' in tutte le discipline, nel 6,3% dei casi per le sole discipline d'indirizzo. Il 32,7% delle scuole ne fa oggetto di discussione del CdC al termine dell'esperienza, mentre il 12,9% le utilizza per attribuire allo studente un credito formativo.





Le competenze acquisite in Alternanza vengono documentate in un portfolio personale dello studente (39% delle scuole), riprese nella certificazione di fine corso (29%); oppure sono oggetto di uno specifico attestato rilasciato dalla scuola (18%) o dall'azienda ospitante (6%). Nell'8% dei casi non è prevista alcuna forma di certificazione o attestazione.

## 2.6 Tavola di classificazione delle soluzioni organizzative dell'Alternanza

La Tavola presenta le diverse soluzioni adottate dalle scuole rispetto ai principali processi di realizzazione dell'Alternanza: 1) la progettazione; 2) la ricerca delle aziende o altri partner esterni; 2) la gestione della collaborazione con i partner durante il tirocinio; 4) la gestione del tutoraggio; 5) la valutazione dei risultati di apprendimento. Ciascuna scuola potrà ritrovarsi in tutto o in parte in una delle soluzioni proposte, o anche operare combinando elementi di soluzioni diverse.

### PROCESSO 1 - PROGETTAZIONE

<b>1</b>	<p>Progettazione a livello di Istituto o indirizzo, affidata a un organismo tecnico (in genere, la Commissione Scuola-Lavoro), di durata triennale, concernente l'intero percorso in Alternanza.</p> <p>La progettazione può essere realizzata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) all'interno dell'Istituto</li> <li>b) in collaborazione con una o più aziende</li> </ul> <p>I progetti individuali (annuali) sono sviluppati da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) il referente dell'Alternanza</li> <li>b) i Consigli di Classe</li> <li>c) i singoli tutor interni</li> </ul>
<b>2</b>	<p>Progettazione a livello di Istituto o indirizzo, affidata al referente dell'Alternanza, concernente l'intero percorso in Alternanza, di durata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) triennale</li> <li>b) annuale</li> </ul> <p>La progettazione può essere realizzata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) all'interno dell'Istituto</li> <li>b) in collaborazione con una o più aziende</li> </ul> <p>I progetti individuali (annuali) sono sviluppati da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) il referente dell'Alternanza</li> <li>b) i Consigli di Classe</li> <li>c) i singoli tutor interni</li> </ul>
<b>3</b>	<p>Progettazione a livello di singola Classe, realizzata dal Consiglio di Classe, concernente l'intero percorso in Alternanza, di durata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) triennale</li> <li>b) annuale</li> </ul> <p>I progetti individuali (annuali):</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) non sono previsti;</li> <li>b) sono sviluppati da: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ lo stesso Consiglio di Classe</li> <li>➤ i singoli tutor interni</li> </ul> </li> </ul>
<b>4</b>	<p>Progettazione del solo tirocinio, in genere successiva al reperimento dell'azienda ospitante e successiva o contestuale alla stipula della convenzione. La progettazione può essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) standardizzata</li> <li>b) personalizzata sulla singola azienda/studente</li> </ul> <p>La progettazione può essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) definita in collaborazione con il tutor aziendale</li> <li>b) proposta dalla scuola e accettata dall'azienda</li> </ul> <p>La progettazione è realizzata da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) il referente Alternanza</li> <li>b) il tutor scolastico</li> </ul> <p>La progettazione può riguardare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) gli obiettivi di apprendimento che lo studente dovrà conseguire</li> <li>b) l'elenco delle attività che lo studente andrà a svolgere in tirocinio</li> </ul>
<b>5</b>	<p>L'Istituto non produce una progettazione ma definisce gli accordi di massima con la struttura ospitante, in genere in sede di stipula della convenzione, identificando l'area aziendale di inserimento del tirocinante e il tipo di attività che andrà a svolgere.</p> <p>La definizione degli accordi è gestita da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) il referente Alternanza</li> <li>b) il tutor scolastico</li> </ul>

#### PROCESSO 2 – REPERIMENTO AZIENDE/ENTI

<b>1</b>	È conservato un registro delle imprese che hanno già collaborato o disponibili a collaborare con la scuola, su cui la Commissione Scuola-Lavoro o il referente Alternanza individua ogni anno le aziende da contattare e coinvolgere. Il registro è implementato da nuove segnalazioni provenienti da occasioni di contatto diverse.
<b>2</b>	Nella fase di programmazione dell'Alternanza si ricercano le aziende/enti eventualmente disponibili raccogliendo i contatti in possesso del Dirigente Scolastico o di singoli docenti.
<b>3</b>	Nella fase di programmazione dell'Alternanza si raccolgono le segnalazioni delle aziende dagli studenti o dalle famiglie.
<b>4</b>	Nella fase di programmazione dell'Alternanza si ricercano le aziende disponibili per il tramite delle associazioni datoriali del territorio.

#### PROCESSO 3 – GESTIONE DELLA COLLABORAZIONE PER IL TIROCINIO

<b>1</b>	Gli accordi con le aziende/enti sono gestiti centralmente (referente Alternanza o Commissione Scuola-Lavoro), procedendo alla stipula della convenzione e alla condivisione del progetto formativo individuale.
<b>2</b>	Gli accordi con le aziende/enti sono gestiti centralmente (referente Alternanza o Commissione Scuola-Lavoro), procedendo alla stipula della convenzione. Si rimanda al successivo contatto tutor scolastico – tutor aziendale per la definizione: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) del progetto formativo individuale</li> <li>b) delle attività previste per il tirocinante</li> </ul>
<b>3</b>	Gli accordi con le aziende/enti sono gestiti centralmente (referente Alternanza o Commissione Scuola-Lavoro), procedendo alla sola stipula della convenzione. Il percorso formativo effettivamente seguito dallo studente viene ricostruito ex post sulla base della documentazione raccolta.
<b>4</b>	Gli accordi sono integralmente gestiti dal tutor scolastico per ciascuno degli studenti affidati.

<b>1</b>	<p>Il tutoraggio è svolto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) dal referente Alternanza</li> <li>b) da un docente della Classe (in genere di discipline d'indirizzo)</li> <li>c) da un docente della scuola (scelto per ragioni diverse dalla titolarità nella Classe)</li> </ol> <p>Consiste essenzialmente nel controllo del rispetto degli accordi presi con l'azienda e del corretto comportamento dello studente.</p> <p>Quando insorgono problemi, il referente o il tutor interviene:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) ribadendo o rinegoziando gli accordi con l'azienda</li> <li>b) trasferendo lo studente in una diversa struttura ospitante</li> <li>c) richiamando lo studente agli impegni assunti o facendolo rientrare a scuola</li> </ol>
<b>2</b>	<p>Il tutoraggio è svolto da un docente della Classe (in genere di discipline d'indirizzo).</p> <p>Consiste nel controllo dell'attuazione del progetto formativo individuale.</p> <p>Quando insorgono problemi, il tutor interviene:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) rinegoziando con l'azienda le attività che lo studente può svolgere per completare il proprio percorso formativo</li> <li>b) riformulando il percorso formativo, anche trasferendo lo studente in una diversa struttura ospitante o inserendo attività (extra-aziendali) sostitutive delle parti ineseguite</li> </ol>
<b>3</b>	<p>Il tutoraggio è svolto da un docente della Classe (prevalentemente di discipline d'indirizzo, ma frequentemente anche di altre discipline).</p> <p>Consiste nel controllo del progressivo conseguimento degli obiettivi (competenze) previste dal progetto formativo individuale.</p> <p>Quando insorgono problemi, il tutor scolastico concorda con il tutor aziendale:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) la revisione degli obiettivi o del livello delle prestazioni attese</li> <li>b) la scelta di attività diverse ma funzionali al conseguimento degli obiettivi</li> <li>c) eventuali azioni di supporto che possono essere messe in atto dalla scuola o dall'azienda</li> </ol>

#### PROCESSO 5 – VALUTAZIONE DEGLI APPRENDIMENTI

<b>1</b>	<p>I Consigli di Classe ricevono le valutazioni del tutor aziendale su ciascuna delle competenze obiettivo del tirocinio e le incorporano nella valutazione complessiva dell'apprendimento dello studente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) per le discipline d'indirizzo</li> <li>b) per tutte le discipline che hanno quelle competenze come obiettivo specifico</li> <li>c) come elemento di giudizio in sede di scrutinio</li> <li>d) come documentazione delle competenze acquisite in vista della certificazione di fine corso, inserendole nel portfolio individuale</li> </ol> <p>Nel portfolio possono essere inseriti anche eventuali attestati o referenze rilasciate dall'azienda ospitante.</p>
<b>2</b>	<p>I Consigli di Classe ricevono le valutazioni del tutor aziendale sul comportamento tenuto dallo studente (disciplina, interesse, collaborazione...) o sull'evidenza del possesso di alcune competenze trasversali o attitudini e ne tengono conto in sede di valutazione complessiva dello studente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) relativamente alle diverse valutazioni disciplinari</li> <li>b) per l'attribuzione del voto di condotta</li> <li>c) come elemento di giudizio in sede di scrutinio</li> <li>d) come documentazione da inserire nel portfolio individuale</li> </ol> <p>Nel portfolio possono essere inseriti anche eventuali attestati o referenze rilasciate dall'azienda ospitante.</p>
<b>3</b>	<p>Il tutor scolastico o uno o più docenti della Classe valutano il resoconto dell'esperienza prodotto dallo studente (relazione, presentazione...) e la valutazione viene incorporata nella valutazione complessiva dell'apprendimento dello studente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) per le discipline dell'area tecnica o dell'area comune (italiano, inglese...)</li> <li>b) come elemento di giudizio in sede di scrutinio o di esame</li> </ol>
<b>4</b>	<p>Il Consiglio di Classe esprime un giudizio complessivo sul valore formativo dell'esperienza in tirocinio dello studente, basandosi sugli elementi forniti dal tutor scolastico, e attribuisce allo studente un credito formativo.</p>

## 2.7 Conclusioni

**L'Alternanza Scuola-Lavoro è una pratica didattica ancora giovane, che si innesta però su un'esperienza più consolidata di tirocinio formativo**, già presente essenzialmente nell'Istruzione professionale e in numerosi Istituti tecnici. Questa ibridazione, se da un lato permette di recuperare e mettere in valore alcune procedure gestionali già funzionanti nella scuola, dall'altro rischia di importare le caratteristiche proprie di un'esperienza che aveva diversi obiettivi. Non a caso, talvolta sono proprio le scuole più esperte a ridurre la realizzazione dell'Alternanza a un problema organizzativo (il reperimento di un numero alto di posti in tirocinio, la calendarizzazione delle attività, l'abbinamento azienda/studente...), gestito esclusivamente o prevalentemente da un ristretto gruppo di 'tecnici', con scarso impatto sulla programmazione didattica ordinaria e scarso coinvolgimento dei Consigli di Classe.

**Le scuole dimostrano di aver compreso alcune peculiarità dell'Alternanza, in particolare la necessità di progettarela (soprattutto rispetto alle attività in tirocinio) come un percorso formativo** e non come un'esperienza di lavoro – o se preferiamo come un percorso formativo che si realizza attraverso un'esperienza di lavoro. La qualità della progettazione potrà certamente migliorare, ma finalmente le scuole provano a 'progettare per competenze', come già da diversi anni dovrebbe avvenire. Una volta progettato un percorso formativo per competenze, è quasi inevitabile che si riconosca la necessità di procedere a una valutazione dei risultati, anche per quelle parti di percorso che possono essere guidate e valutate solo da un responsabile diverso dal docente, ossia il tutor aziendale. Così, senza troppi dibattiti teorici, a livello di sistema, si sta avviando un processo di riconduzione a una valutazione unitaria e coerente delle competenze acquisite in contesti formali (la scuola), non formali (l'azienda) e informali (tutte quelle esperienze da cui si impara senza intenzionalità e senza un contesto formativo strutturato).

**Altri aspetti sono a oggi più deboli, e rappresentano perciò una sfida per lo sviluppo futuro dell'Alternanza** come strategia formativa particolarmente efficace per l'acquisizione delle competenze previste dal profilo formativo dei diversi indirizzi. In particolare:

- lo sviluppo di una connessione organica tra programmazione dell'Alternanza e programmazione didattica ordinaria, con il conseguente ripensamento dello sviluppo dell'intero curriculum scolastico e della pianificazione delle attività;
- l'adozione di prassi valutative non centrate sul raggiungimento di livelli prefissati di conoscenza disciplinare ma sull'accertamento del possesso delle competenze obiettivo;
- l'evoluzione della funzione docente da un ruolo essenzialmente di insegnamento a un ruolo di *mentorship* del percorso formativo individuale di ciascuno studente (con l'inserimento tra i compiti professionali non eludibili anche dell'attività di tutoraggio degli studenti in Alternanza);
- lo sviluppo di una struttura organizzativa funzionale alla gestione di un apprendimento che avviene in una pluralità di contesti, per aumentare l'efficacia e l'efficienza delle operazioni: dal reperimento e gestione delle collaborazioni esterne (aziende, enti, sistema associativo...), al monitoraggio delle attività, alla valutazione dei risultati, all'adozione di soluzioni migliorative.

### 3. Il “repertorio delle pratiche”

## 3.1 Premessa

**La ricerca raccoglie, per i principali processi di gestione dell'Alternanza (progettazione, gestione del rapporto con le aziende/organizzazioni ospitanti, tutoraggio, valutazione), alcune delle prassi più significative adottate dalle scuole.** Si tratta, nel complesso di soluzioni diverse, che fanno emergere – al di là delle ‘intenzioni dichiarate’ – il senso che la scuola attribuisce all'Alternanza Scuola-Lavoro ed evidenziano in che misura esso sia riuscito a diventare parte integrante dell'attività didattica.

Non si tratta ancora di soluzioni ottimali, quanto piuttosto della testimonianza di come le scuole stanno operando per approssimare gli obiettivi che la L. 107/15 assegna all'Alternanza Scuola-Lavoro, del farsi strada (ancora faticoso) di una sensibilità crescente in ordine al rapporto tra apprendimento ed esercizio e riconoscimento delle competenze, nonché di un ripensamento della professionalità e del ruolo. È questa una conseguenza importante di un nuovo modo di ‘fare scuola’, che non è però stata ancora adeguatamente messa a fuoco dalle riflessioni sull'Alternanza, né dagli indirizzi del MIUR.

Le prassi sono state raccolte su un campione di **49 scuole** (sono le scuole che hanno risposto alla fase qualitativa della rilevazione, sulle 80 selezionate a valle della prima fase – si veda il Capitolo 2, “La ricognizione delle esperienze delle scuole” – pari a oltre il 60% di quelle interpellate). **L'indagine considera le diverse prassi adottate, separatamente, per ciascuno dei processi considerati:** l'intento è di evitare di presentare l'Alternanza in una singola scuola come ‘esperienza modello’, in quanto, da un lato, è difficile che una scuola abbia ben configurato l'intero percorso dall'inizio alla fine; dall'altro, tale scelta agevola la possibilità per tutte le scuole di trovare spunti nelle esperienze delle altre, che possono favorire la riflessione e la ricerca della soluzione che meglio si adatta alla propria specifica condizione, considerando **le prassi migliori come un benchmark, anziché un modello da imitare.**

Le schede riportate nel presente Capitolo sono state elaborate direttamente dalle singole scuole sulla base di alcuni ‘punti di attenzione’ sollecitati dal curatore della ricerca.

### LE SCUOLE PARTECIPANTI ALLA SECONDA FASE DI ANALISI

	Provincia	Nome scuola e indirizzi rilevati
1	BG	ISIS “Giulio Natta” - IT Chimica, Materiali e Biotecnologie; Liceo Scientifico; Opzione Scienze applicate
2	BG	IS “Lorenzo Lotto” - IT Commerciale e per Geometri; Istituto Professionale per i Servizi Commerciali e Socio-Sanitari
3	BG	ISIS “Serafino Riva” - IT Informatica e Telecomunicazioni, AFM, TUR
4	BS	IIS “V. Capirola” - AFM, RIM, SIA, TUR, CAT; Liceo Scientifico; Liceo Linguistico
5	BS	IIS “Cristoforo Marzoli” - ITT Meccanica, Meccatronica ed Energia, Chimica, Materiali e Biotecnologie, Elettronica ed Elettrotecnica, Informatica e Telecomunicazioni; Liceo Scientifico; Liceo Scienze Applicate; Liceo Linguistico; Liceo Scienze Umane
6	BS	IIS “Vincenzo Dandolo” - Alberghiero, Agrario, Perito Turismo
7	BS	ISIS “L. Bazoli” e “M. Polo” - AFM, SIA, TUR, CAT; IP Socio-sanitario
8	BS	IIS “L. Einaudi” - AFM, RIM, SIA, CAT
9	CO	ISIS “G. D. Romagnosi” - Enogastronomico, Elettrico/Elettronico, Economico, CAT
10	CO	IIS “Da Vinci - Ripamonti” - IT Grafica e Comunicazione, Sistema Moda, Trasporti e Logistica; IP Produzioni Industriali e Artigianali, Manutenzione e Assistenza Tecnica
11	FR	IIS “Pontecorvo” - ITIS Elettronica ed Elettrotecnica, Meccanica e Meccatronica; Liceo Scientifico; Liceo Linguistico; Liceo Scienze Umane
12	LC	IIS “A. Badoni” - IT Elettronica ed Elettrotecnica, Informatica e Telecomunicazioni; Liceo Scientifico; Liceo Scienze Applicate;

13	LC	IIS "Vittorio Bachelet" - AFM, SIA, CAT; Liceo Scientifico; Liceo Linguistico; Liceo Scienze Applicate; Liceo Scientifico Sportivo
14	LC	IISS "A. Greppi" - IT Informatica e Telecomunicazioni, Chimica e Materiali; Liceo Linguistico; Liceo Scienze Umane
15	LC	Liceo Statale "M. G. Agnesi" - Liceo Scientifico; Liceo Scienze Applicate; Liceo Linguistico
16	LC	IPSSCTS "G. Fumagalli" - IP Economico, Socio-sanitario, Enogastronomico, Alberghiero
17	LO	IPSSCTS "L. Einaudi" - Enogastronomico e Alberghiero, Socio-sanitario; Servizi Commerciali
18	MB	ITI "E. Fermi" - IT Meccanica, Meccatronica ed Energia, Chimica e Materiali, Elettronica ed Elettrotecnica; Liceo Scienze Applicate
19	MI	Liceo Statale "Giulio Casiraghi" - Liceo Scientifico; Liceo Classico; Liceo Linguistico
20	MI	IIS "Cremona" - IT Economico; Liceo Scientifico
21	MI	IIS "Martino Bassi" - AFM, SIA, TUR
22	MI	IIS "Argentia" - AFM, RIM, SIA, CAT
23	MI	IS "Carlo Dell'Acqua" - AFM, SIA, TUR, CAT
24	MI	IIS "Paolo Frisi" - IP Enogastronomico e Alberghiero, Socio-sanitario; Servizi Commerciali e Turismo; Liceo Economico-sociale; leFP Operatore per il turismo; leFP Operatore per benessere
25	MI	IIS "G. Giorgi" - IT Meccanica, Meccatronica ed Energia, Elettronica ed Elettrotecnica, Informatica e Telecomunicazioni
26	MI	IIS "Evangelista Torricelli" - IT Meccanica e Meccatronica, Chimica Materiali, Informatica; Liceo Scienze Applicate, Liceo Scientifico Sportivo
27	MI	Liceo Statale "G. Parini" - Liceo Linguistico; Liceo Scienze Umane; Liceo Economico Sociale
28	MI	Liceo Scientifico Statale "Donato Bramante" - Liceo Scientifico; Liceo Scienze Applicate
29	MI	IPSIA "Majorana" - IT Meccanica, Meccatronica ed Energia; IP Manutenzione e Assistenza Tecnica
30	MI	IT "Enrico Mattei" - AFM, RIM, SIA, TUR, CAT
31	MI	IISS ITSOS "Marie Curie" - IT Elettronica ed Elettrotecnica, Chimica, Materiali e Biotecnologie, Informatica e Telecomunicazioni, AFM; Liceo Classico; Liceo Linguistico; Liceo Scienze Applicate
32	MI	ITT "Ettore Molinari" - Liceo Scienze Applicate
33	MI	ITI per Edili "Carlo Bazzi"
34	MI	Istituto "Marcelline Tommaseo" - IT Economico Turistico; Liceo Scientifico; Liceo Classico; Liceo Linguistico
35	MI	IIS "G. Meroni" - IT Meccanica e Meccatronica, Grafica e Comunicazione; IP Commerciale Aziendale e Turistico
36	MN	IS "Francesco Gonzaga" - AFM, SIA, TUR, CAT; Liceo Scientifico; Liceo Classico; Liceo Linguistico; Liceo Scienze Applicate; Liceo Scienze Umane
37	MN	ITA "Strozzi" - Istruzione tecnica settore tecnologico
38	MN	Liceo Scientifico "Belfiore" - Liceo Scientifico; Liceo Scienze Applicate; Liceo Scientifico Sportivo
39	PV	IIS "Caramuel - Roncalli" - IT Meccanica, Meccatronica ed Energia, Chimica, Materiali e Biotecnologie, Elettronica ed Elettrotecnica, Informatica e Telecomunicazioni; Liceo Scienze Applicate
40	RI	IIS "Celestino Rosatelli" - IT Meccanica, Meccatronica ed Energia, Chimica, Materiali e Biotecnologie, Elettronica ed Elettrotecnica; IP Manutenzione e Assistenza Tecnica; Liceo Scienze Applicate
41	SO	IIS "L. da Vinci" - AFM, RIM, CAT; Liceo Scientifico; Liceo Linguistico; Liceo Scienze Umane

42	SO	ITIS “Enea Mattei” - IT Meccanica, Meccatronica ed Energia, Chimica, Materiali e Biotecnologie, Elettronica ed Elettrotecnica, Informatica e Telecomunicazioni
43	VA	ISIS “Valceresio” - AFM, RIM, TUR; IP Servizi Commerciali; Liceo Scientifico; Liceo Scienze Umane
44	VA	ISIS “C. Facchinetti” - IT Meccanica, Meccatronica ed Energia, Chimica, Materiali e Biotecnologie, Elettronica ed Elettrotecnica, Informatica e Telecomunicazioni, Sistema Moda, CAT; IP Manutenzione e Assistenza Tecnica
45	VA	IIS “Eugenio Montale” - AFM, RIM, SIA, TUR; IP Servizi Commerciali
46	VA	IISS “A. Manzoni” - Liceo Linguistico; Liceo Scienze Umane; Liceo Economico sociale; Liceo Musicale
47	VA	ITE “Enrico Tosi” - AFM, RIM, SIA, TUR
48	VA	IPSIA "A. Parma" - IP Servizi Commerciali, Manutenzione e Assistenza Tecnica, Socio-sanitari
49	VA	ITIS “Giulio Riva” - IT Meccanica, Meccatronica ed Energia, Chimica, Materiali e Biotecnologie, Elettronica ed Elettrotecnica, Informatica e Telecomunicazioni

## 3.2 La progettazione dell’Alternanza

**La progettazione funziona meglio quando si utilizza un impianto unitario per tutto l’Istituto**, con progetti differenziati per ciascun indirizzo, declinati per le annualità del triennio e predisposti a cura di più docenti dell’indirizzo, non solo di discipline tecnico-professionali. I progetti vengono successivamente adottati dai Consigli di Classe (CdC), che propongono eventuali modifiche e mettono a punto i percorsi formativi individuali, collegialmente o affidandoli ai tutor scolastici. I percorsi individuali sono declinati anche in funzione delle condizioni particolari degli studenti con disabilità o disturbi di apprendimento.

**In un buon numero di casi, il processo di progettazione è guidato dall’impiego dell’applicativo predisposto dall’USR per la Lombardia o dall’adozione della metodologia fornita da alcune esperienze pilota**; in tali casi, è più agevole mantenere la coerenza tra competenze d’indirizzo, domanda aziendale, programmazione triennale/annuale delle attività, prestazioni attese.

I progetti di indirizzo sono condivisi con alcune aziende partner (o pilota), in particolare per la scelta delle competenze obiettivo e per l’individuazione delle prestazioni che lo studente dovrà rendere nel corso delle attività previste, sia a scuola (soprattutto in laboratorio) sia in azienda. I percorsi formativi individuali sono verificati con le aziende ospitanti per adattarli alle opportunità effettivamente praticabili. L’abbinamento azienda/studente è effettuato in ragione delle attitudini, del grado di preparazione (rispetto alle specifiche competenze) e delle motivazioni individuali, talvolta mediante un processo di selezione partecipato o gestito dall’azienda.

La programmazione didattica delle diverse discipline è modellata, nei contenuti e nei tempi, in modo da consentire agli studenti di acquisire le conoscenze e le competenze necessarie per svolgere i percorsi in tirocinio al livello più alto possibile e – anche se meno spesso – per valorizzare successivamente gli apprendimenti conseguiti in azienda.

Due varianti a questo ‘modello prevalente’ di progettazione, sono:

- l’Istituto si dota di una serie di progetti, tra i quali ogni CdC sceglie quello che ritiene più idoneo per conseguire i propri obiettivi didattici;
- l’attività di tirocinio è sviluppata secondo una modalità di *projectworking*, in cui l’azienda *partner* assume il ruolo di committente di un determinato prodotto o

servizio, guida il processo di produzione degli studenti (anche quando lavorano a scuola o da casa), fornisce le *expertise* necessarie per permettere agli studenti stessi di conseguire il risultato preventivato in fase di progettazione.

#### **ITT “ETTORE MOLINARI” - Milano. Indirizzo: Liceo Scienze Applicate**

L'Istituto ha un progetto di Alternanza Scuola-Lavoro che si declina per indirizzo ed è gestito dal Gruppo Alternanza Scuola Lavoro, costituito dal Dirigente Scolastico, dai docenti referenti Alternanza degli indirizzi di studi, dai tutor di Classe per l'ASL e si avvale della collaborazione di esperti aziendali di settore. Il progetto è inserito nel Piano Triennale dell'Offerta Formativa (PTOF), condiviso e approvato dal Collegio Docenti e presentato al Consiglio d'Istituto.

Viene stipulato per ogni studente un progetto Formativo Individuale, che individua il percorso più consono allo studente e all'azienda al fine di potenziare competenze coerenti con il profilo in uscita. Nel progetto vengono indicate le competenze che sono state individuate e condivise con le aziende di riferimento che partecipano al CTS di indirizzo. Uno dei principali contributi delle aziende è stato quello di aver aiutato la riflessione della scuola sulle competenze e la loro valutazione, in particolare sull'importanza delle competenze trasversali (*soft skill*).

Il progetto formativo viene presentato dal tutor scolastico all'azienda ospitante ed è concordato con essa.

#### **Liceo Statale “M. G. AGNESI” - Lecco. Indirizzi: Liceo Scientifico; Liceo Linguistico; Liceo Scienze Applicate**

La Commissione Alternanza Scuola-Lavoro ha predisposto un progetto di Istituto che è stato sottoposto all'approvazione del Collegio Docenti. È un unico progetto di Istituto, in cui vengono declinati sia gli aspetti comuni, sia le specificità (in particolar modo nelle competenze da acquisire) dei tre indirizzi.

I Consigli di Classe, nelle fasi di programmazione a inizio anno, individuano moduli e attività curricolari che rientrano nel percorso di Alternanza scuola lavoro, in quanto propedeutici agli *stage* in azienda o presso gli enti.

Sono stati predisposti dei modelli standard di progetto formativo differenziati nei tre indirizzi, che vengono di volta in volta calibrati e modificati in base all'attività specifica che svolgerà l'alunno in *stage*. Nel progetto vengono individuate sia le competenze da acquisire sia le attività che verranno svolte.

Per la progettazione si è collaborato con gli enti ospitanti, in particolar modo per le attività con il Terzo settore. Si è operato in modo da individuare come soggetti ospitanti, enti e aziende che proponessero agli studenti attività inerenti alle competenze dei tre indirizzi.

#### **IIS “PONTECORVO” - Frosinone. Indirizzi: Meccanica-Meccatronica, Elettronica-Elettrotecnica; Liceo Scientifico; Liceo Linguistico; Liceo Scienze Umane**

Il progetto d'Istituto è recepito dai Consigli di Classe. Le linee guida generali del progetto vengono personalizzate per ogni studente in fase di attuazione, in base alle esigenze specifiche di apprendimento del singolo e al contesto lavorativo in cui è collocato. È prevista la partecipazione di alunni diversamente abili, grazie anche alla grande disponibilità delle aziende del territorio: in questi casi gli obiettivi individuati per indirizzo di studi vengono rimodulati durante il percorso di ASL in base alle attitudini e alle abilità di tali alunni, con l'ausilio del tutor aziendale, del tutor scolastico e dell'insegnante di sostegno.

Le competenze attese sono individuate in fase di progettazione, condividendole con i responsabili aziendali delle 'aziende pilota', con particolare attenzione alle *soft skill*, al loro riconoscimento e alla validazione a livello di filiera aziendale. A tal fine sono realizzate delle schede di programmazione specifiche per Classe e indirizzo di studi,



riportanti le competenze del profilo in uscita così come descritte dalle Linee Guida del Riordino, le competenze obiettivo del progetto di Alternanza descritte in termini di *performance*, le relative prestazioni attese e il contesto di acquisizione (scuola e/o azienda).

Per quanto riguarda le attività da svolgere in azienda, la referente e i tutor esterni redigono dei *project work* che i ragazzi sono tenuti a implementare; si tratta di uno strumento molto utile per il tutor aziendale che in questo modo ha ben chiari e specificati gli obiettivi da raggiungere e dispone di un ‘programma dei lavori’ che lo aiuta a decidere le attività che gli studenti devono svolgere nella giornata e a pianificare la giornata successiva.

**IIS “CELESTINO ROSATELLI” - Rieti. Indirizzi: Meccanica-Meccatronica-Energia, Chimica-Materiali-Biotecnologie, Elettronica-Elettrotecnica; Manutenzione-Assistenza Tecnica; Liceo Scienze Applicate**

Esistono tre progetti d’Istituto redatti per i tre indirizzi di studio: 1) Tecnico (Elettronica ed Elettrotecnica, Meccanica e Biotecnologie); 2) Liceo Scientifico tecnologico (opzione Scienze applicate); 3) Professionale (manutenzione). I progetti sono stati redatti da un gruppo di lavoro composto da docenti dei vari dipartimenti, con il coordinamento del referente ASL e la supervisione del Dirigente Scolastico, e successivamente sottoposti al Comitato Tecnico Scientifico; una volta approvati dal Collegio dei Docenti e dal Dirigente Scolastico, sono stati inseriti nel Piano Triennale dell’Offerta Formativa (PTOF). A partire da tali progetti, possono essere sviluppati e redatti programmi per classi specifiche, predisposti dal relativo Consiglio di Classe; in generale si replica lo stesso progetto formativo per tutti gli studenti, ma in casi particolari (in presenza di studenti DSA, GLH e su indicazioni del CdC e/o dei genitori) viene sviluppato un progetto/percorso formativo individuale. Ogni progetto formativo parte dalle competenze del profilo in uscita e le declina in competenze obiettivo per l’Alternanza, descrivendole in termini di *performance* sia professionali specifiche, sia trasversali, da acquisire in aula o in azienda. Per ogni giorno lavorativo, attraverso il “diario di bordo”, lo studente descrive le attività e/o le mansioni svolte in azienda affiancato *on the job* dal tutor aziendale o da personale esperto. Per gli alunni più interessati, più disponibili e/o scelti dall’azienda stessa, i percorsi formativi vengono progettati congiuntamente con quest’ultima. Quando la progettazione del percorso non è avvenuta congiuntamente scuola-azienda, e questo accade soprattutto per strutture di piccolissime dimensioni e/o ditte individuali, il progetto formativo è illustrato alla struttura ospitante dal tutor interno e/o da un docente incaricato. In ogni caso tutte le strutture ospitanti forniscono indicazioni sulla loro attività e prospettano quali saranno i compiti e con quali modalità gli studenti possono gestire la loro permanenza nella struttura.

**ITI per Edili “CARLO BAZZI” - Milano**

Il processo di gestione dell’ASL, definito nel Sistema Qualità dell’Istituto, è gestito da un responsabile in coordinamento col Dirigente Scolastico e sottoposto al Collegio Docenti per l’approvazione. L’Istituto si è dotato di uno strumento dinamico di progettazione didattica con il quale, a partire dalla rilevazione della domanda aziendale, suddivisa per categorie di imprese, vengono introdotti gli adattamenti dell’Offerta Formativa, mediante una pianificazione del percorso di apprendimento delle competenze in uscita. La programmazione didattica, anziché partire dal lavoro disciplinare del singolo docente, si sviluppa con la definizione di un percorso formativo unitario, di cui l’ASL costituisce una parte importante.

Il progetto formativo viene adattato per ogni studente in relazione alle diverse tipologie aziendali: Imprese di costruzioni, Servizi di Progettazione, Forniture di materiali edili e semilavorati, enti Pubblici, Servizi alle imprese, Servizi per gli edifici; a

partire dalle competenze in uscita si procede a estrarre le competenze che verranno sviluppate nello specifico progetto formativo concordato con le aziende coinvolte.

**IS “LORENZO LOTTO” - Bergamo. Indirizzi: IT Commerciale e per Geometri; Servizi commerciali e Socio-sanitari**

Esiste un progetto d'Istituto, nonché uno specifico per ciascun indirizzo. È predisposto dalla Commissione ASL e ogni anno viene richiesto ai singoli Consigli di Classe (CdC) di apportare eventuali modifiche per contestualizzarlo. In tal modo la Commissione ASL e i CdC interagiscono nella progettazione. Viene predisposto un progetto formativo di massima che poi viene individualizzato per ogni studente dal tutor di Classe in accordo con il tutor aziendale. I progetti prevedono le competenze specifiche del profilo di indirizzo, nonché le prestazioni attese dallo studente. Nella progettazione le aziende ospitanti sono poco coinvolte: all'inizio del 2017 è stato organizzato un convegno di presentazione del progetto di Istituto e si è concordato, al termine dell'anno in corso e in vista del successivo, un nuovo incontro finalizzato alla revisione delle competenze da inserire nei progetti personalizzati. Nelle due settimane antecedenti il tirocinio il tutor di Classe, tramite gli studenti, presenta il progetto alle aziende.

**IIS “A. GREPPI” - Lecco. Indirizzi: Informatica-Telecomunicazioni, Chimica-Materiali; Liceo Scientifico; Liceo Scienze Umane**

Considerata la suddivisione dell'Istituto tra formazione tecnica e liceale, si è ritenuto opportuno pianificare il progetto ASL per indirizzo (Liceo: Linguistico, Scienze umane, LES – Tecnico: Informatico/telecomunicazioni, Chimico) utilizzando un format per la progettazione triennale, compilato da ciascun responsabile dei 5 indirizzi sulle indicazioni del Consiglio di indirizzo in termini di competenze, conoscenze, abilità e attività da programmare per l'intero triennio. Sono state individuate cinque competenze trasversali comuni a tutti gli indirizzi cui ciascun indirizzo aggiunge le competenze specifiche in linea col profilo d'uscita.

Successivamente, il Consiglio di Classe specifica le attività ASL per Classe. Esiste una Commissione ASL 'ristretta', composta dai responsabili di indirizzo e dal Referente per l'ASL, e una Commissione 'allargata' ai tutor scolastici. I progetti sono presentati agli alunni dal tutor scolastico, mentre il Referente per l'ASL illustra il progetto ai genitori delle classi terze. Il progetto formativo è individuale o di gruppo, in relazione alle attività pianificate nei vari indirizzi.

Soprattutto in ambito liceale, si è rivelata preziosa la co-progettazione con alcuni enti del territorio che hanno proposto lavori da sviluppare anche in sede scolastica, quali a titolo esemplificativo: collaborazioni per traduzioni di documenti storico/artistici; stesura di percorsi turistico/culturali; organizzazione di corsi di formazione presso le scuole primarie; attività di ricerca sociale sulle problematiche degli anziani del territorio.

**IIS “A. BADONI” - Lecco. Indirizzi: Elettronica-Elettrotecnica, Informatica-Telecomunicazioni; Liceo Scientifico; Liceo Scienze Applicate**

L'Istituto ha un progetto ASL predisposto dalla Commissione lavoro, coordinato dalla funzione strumentale e approvato dal Collegio dei Docenti. Il progetto è:

- generale per quanto riguarda finalità, durata e periodi di realizzazione;
- differenziato negli obiettivi specifici in base agli indirizzi dell'Istituto (Meccanica, Meccatronica ed Energia-Elettrotecnica, Elettronica, Automazione, Informatica e Telecomunicazioni, Liceo Scienze Applicate);
- articolato per Classe nella gestione (abbinamenti con le aziende, docente referente del CdC, verifica della documentazione) e nella valutazione.

È articolato in un primo anno propedeutico (80 ore per le classi terze) e un biennio di Alternanza (320 ore). Il biennio (classi quarte e quinte) prevede 8 settimane in azienda, secondo il criterio della continuità aziendale e sulla base di una convenzione generale e di un progetto formativo individuale che individua gli obiettivi differenziati secondo il profilo da formare. Al tutor aziendale viene consegnata una scheda di valutazione con competenze, prestazioni attese e indicazione del livello della prestazione. Il materiale utilizzato è stato definito nell'ambito dei progetti "IMO" e "Traineeship", in collaborazione tra la scuola e le aziende partecipanti. Il progetto è presentato all'azienda tramite l'invio delle schede delle attività previste e tramite il raccordo tutor scolastico-tutor aziendale.

**IIS "DA VINCI - RIPAMONTI" - Como. Indirizzi: Grafica-Comunicazione, Sistema Moda, Trasporti-Logistica, Produzioni Industriali e artigianali, Manutenzione-Assistenza Tecnica; IeFP**

Le attività di ASL sono predisposte dal responsabile del progetto con i docenti della Commissione, referenti dei diversi corsi. Il progetto, uno per ogni Classe, viene elaborato per tipologia di corso (IT, IP, IFP) e per anno di studi, andando così a differenziare le competenze e le prestazioni da raggiungere durante l'attività in azienda anche in base al monte ore specifico previsto. L'approvazione del progetto avviene da parte del Collegio Docenti, senza coinvolgimento del CTS. I progetti formativi sono personalizzati. Per i corsi IT e IP si è utilizzata la modulistica dei progetti "Traineeship" e "ASSIST": sono state elencate le competenze obiettivo consultando le Linee Guida del Riordino per il profilo in uscita; sono poi state dettagliate le competenze obiettivo del progetto di ASL in termini di *performance* e per ognuna di esse indicate le prestazioni attese nel triennio. Alla progettazione hanno collaborato: nel corso Tecnico Grafico e Comunicazione, tre aziende appartenenti a Unindustria Como con differenti processi aziendali, oltre a tre docenti dell'area professionale; nel corso Tecnico della Moda e dell'Abbigliamento sono stati utilizzati i materiali prodotti dal Polo Artessile, che vede la presenza anche dell'Istituto "Carcano" di Como e dell'Enfapi di Lurate Caccivio; nel corso di Manutenzione e Assistenza Tecnica, due aziende pilota.

Il contributo delle aziende permette di rispondere meglio alle sfide dell'innovazione e l'operare in sinergia consente di raggiungere gli obiettivi educativi della scuola, le innovazioni della ricerca scientifica e tecnologica, le esigenze del territorio e i fabbisogni professionali espressi dal mondo produttivo. Le aziende forniscono un valido contributo all'Alternanza, in quanto costituisce uno strumento in cui si incrociano aspettative diverse e in cui si confrontano il mondo della scuola e il mondo del lavoro per condividere proposte formative unitarie.

Il tutor scolastico, all'inizio del tirocinio presenta al tutor aziendale il progetto formativo elaborato con le aziende pilota e adattato alle altre realtà coinvolte.

**Liceo Statale "GIULIO CASIRAGHI" - Milano. Indirizzi: Liceo Scientifico; Liceo Classico; Liceo Linguistico**

Esiste un progetto globale di Istituto, redatto da una Sottocommissione ristretta formata da tre docenti per ogni indirizzo, i quali hanno seguito una formazione specifica sull'Alternanza nel corso degli ultimi quattro anni. Esistono cinque percorsi di Istituto (informatico, matematico - economico, comunicazione - linguaggi, musicale - organizzazione di eventi, linguistico- interculturale), condivisi con i tutor scolastici: ogni Classe aderisce a uno dei percorsi proposti sulla base delle competenze, degli interessi, delle motivazioni del CdC. Ogni docente può presentare alla Commissione Alternanza progetti coerenti con i percorsi: in questo caso si co-progetta con i membri della Commissione, i docenti proponenti e gli enti con cui si stipulano le convenzioni. Ogni progetto è approvato dal Collegio Docenti e successivamente presentato dal CdC

a studenti e famiglie. Anche se il progetto è di Classe, ogni studente ha mansioni diverse all'interno del gruppo.

Per ogni percorso vengono selezionate le competenze estratte dal profilo di uscita, le competenze 'chiave' europee e le competenze trasversali che si possono maturare in esito allo specifico percorso. Alla progettazione collaborano anche molte delle imprese o enti ospitanti, fornendo contributi sui contenuti, sulla calendarizzazione, sulla suddivisione in gruppi.

### **Liceo Statale "G. PARINI" - Seregno (MB). Indirizzi: Liceo Linguistico; Liceo Scienze Umane; Liceo Economico Sociale**

Attualmente ci sono due Progetti di Istituto:

1) Alfabetizzazione degli alunni stranieri per le classi terze degli indirizzi Scienze Umane, Liceo Economico Sociale (LES) e Linguistico, che prevede un tirocinio di n. 70-80 ore presso le scuole dell'obbligo del territorio, un pomeriggio alla settimana per tutto l'anno scolastico e una settimana interamente dedicata, sospendendo l'attività didattica. Con le stesse modalità/tempistiche viene proposto alle classi terze del LES il progetto ABC Digital, alfabetizzazione digitale 'dei nonni', che si svolge presso il nostro Istituto.

2) progetto ASL classi quarte degli indirizzi Scienze Umane, LES e Linguistico, che si articola in attività di tirocinio diversificate, a seconda delle scelte dei vari Consigli di Classe (CdC): esperienze di lavoro in ambiti professionali, con valenza anche orientativa per l'università; *project work* editoria, che prevede la sperimentazione in Classe della progettazione-realizzazione-pubblicizzazione di un libro di racconti elaborati dagli studenti; sperimentazione di linguaggi non verbali: critica cinematografica, artistica-museale (in collaborazione con il FAI), realizzazione di una mostra fotografica nelle sale del Comune; tirocinio all'estero; tirocinio ESABAC in collaborazione con le aziende francesi in Italia.

I Progetti generali vengono predisposti dal referente d'Istituto, mentre le singole articolazioni sono elaborate dai docenti tutor di Classe e sottoposti all'approvazione del Dirigente Scolastico, del gruppo ASL e del CdC. Ogni progetto, pur privilegiando la specificità dei percorsi di studio, è aperto agli studenti di tutti gli indirizzi.

La scrittura dei Progetti deve essere migliorata e si sta lavorando per ottenere un format di progettazione comune. La partecipazione attiva del CdC è ancora un obiettivo da raggiungere.

Data la diversificazione delle attività, il referente d'Istituto - in collaborazione con il tutor di Classe - predispone un progetto formativo individuale che elenca, per gli obiettivi di indirizzo, le prestazioni attese dallo studente sia nelle attività in tirocinio, sia a scuola, descrivendo in generale le attività.

La maggior parte delle attività, e in particolare i *project work*, è progettata con la collaborazione dei *partner* esterni. La collaborazione è finalizzata alla individuazione delle attività da effettuarsi e alle tempistiche di svolgimento.

## **3.3 La gestione del rapporto con le aziende e l'attività di tutoraggio**

Oltre al loro coinvolgimento nella progettazione, una buona gestione del rapporto con le aziende o con le altre organizzazioni che ospitano gli studenti in tirocinio o che collaborano nei *project work* rappresenta un 'fattore critico' per il successo dell'Alternanza.

**Per il reperimento delle aziende, spesso le scuole si sono dotate di un proprio sistema di registrazione che permette di classificare non soltanto la disponibilità delle imprese a ricevere gli studenti, ma anche l'esito dei tirocini.** Quando il registro è ben costruito e costantemente aggiornato, risulta essere particolarmente efficace per riprendere i contatti a ogni nuovo anno scolastico e poter così pianificare il fabbisogno.

Anche se è prassi corrente che per l'implementazione del numero delle aziende si ricorra ai contatti personali, soprattutto alla segnalazione da parte delle famiglie o degli stessi studenti, la gestione del rapporto è fortemente presidiata dalla funzione ASL, a livello dell'intero Istituto o di indirizzo; ciò permette l'univocità della comunicazione e una sua maggiore efficacia.

**Una volta definiti gli accordi e stipulata la convenzione, la collaborazione si sposta sulla relazione tra il tutor scolastico e il tutor aziendale** e riguarda: la condivisione del percorso formativo, la verifica della regolarità della sua realizzazione, il conseguimento degli obiettivi di apprendimento e la valutazione dei risultati. La frequenza del rapporto tra i tutor è molto diseguale, così come la scelta delle modalità con cui è gestito. Nei casi più virtuosi, oltre al contatto iniziale (condivisione del progetto) e finale (valutazione dei risultati), sono previsti alcuni *check* periodici; l'esigenza di efficientare la gestione conseguente all'elevato numero di tirocini porta a privilegiare il contatto a distanza (telefono, messaggistica, e-mail), anche se l'incontro in presenza (presso l'azienda ospitante) è un elemento di qualità nella relazione, soprattutto quando i tutor collaborano per la prima volta. È ritenuto opportuno che con la stessa azienda (o area aziendale, per le imprese di grandi dimensioni) operino solo uno o pochi tutor scolastici e che l'abbinamento abbia continuità negli anni.

Nei casi più virtuosi, il tutor scolastico è nominato tra i docenti della Classe e tutti i docenti assolvono questa funzione; infatti, grazie all'assegnazione di pochi studenti allo stesso tutor (non più di 5) è possibile un monitoraggio più puntuale dei percorsi individuali. Più frequentemente, si individua un solo docente-tutor per Classe: anche se non ottimale, si tratta di una soluzione che ha tuttavia il pregio di attribuire al docente-tutor individuato un'esplícita valenza formativa e non solo organizzativa e gestionale.

**Rispetto all'abbinamento studente-azienda, i criteri prevalenti sono quelli della vicinanza territoriale e della preferenza manifestata dallo studente;** tale impostazione può agevolare il rapporto tra lo studente e il suo tutor, perché soprattutto per le PMI e nelle aree extraurbane in questo modo si favorisce la conoscenza (o almeno l'identificazione) reciproca, purché sia in linea con gli obiettivi formativi, la motivazione individuale o i requisiti richiesti dall'azienda.

#### **IIS "V. CAPIROLA" - Leno (BS). Indirizzi: AFM-RIM-SIA-TUR-CAT; Liceo Scientifico; Liceo Linguistico**

Le realtà ospitanti sono prevalentemente aziende industriali del territorio, enti locali, studi professionali (commercialisti e architetti/ingegneri), strutture ricettive/alberghiere. Le diverse tipologie riescono a rispondere abbastanza bene alle esigenze dei diversi indirizzi presenti nell'Istituto; in particolare, il corso liceale trova collocazione sia in aziende, enti locali o in strutture ospedaliere/università in base agli orientamenti universitari. All'inizio di ogni anno, una volta definito il calendario dei tirocini, si chiede la disponibilità alle aziende presenti nella banca dati.

Si offre la possibilità anche agli studenti di proporre aziende che loro stessi individuano; il referente di Istituto, dopo un controllo rispetto al profilo e progetto di ASL e ai requisiti aziendali, può sottoporre la proposta al CdC per l'approvazione e l'attivazione del percorso.

Gli abbinamenti degli alunni vengono fatti sulla base dell'indirizzo di studio dello studente e delle preferenze (di profilo) indicate dalle aziende, facilità di raggiungimento per lo studente, tipologie di attività che si svolgeranno in azienda, situazioni e casi particolari (alunni con difficoltà, alunni stranieri non completamente alfabetizzati etc.). All'interno di ogni Classe viene nominato un referente che tiene i rapporti tra la segreteria d'Istituto e gli alunni, accompagnando le diverse operazioni di scelta e abbinamento studenti.

Una volta definiti gli abbinamenti, il CdC delibera l'assegnazione dei tutor scolastici tra i docenti della Classe, sulla base della disponibilità personale; generalmente quasi tutti i docenti della Classe rivestono il ruolo di tutor scolastici. La procedura interna prevede una visita iniziale, in esito alla quale viene concordato il progetto formativo individuale

e osservato il contesto, e una visita finale per la valutazione delle competenze; durante il periodo di svolgimento il tutor può monitorare l'ASL anche telefonicamente. Mediamente ogni docente segue 2/3 studenti per Classe.

#### **IT “ENRICO MATTEI” - Milano. Indirizzi: AFM-RIM-SIA-TUR-CAT**

Il tirocinio degli studenti dell'indirizzo Turistico viene svolto in imprese private (strutture ricettive, agenzie di viaggio e società di organizzazione di eventi), in realtà pubbliche (URP e IAT dei Comuni) e in soggetti no profit di natura culturale (associazioni di volontariato, onlus).

I rapporti con le aziende sono di due tipi: uno continuativo, gestito attraverso convenzioni pluriennali, e uno sporadico, nel caso in cui le aziende scelgano lo studente in base a conoscenze personali. Il rapporto con l'azienda, prima e dopo il tirocinio, è gestito dal referente di indirizzo, mentre durante il periodo di alternanza, è gestito direttamente dal tutor scolastico.

Gli abbinamenti seguono un iter preciso: lo studente è chiamato a fare un'indagine sul territorio per individuare le tipologie di aziende compatibili con il proprio profilo in uscita e a presentarsi in quelle a lui/lei gradite; se compatibili con il profilo di studio, gli allievi sono assegnati alle strutture da loro individuate, mentre per gli studenti che non sono riusciti o non si sono fatti parte attiva nella ricerca di tali strutture, la scuola individua all'interno della propria banca dati quelle aziende che offrono opportunità meglio rispondenti alle caratteristiche degli allievi. Alcune volte sono le aziende a richiedere un colloquio, prima di accogliere i tirocinanti.

Tutti i componenti del Consiglio di Classe fanno da tutor scolastico ad almeno uno studente (mediamente tre studenti per CdC); in media, per ogni studente, il tutor dedica 4/6 ore all'anno attraverso contatti telefonici/mail e una/due visite.

#### **IS “LORENZO LOTTO” - Bergamo. Indirizzi: IT Commerciale e per Geometri; Servizi commerciali e Socio-sanitari**

L'attività di tirocinio si svolge in aziende private (soprattutto negli uffici commerciali), studi professionali (geometri, commercialisti, notai etc.), enti pubblici (Comuni, ATS, Tribunale, Ufficio del giudice di pace etc.), terzo settore (cooperative sociali, associazioni e enti di volontariato etc.). I contatti con le aziende vengono mantenuti nel corso degli anni e ogni anno si cerca di incrementarne il numero.

Ciascun CdC individua il tutor scolastico interno (preferibilmente fra le discipline di indirizzo), che è diverso dal referente per l'Alternanza di Istituto e dai referenti di indirizzo. La retribuzione del tutor è legata al numero di studenti per Classe. A inizio d'anno ogni tutor riceve un vademecum degli adempimenti da svolgere, che potrà utilizzare nei modi più opportuni nel rispetto della modulistica predisposta e nei tempi di riconsegna della documentazione.

In relazione alle tempistiche di realizzazione, è stato necessario coordinare le attività anche con gli istituti limitrofi per territorio, per non sovraccaricare alcuni enti di eccessive presenze di studenti negli stessi periodi. Dal punto di vista territoriale, l'Istituto rappresenta l'unica realtà che consente agli studenti di svolgere tutte 400 ore in concrete attività di tirocinio e per periodi compatti di attività, favorendo così la possibilità per gli studenti stessi di promuovere anche competenze trasversali di adattamento al mondo del lavoro.

#### **ITI per Edili “CARLO BAZZI” - Milano**

Le aziende coinvolte nei progetti di Alternanza operano nei seguenti settori: costruzioni, servizi di progettazione edile, forniture di materiali edili e semilavorati, servizi alle imprese; a tali realtà, si aggiungono anche diversi enti pubblici.

L'abbinamento azienda/studente avviene sulla base di esigenze logistiche e sulla base della valutazione da parte dei tutor; in qualche caso, le aziende richiedono lo svolgimento di un colloquio agli studenti preselezionati per propria autonoma scelta.

Il rapporto con le aziende è gestito direttamente dal referente di ASL per tutta la fase iniziale e di coordinamento della progettazione formativa; successivamente all'avvio dell'esperienza di ASL, i rapporti vengono tenuti dai tutor individuati per ogni Classe. Per la fase 'post ASL' viene di norma organizzato un incontro tra tutte le aziende coinvolte quale utile occasione di ringraziamento e di interscambio di esperienze.

Essendo avviate da poco le prime esperienze di ASL, l'Istituto non possiede dati specifici sul grado di fidelizzazione delle aziende coinvolte; tuttavia, soprattutto gli enti e le imprese più strutturate con le quali è nata la collaborazione nel 2015/16, si sta consolidando una continuità di accoglienza degli studenti anche nel 2016/17.

Il ruolo di tutor interno è svolto dagli insegnanti del triennio, sia delle materie di indirizzo sia delle altre discipline; il numero di studenti assegnato per ogni tutor interno oscilla da 3 a 5. È stato elaborato un 'mansionario' del tutor scolastico da poter consultare, prima, durante e dopo il tirocinio dello studente, mentre l'Istituto sta predisponendo - a seguito dell'analisi della corrente esperienza di ASL - una procedura di gestione della collaborazione tra tutor interno e tutor esterno e del coordinamento tra i tutor della scuola.

**ITIS "ENEA MATTEI" - Sondrio. Indirizzi: Meccanica-Meccatronica-Energia, Chimica-Materiali-Biotecnologie, Elettronica-Elettrotecnica, Informatica-Telecomunicazioni**

L'attività di tirocinio si svolge prevalentemente in aree o reparti di aziende dove sono previste attività coerenti al percorso formativo dello studente: dall'azienda multinazionale allo studio professionale individuale, dall'azienda multiservizi, all'università e centri di ricerca.

La gestione del rapporto con l'azienda non è univoco: si differenzia in base all'indirizzo di studio, alle dimensioni dell'azienda, alla fidelizzazione dell'azienda, ai rapporti interpersonali. L'Istituto ha una banca dati delle aziende con le quali sono attivati rapporti di collaborazioni di diverso tipo, tra cui anche convenzioni per l'attivazione dei tirocini in ASL. Dopo un primo contatto con il referente ASL di Istituto, uno dei referenti di indirizzo o un referente ASL di Classe segue il percorso di abbinamento che si conclude con l'avvio del tirocinio in azienda. Gli abbinamenti azienda/studente tengono conto della residenza dell'alunno e delle preferenze espresse dagli studenti; in pochi casi le aziende selezionano il tirocinante dopo un colloquio.

L'attività di tutoraggio può sovrapporsi ad altri incarichi in ASL; vengono riconosciute al tutor scolastico due ore per ciascun alunno, anche se le ore dedicate sono più di quelle retribuite.

**IIS "DA VINCI - RIPAMONTI" - Como. Indirizzi: Grafica-Comunicazione, Sistema Moda, Trasporti-Logistica, Produzioni Industriali e artigianali, Manutenzione-Assistenza Tecnica; IeFP**

Il tirocinio si svolge in aziende produttive nei seguenti settori: attività commerciale, audiovisivi e spettacolo, grafica ed editoria, informatica ed elettronica, metalmeccanica, moda e abbigliamento. Gli studenti vengono inseriti in diverse aree: commerciale (organizzazione e realizzazione vendite, assistenza al cliente), controllo qualità, progettazione, logistica/approvvigionamenti (pianificazione e organizzazione dei flussi dei materiali, acquisti e movimentazione), manutenzione e produzione.

Il referente di corso si occupa di reperire la disponibilità delle aziende e, insieme al tutor della Classe (un docente delle materie professionali che segue tutta la Classe),

sulla base delle attitudini/preferenze dei ragazzi e degli aspetti logistici (distanza luogo di residenza-azienda) assegna allo studente l'azienda. Il tutor di Classe contatta l'azienda (telefonicamente e/o via mail) ricordando l'inizio dell'attività e prende appuntamento per poter presentare lo studente all'inizio del tirocinio. Stabilito tra i due tutor e in presenza dello studente il percorso formativo, al tutor aziendale compete la valutazione del percorso. Se si presentano problemi, oltre al tutor scolastico, anche lo studente, è chiamato a cercare di risolvere la situazione; l'eventuale rinegoziazione degli accordi tra scuola e azienda è di competenza del tutor scolastico. I contatti costanti con le aziende sono gestiti dal referente di corso mentre al tutor di Classe spetta la gestione esclusivamente per il periodo in cui la Classe è occupata in attività di ASL presso le aziende. Con molte aziende la collaborazione dura da tempo e ogni anno l'Istituto riesce a coinvolgerne di nuove, talvolta proposte dagli stessi alunni. Sono nate anche collaborazioni con nuove realtà produttive, su richiesta delle stesse, a seguito di assunzioni di ex studenti dell'Istituto. L'attività di tutoraggio in Istituto viene retribuita (con i fondi dell'ASL gestiti attraverso contrattazione sindacale) indicativamente per 3 ore a studente, moltiplicate per il numero di settimane di tirocinio dedotte le ore di sospensione della docenza.

#### **IIS "MARTINO BASSI" - Milano. Indirizzi: AFM-SIA-TUR**

I tirocini si svolgono presso enti pubblici, aziende, agenzie assicurative e immobiliari, studi professionali, agenzie di viaggio, hotel. La ricerca delle aziende avviene secondo le seguenti modalità: contattando le aziende che collaborano stabilmente da anni con la scuola, stipulando convenzioni con ordini professionali, sostenendo la ricerca attiva da parte dei tutor scolastici e la collaborazione delle famiglie degli studenti. I contatti (telefonici, scambio di mail e visite) tra la struttura ospitante e la scuola sono gestiti o dai referenti o dai tutor delle due strutture e avvengono sia prima, sia durante il tirocinio.

L'abbinamento azienda/studente viene fatto tenendo conto delle capacità e attitudini dello studente, della vicinanza tra luogo di lavoro e residenza. Per meglio raggiungere l'obiettivo dell'orientamento in uscita, gli studenti vengono inviati in luoghi di lavoro diversi di anno in anno, a meno che ci sia una precisa richiesta dello studente di continuare il percorso presso la stessa azienda.

La funzione di tutor scolastico è ricoperta da docenti di diverse discipline: economia aziendale, diritto, italiano, francese, inglese, spagnolo, storia dell'arte, matematica, individuati dal consiglio di Classe. Ogni tutor ha in carico mediamente 14/16 studenti; per ciascun studente, di norma, il tutor dedica 6 ore e viene retribuito con i fondi previsti dalla legge 107/2015. Il tutor svolge l'attività usando la documentazione predisposta e con l'ausilio di un applicativo informatico. I rapporti con i tutor aziendali vengono tenuti per via telefonica, per posta e con visite sul luogo di lavoro (1/2 volte).

## **3.4 La valutazione dei risultati di apprendimento**

La valutazione è l'aspetto più controverso e complesso del processo di gestione dell'Alternanza. **L'impianto quasi esclusivamente disciplinare della programmazione didattica e le stesse disposizioni oggi vigenti, rendono piuttosto impervia l'adozione di un metodo di valutazione delle competenze** perché, se le singole discipline costituiscono ancora il contesto in cui la competenza deve essere agita e riconosciuta, ogni esperienza formativa non disciplinare (e l'esperienza sul luogo di lavoro su tutte) appare difficilmente riconducibile alle suddette competenze.

Non può stupire perciò che la valutazione del tirocinio in Alternanza abbia trovato una connessione con le discipline tecnico-professionali dei diversi indirizzi o, a fronte dell'esercizio di prestazioni particolari, con la competenza linguistica o informatica e più



raramente con la matematica. Rispetto alle altre discipline, l'Alternanza scuola-lavoro è un percorso estraneo, nonostante gli sforzi per progettare un percorso in tirocinio o un *project work* che consentano di utilizzare le conoscenze disciplinari. Soprattutto nei Licei, la difficoltà di collegare in modo credibile l'Alternanza con le materie che compongono il curriculum scolastico (lingue classiche, la filosofia, la storia etc.) è ancora spesso considerata insormontabile.

**In un buon numero di casi, la valutazione delle attività in tirocinio, una volta chiaramente definiti gli obiettivi di apprendimento come “prestazioni attese”, è una prassi generalmente applicata ed efficace.** L'utilizzo di criteri e scale di valutazione abbastanza semplici ed evidenti permette di condividere la valutazione tra la scuola e l'azienda; ciò è vero in particolare per le prestazioni tecnico-professionali, mentre è più difficile rilevare sul lavoro l'esercizio delle competenze trasversali (*soft skill*), la cui valutazione resta in buona parte dipendente dal punto di vista personale del valutatore, se si eccettuano alcune competenze più semplici come il rispetto delle regole o più generiche come la disponibilità a collaborare.

Per contro, al momento di ricondurre la valutazione dell'Alternanza alla valutazione complessiva dell'apprendimento, entrano in gioco resistenze e difficoltà, in gran parte attribuibili alla carenza nelle scuole di una 'cultura della valutazione', di metodologie e prassi adeguate e condivise. La valutazione del tirocinio si traduce spesso in un 'voto in più' in alcune discipline (o è sostituita da una prova somministrata dai docenti a tutti gli alunni, anche se questa modalità è molto meno utilizzata che in passato), mentre la valutazione delle competenze trasversali è ricompresa nel voto di condotta.

Queste difficoltà e resistenze spiegano, da un lato, perché molto spesso le scuole si limitano a richiedere alle aziende una valutazione generica del comportamento dello studente (ossia “*che impressione vi ha fatto*”) e a tenerne genericamente conto nella formulazione del giudizio complessivo; dall'altro, evidenziano perché per il processo di valutazione dell'apprendimento le 'buone pratiche' (o più esattamente le pratiche che può essere utile esaminare per avviare un percorso di miglioramento) sono meno numerose.

#### **ITE “ENRICO TOSI” - Varese. Indirizzi: AFM-RIM-SIA-TUR**

Le valutazioni del tutor aziendale sulle prestazioni osservate sono connesse con le abilità e le competenze di profilo e con le relative discipline (quando competenze specifiche); in questo modo sono comunicate ai docenti del CdC che le inseriscono fra le proprie valutazioni disciplinari, in termini di livello di conseguimento e in termini di voto, completando le valutazioni del tutor aziendale con valutazioni di specifiche prove/attività connesse con l'esperienza in ASL. Per la valutazione del tirocinio si utilizza una scheda predisposta dalla scuola, ma condivisa nella sua impostazione con alcune aziende/enti o associazioni di categoria. Il tutor valuta in autonomia.

La scheda di valutazione riporta la firma congiunta dei due soggetti: scuola e azienda. Non è ancora stata predisposta una scheda di certificazione finale, ma si ritiene di utilizzare quella prevista dalla piattaforma ASL dell'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia.

Si richiede anche allo studente di esprimere una valutazione sull'utilità dell'esperienza e sulla rispondenza alle sue aspettative, sulle difficoltà incontrate e sulla relazione con il tutor aziendale.

#### **IS “FRANCESCO GONZAGA” - Castiglione delle Stiviere (MN). Indirizzi: AFM-SIA-TUR-CAT; Liceo Scientifico; Liceo Classico; Liceo Linguistico; Liceo Scienze applicate; Liceo Scienze Umane**

Sulla base della programmazione annuale (definizione di competenze, performance e attività da svolgere) viene redatta una scheda di valutazione da compilare a cura del tutor aziendale. Ogni singola attività viene valutata con una scala da 1 a 4 secondo i

criteri proposti dalla piattaforma ASL dell'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia. Al rientro a scuola viene richiesta una restituzione dell'esperienza che può avere forme diverse, a seconda dei Consigli di Classe. Nell'anno scolastico 2015/16 è stata adottata una modalità unica per tutto l'Istituto (un elaborato valutato poi dai docenti di italiano e lingua straniera) che tuttavia non ha riscosso grande successo. Nell'anno scolastico 2016/17 ogni CdC ha scelto la modalità e le discipline coinvolte, quali a titolo esemplificativo: voto nelle discipline di economia aziendale, di diritto e di tedesco, elaborato sulle esperienze svolte valutato per italiano e scienze umane, etc.

Si sta inoltre valutando se far rientrare l'attività di tirocinio nel voto di condotta, in quanto molte delle competenze da sviluppare in stage riguardano le cosiddette soft skill.

### **IIS "PONTECORVO" - Frosinone. Indirizzi: Meccanica-Meccatronica, Elettronica-Elettrotecnica; Liceo Scientifico; Liceo Linguistico; Liceo Scienze Umane**

Gli strumenti utilizzati per valutare i risultati ottenuti dagli studenti sono:

1. Scheda di rilevazione delle attività, comprendente la relazione del tutor interno;
2. Scheda di valutazione a cura del tutor aziendale (capacità di svolgimento dei compiti assegnati, interazione con gli altri, capacità di comunicare, prestazioni attese);
3. Questionario di valutazione a cura dello studente (autovalutazione delle prestazioni effettuate e delle competenze acquisite, valutazione dell'esperienza di ASL nel suo insieme, valutazione dell'ambiente lavorativo);
4. Certificazione delle competenze, che attesta la valutazione congiunta scuola-azienda del livello delle seguenti aree di competenze:
  - competenze trasversali e sociali;
  - competenze organizzative;
  - competenze linguistiche;
  - competenze tecnico-operative;
  - competenze di indirizzo.

Sono al vaglio del Collegio Docenti nuovi criteri per il recepimento delle valutazioni ASL da parte delle singole discipline e sul voto di comportamento.

### **IIS "CELESTINO ROSATELLI" - Rieti. Indirizzi: Meccanica-Meccatronica-Energia, Chimica-Materiali-Biotecnologie, Elettronica-Elettrotecnica; Manutenzione-Assistenza Tecnica; Liceo Scienze Applicate**

La valutazione dei risultati di apprendimento ottenuti durante il tirocinio è basata sulla scheda di valutazione del tutor aziendale sulle competenze professionali e trasversali acquisite dall'alunno e sulla relazione presentata dal tutor interno; successivamente il Consiglio di Classe la formula in sede di scrutinio. La scheda di valutazione delle competenze viene predisposta e redatta dalla scuola e fornisce gli indicatori di performance e gli obiettivi da raggiungere; le aziende possono fornire elementi aggiuntivi e/o integrare/migliorare quelli già definiti. Sulla base degli indicatori e dei criteri concordati si applica una griglia con scala di valutazione da 1 a 4 in relazione a performance crescente; questo punteggio, quando la prestazione attesa riguarda sia l'azienda sia la scuola, può essere confermato e/o modificato dal Consiglio di Classe. Al rientro dal tirocinio lo studente è sottoposto a una prova o a un test i cui argomenti derivano in parte dalle attività svolte e in parte sono proposti dai docenti delle diverse discipline (letterarie, linguistiche e/o professionali); anche tali prove sostenute dallo studente sono oggetto di valutazione. Inoltre, lo studente compila una scheda di autovalutazione sull'esperienza vissuta, mettendo in risalto eventuali criticità incontrate e/o elementi di soddisfazione.

L'esperienza di Alternanza viene illustrata da una rappresentanza di studenti in occasione di un incontro alla presenza di rappresentanti di istituzioni locali (associazioni, enti etc.) e aziende ospitanti. In questa occasione gli studenti mettono anche in evidenza le loro aspettative professionali future.

**IS “CARLO DELL’ACQUA” - Legnano (MI). Indirizzi: AFM-SIA-CAT-TUR**

Viene fatta compilare una scheda di valutazione specifica (punteggio da 1 a 4) dal tutor aziendale, predisposta dalla scuola sulle varie performance/competenze, nel 2015/16 è stata rivista la documentazione e tale scheda è stata condivisa ed elaborata con alcune aziende ‘pilota’ scelte per i vari settori per definire soprattutto i compiti e le performance cui abbinare le competenze ministeriali. Il tutor scolastico esprime il suo giudizio sullo studente e sulla sua esperienza; secondo quanto deciso dal CdC, a questa valutazione si aggiunge quella di una verifica/prova svolta al rientro dal tirocinio (diario di bordo/relazione/prova a domande aperte sull'esperienza).

Il CdC, alla fine dell'anno, tenuto conto delle suddette valutazioni e del comportamento dello studente anche nelle altre attività di Alternanza (incontri formazione/orientamento), esprime una votazione in decimi nella disciplina Alternanza Scuola-Lavoro che compare in pagella.

Lo studente compila un questionario di valutazione sull'esperienza svolta in ASL, che rileva aspetti legati all'apprendimento, alla motivazione, alla relazione e alle prestazioni.

Tutta la documentazione predisposta nei tre anni, verrà ripresa in quinta per la certificazione delle competenze; essendo le schede di valutazione già predisposte su performance/competenze, l'intento è di riprendere quelle degli anni precedenti e formulare una media dei tre anni.

**IIS “G. MERONI” - Milano. Indirizzi: Meccanica-Meccatronica, Grafica-Comunicazione, Commerciale Aziendale e Turistico**

L'Istituto valuta i risultati ottenuti durante il periodo di ASL con l'uso di schede di valutazione per ogni singolo alunno, che vengono diversificate secondo l'indirizzo frequentato e l'anno di corso. In tutte le schede di valutazione vi è una parte comune riguardante le competenze di cittadinanza e una parte differenziata che riguarda le specifiche competenze di indirizzo. Le schede di valutazione vengono consegnate ai tutor aziendali, affinché possano esprimere le valutazioni secondo degli indicatori di livello (livello base non raggiunto, base, intermedio e avanzato). Normalmente la valutazione del tirocinio è il risultato della collaborazione tra tutor interno e tutor aziendale.

La scuola sta predisponendo, per la valutazione finale degli apprendimenti a conclusione di ogni anno scolastico, un modulo per tener conto degli esiti delle attività e della loro ricaduta sugli apprendimenti disciplinari e sul voto di condotta, da valorizzare all'interno dei singoli Consigli di Classe. Ogni CdC provvederà poi all'attribuzione dei crediti, considerando i risultati di apprendimento (competenze acquisite coerenti con l'indirizzo).

Lo studente valuta l'esperienza di Alternanza, rispondendo a un questionario di autovalutazione e valutazione delle aspettative.

La scuola ha predisposto una scheda di valutazione triennale, nella quale vengono inserite e riassunte le valutazioni acquisite, anno per anno, dai singoli studenti.

**IPSIA “MAJORANA” - Milano. Indirizzi: Meccanica-Meccatronica-Energia, Manutenzione-Assistenza tecnica**

La valutazione da parte dell'azienda è effettuata dal tutor in modo autonomo sulla base di un modello predisposto dalla scuola e standardizzato. Il modello tiene conto anche degli aspetti comportamentali. Non è prevista un'autovalutazione da parte dello studente. In sede di scrutinio finale la valutazione effettuata dal tutor esterno è assunta entro il voto relativo alla materia d'indirizzo su cui è focalizzato il tirocinio stesso, mentre gli aspetti comportamentali vengono considerati in riferimento alla votazione di condotta. L'esito del tirocinio, inoltre, viene computato ai fini dell'assegnazione dei crediti scolastici e della determinazione dell'esito finale (non ammissione o numero di materie con debito) in casi di incertezza e situazioni ambigue. A conclusione dell'anno scolastico la scuola predispone una certificazione attestante il monte ore Alternanza Scuola-Lavoro relativo a ogni singolo alunno.

**ITT “ETTORE MOLINARI” - Milano. Indirizzi: Liceo Scienze Applicate**

La scuola valuta i risultati di apprendimento ottenuti dagli studenti attraverso una valutazione dell'attività di Alternanza nei Consigli di Classe, a seconda delle prestazioni ottenute in relazione alle competenze identificate di volta in volta anche nelle aree disciplinari relative. Inoltre gli studenti preparano un report sull'attività svolta in azienda che viene valutata sia in termini di prestazioni professionali, sia comunicative (trasversali).

Sono state predisposte, per i Consigli di Classe, schede per la valutazione del tutor aziendale e degli studenti; ogni valutazione concorre a un voto che viene riportato in scrutinio nelle discipline coinvolte.

### 3.5 La valutazione dell'efficacia dei percorsi in Alternanza

È anche questo un campo in cui la 'cultura della valutazione' è ancora ai primi passi nelle scuole: **la valutazione è per lo più informale con un ricorso, abbastanza frequente, alla sola rilevazione della soddisfazione, soprattutto delle aziende e degli studenti.** È insomma in larga misura sull'esperienza pluriennale dei referenti per l'Alternanza o delle Commissioni Scuola-Lavoro che si basa la valutazione dell'efficacia, raramente sulla raccolta sistematica di riscontri oggettivi.

In pochi casi la valutazione dell'efficacia si articola sulla qualità (coerenza con le competenze d'indirizzo, rispetto del progetto formativo, puntualità del tutoraggio aziendale) delle opportunità offerte dalle aziende e sul rapporto tra l'impegno dedicato (dalle aziende, dai docenti, dagli studenti) e i risultati di apprendimento. Anche il riesame delle esperienze per realizzare azioni di miglioramento del processo di gestione dell'Alternanza non è in genere strutturato.

**Liceo Statale “G. PARINI” - Seregno (MB). Indirizzi: Liceo Linguistico; Liceo Scienze Umane; Liceo Economico Sociale**

La scuola fa una valutazione generale in merito all'utilità dell'esperienza di Alternanza a conclusione dell'anno scolastico. In sede di Collegio Docenti, il referente di Istituto - sulla base delle relazioni elaborate dai referenti di progetto - presenta la relazione finale in cui si rendicontano i dati di partecipazione, il raggiungimento degli obiettivi prefissati, i giudizi di valutazione rispetto alla qualità del progetto derivati dalle tabulazioni dei risultati valutativi espressi, mediante questionari, dagli enti ospitanti, dagli studenti, dai docenti-tutor; gli esiti uguali o maggiori al 70% sono considerati positivi.

Gli enti ospitanti sono selezionati in base alla qualità formativa dell'esperienza offerta, al livello di collaborazione e alla cura del tutoraggio; l'Istituto dispone di un database degli enti ospitanti, costantemente aggiornato dal referente. Gli enti sono tenuti a dare una valutazione dell'esperienza con particolare riferimento alla modalità di organizzazione e gestione del tirocinio, alle conoscenze e informazioni dimostrate dagli studenti. La valutazione è richiesta anche a studenti e genitori in sede di Consigli di Classe aperti, ma non viene formalizzata.

**IIS “CELESTINO ROSATELLI” - Rieti. Indirizzi: Meccanica-Meccatronica-Energia, Chimica-Materiali-Biotecnologie, Elettronica-Elettrotecnica; Manutenzione-Assistenza Tecnica; Liceo Scienze Applicate**

Al termine di ogni anno scolastico il gruppo di lavoro composto dal referente dell'ASL, dai tutor interni e dai coordinatori dei Consigli di Classe si riunisce per valutare l'utilità dell'esperienza di Alternanza, cercando di coglierne gli aspetti positivi e i punti di criticità emersi. Le informazioni che vengono prese in considerazione dal gruppo di lavoro sono desunte dal questionario di autovalutazione dello studente, dalla relazione finale da loro stessi redatta, dalle indagini effettuate dai docenti soprattutto delle discipline tecniche in Classe, dai colloqui con i tutor e/o i responsabili delle varie strutture ospitanti. A partire dalle suddette informazioni, viene valutata anche l'organizzazione delle varie attività previste nel progetto di Alternanza; la valutazione riguardante l'aspetto organizzativo, la soddisfazione degli studenti e delle aziende e la valutazione della qualità formativa delle aziende/strutture ospitanti sono formalizzate attraverso una relazione finale inoltrata al Dirigente Scolastico e al Collegio Docenti che, successivamente, diviene oggetto di analisi e di proposte di miglioramento da parte del Comitato Tecnico Scientifico. In seguito alla valutazione delle aziende viene annualmente aggiornato l'elenco dei soggetti ospitanti, nel quale vengono registrati i livelli qualitativi dimostrati con un punteggio assegnato dalla scuola sulla base di criteri oggettivi.

Al momento non è formalizzata e documentata la valutazione dell'esperienza da parte dell'azienda, ma attraverso i contatti con il tutor scolastico e con incontri con il referente scolastico vengono evidenziate le criticità dell'esperienza relative agli aspetti organizzativi e alla gestione delle operazioni preliminari da parte della scuola.

**IIS “L. Cremona”, Milano. indirizzi: Liceo e ITE**

La fase di autovalutazione dell'esperienza di tirocinio da parte degli studenti è comprensiva anche di un resoconto sul loro grado di soddisfazione che – insieme agli altri dati rilevati ex post – costituisce elemento di elaborazione statistica e di autovalutazione delle molteplici variabili in gioco nell'intero progetto. Tale elaborazione viene effettuata dai team di coordinamento con il supporto dei singoli referenti di Classe, resa pubblica e condivisa nel Collegio dei docenti e sul sito web della scuola. Il Liceo, nel 2015/16 ha pubblicato un numero unico della “Rivista di Alternanza Scuola-Lavoro”.

I singoli Consigli di Classe si stanno attrezzando per meglio apprezzare e individuare i punti di ricaduta didattica dell'esperienza di tirocinio.

La valutazione delle aziende ospitanti viene effettuata in modo informale, attraverso il riscontro diretto dei docenti tutor e da una relazione sintetica da parte del referente di Classe sull'andamento generale delle esperienze nelle diverse realtà. Il grado di soddisfazione delle aziende partner è rilevato alla fine di ogni ciclo di tirocinio ed è indirettamente rilevabile anche dalle valutazioni espresse per i tirocinanti accolti. La scuola dispone di un repertorio aggiornato delle aziende partner. Non è al momento prevista una valutazione da parte dei genitori.

**IIS “DA VINCI - RIPAMONTI” - Como. Indirizzi: Grafica-Comunicazione, Sistema Moda, Trasporti-Logistica, Produzioni Industriali e artigianali, Manutenzione-Assistenza Tecnica; leFP**

Il personale dell'Istituto, al termine dell'anno scolastico, grazie all'elaborazione dei risultati effettuata dal referente dell'Alternanza, predispone una relazione finale dell'attività svolta. I risultati desunti dalle schede per la raccolta dei dati (scheda per il tutor aziendale e scheda per lo studente) vengono analizzati su base della singola Classe. La relazione finale è qualitativa (grado di soddisfazione di aziende e studenti) e quantitativa (numero di aziende e studenti partecipanti); i dati sono confrontati con le esperienze e le relazioni pregresse.

Il gradimento delle famiglie è rilevato come item del questionario di customer satisfaction del Sistema Qualità.

Il compito di valutare le singole aziende ospitanti che hanno collaborato per la realizzazione dei tirocini, viene affidato a ogni referente di corso in collaborazione con i tutor delle classi: si valutano la disponibilità (reperibilità, dialogo), l'accuratezza nella compilazione dei documenti e la puntualità della restituzione, il giudizio espresso dagli alunni. In fase di selezione delle aziende, se ne valutano le capacità strutturali, tecnologiche e organizzative.

# 4. Guida pratica alla gestione dell'Alternanza

## 4.1 Premessa

Gli spunti offerti dal “repertorio delle pratiche” delle scuole sono ripresi nel presente Capitolo, dedicato alla elaborazione di linee guida operative per la gestione del processo di Alternanza Scuola-Lavoro negli istituti scolastici.

Nel complesso, l'intento è quello di mettere a disposizione una guida pratica anzitutto a chi nella scuola è responsabile della realizzazione dell'Alternanza (Dirigenti, referenti, Commissioni Scuola-Lavoro etc.), per la cui elaborazione - oltre all'esame dell'esperienza di numerose scuole, delle difficoltà incontrate e delle soluzioni adottate - si sono considerati i seguenti assunti:

- la convinzione che **l'Alternanza Scuola-Lavoro sia un percorso formativo inteso a sviluppare alcune delle competenze più significative del profilo in uscita attraverso l'esperienza del lavoro;**
- la **valorizzazione di tutto ciò che già funziona**, suggerendo correttivi e miglioramenti alle pratiche meno efficaci.

## 4.2 L'impostazione dell'Alternanza

### Forme dell'Alternanza

Nel corso degli anni si è alimentato il grosso equivoco per cui l'Alternanza Scuola-Lavoro sia sinonimo di tirocinio. Sebbene quest'ultima sia una modalità particolarmente virtuosa ed efficace di progettare l'Alternanza Scuola-Lavoro, occorre fare un po' di chiarezza:

- il **tirocinio** (o *stage*) è un periodo che lo studente passa in azienda per conoscere da vicino l'organizzazione aziendale e sperimentarsi nella pratica quotidiana di mansioni di lavoro, supervisionato da un tutor dell'azienda; il tirocinio può essere realizzato durante il calendario scolastico o nei periodi di sospensione delle lezioni o attraverso un *mix* di queste due soluzioni: l'inserimento nel calendario scolastico favorisce l'affermazione dell'Alternanza come percorso formativo curricolare, finalizzato allo sviluppo delle competenze obiettivo dell'indirizzo di studi.
- **l'Alternanza Scuola-Lavoro è un percorso didattico**, che comprende anche attività svolte a scuola, progettato in accordo con operatori del mondo del lavoro, **per il potenziamento di competenze coerenti con il profilo in uscita dello studente**, che può prevedere il tirocinio come momento applicativo complementare alla didattica.

Pertanto, l'Alternanza Scuola-Lavoro comprende attività diverse che spesso si configurano come propedeutiche al tirocinio stesso, quale occasione 'privilegiata' di conoscenza del mondo del lavoro. Tale impostazione trova riscontro anche nella Guida operativa del MIUR, laddove si afferma che *“benché sia corretto dire che il tirocinio non possa essere identificato con l'alternanza tout court, è altrettanto corretto affermare che il tirocinio curricolare sia un momento dell'alternanza, ovvero la fase pratica di un percorso di alternanza, il periodo di*

formazione svolto dallo studente presso la struttura ospitante”. Ne consegue che tra le attività che possono essere ricomprese nell’Alternanza è possibile annoverare:

- le **visite guidate nelle aziende/organizzazioni**, quale utile complemento dei percorsi in Alternanza, soprattutto nella fase iniziale (presa di contatto con il mondo del lavoro) o a scopo orientativo (ampliamento della conoscenza delle opportunità professionali): non sono però un’esperienza di lavoro e non sostituiscono il tirocinio.
- le **testimonianze aziendali a scuola** che hanno una funzione analoga a quella delle visite guidate;
- i **project work**, attraverso i quali si propone agli studenti un’esperienza produttiva (di un bene, un servizio o una soluzione particolare), simulando una commessa da realizzare; è efficace quando la commessa è affidata e controllata da un’azienda, perché si configura come un compito reale, non permette però la piena esperienza di un contesto lavorativo. Può essere utile configurare il *project work* in continuità con un’esperienza di tirocinio che, avviata in azienda, prosegue a scuola;
- le **attività di ricerca/ricognizione sul territorio**, orientate alla conoscenza e all’analisi di problematiche reali, gestite autonomamente dalla sola scuola;
- l’**Impresa Formativa Simulata (IFS)**, un modello attraverso il quale la classe simula il modo di operare di un’impresa virtuale attraverso il supporto e il confronto con l’impresa reale (cd. ‘madrina’). Anche l’IFS prevede la collaborazione di un tutor esterno che guidi l’attività degli studenti; realizzandosi interamente a scuola, concorre all’acquisizione di conoscenze su come funziona un’organizzazione produttiva, ma non promuove l’esercizio delle competenze in contesti diversi.

Per le ragioni sopra esposte, **la guida si focalizza sulla realizzazione dell’Alternanza in tirocinio**, anche se può offrire spunti di riflessione per le altre scelte.

## Costruzione della rete territoriale

L’Alternanza richiede la costruzione di una rete di relazioni tra scuola e organizzazioni esterne attive sul territorio. Quali? La scelta più semplice è individuare le organizzazioni che operano nei settori di inserimento prioritario dei propri diplomati, ma non è sempre la scelta più efficace; in particolare per i Licei, procedere in questo modo può portare a realizzare esperienze di tirocinio solo apparentemente rispondenti al profilo in uscita degli studenti, non tenendo pienamente in considerazione quelle che potrebbero essere le scelte educative e professionali di tali studenti nel breve e medio termine.

**Appare quindi più opportuno individuare le organizzazioni che ricercano e impiegano le competenze caratteristiche del profilo in uscita dell’indirizzo di studi.** La domanda di competenze è spesso trasversale a settori produttivi diversi ed è spesso una domanda di natura interdisciplinare, non solo perché valorizza la compresenza di competenze tecnico-professionali e competenze/attitudini comportamentali (*soft skill*), ma anche perché richiede di integrare saperi disciplinari diversi (meccanica e chimica, elettronica, fisica e biologia etc.).

Se la scuola non ha già una rete consolidata di rapporti esterni, **la costruzione della rete territoriale è la priorità alla quale devono essere dedicate le maggiori risorse.** Le modalità con cui procedere sono le seguenti:

- raccogliere i contatti personali (del Dirigente e dei docenti) e le segnalazioni (degli studenti, delle famiglie etc.);
- ricercare la collaborazione degli ‘organismi intermedi’ (per esempio, le associazioni datoriali) o delle istituzioni che governano determinati settori (per esempio, i comuni come ente appaltante dei servizi sociali) o delle agenzie di intermediazione (Centri per l’Impiego, Agenzie per il Lavoro);
- ricercare la collaborazione di associazioni che hanno tra gli scopi sociali la promozione della cultura professionale e del lavoro (associazioni di *ex manager* quali Sodalitas, Rotary, Lions oppure associazioni di promozione sociale etc.);



- iscriversi a una comunità professionale *online* (come LinkedIn) e ‘scambiare’ informazioni con la propria rete di contatti;
- accedere a elenchi di aziende già disponibili: il Registro delle Imprese per l’Alternanza (RAL) delle Camere di Commercio, le banche dati dei siti che promuovono il *matching* lavorativo e professionale etc.

Per tutti i contatti comunque acquisiti, **occorre poi verificare la coerenza delle attività che svolgono con gli obiettivi formativi dell’indirizzo e acquisire una manifestazione di interesse alla collaborazione.**

L’interesse dei possibili *partner* dipende dalla capacità di proposta della scuola, pertanto occorre puntare su quello che può essere o diventare un obiettivo condiviso ossia migliorare la preparazione professionale di giovani che potranno essere in futuro risorse impiegate dall’azienda/organizzazione con cui si tratta (evitare accuratamente approcci del tipo: “sarebbe disponibile a prendere qualche studente in tirocinio?” oppure “siccome l’Alternanza è obbligatoria, lei deve proprio collaborare con la nostra scuola!”, che rischiano di allontanare le aziende).

## Coordinamento territoriale

Poiché l’Alternanza è un percorso ordinamentale, tutte le scuole si attivano per costruirsi una propria rete di collaborazioni, con la conseguenza che le aziende/organizzazioni più disponibili rischiano di ricevere un elevato numero di richieste; è proprio questo timore che trattiene molte aziende dall’iscriversi al RAL. **Il coordinamento della domanda di tirocini sul territorio diventa essenziale**; è quindi opportuno:

- stabilire accordi direttamente con le altre scuole interessate, suddividendo le aree di intervento;
- gestire in rete l’attività di ricerca e di contatto con i possibili *partner* (ruolo degli Ambiti Territoriali);
- riconoscere la funzione di organizzazione della partecipazione delle aziende alle associazioni datoriali, laddove il numero delle scuole e la dimensione del territorio lo consentano, oppure agli enti di coordinamento, affidando a tali soggetti la regia territoriale;
- utilizzare (quando disponibili) appositi applicativi che consentano di registrare e di consolidare gli accordi in essere tra scuole e aziende.

## Generazione del consenso nella scuola: la comunicazione interna

Affinché l’Alternanza funzioni correttamente, deve essere riconosciuta come strategia formativa significativa e non come adempimento di un obbligo. **L’adesione al progetto da parte di tutto il corpo docente dipende dalla convinzione della sua efficacia per il raggiungimento degli obiettivi che la scuola deve comunque perseguire.** È quindi necessario veicolare in ogni scuola una comunicazione diffusa che deve chiaramente esplicitare:

- le finalità specifiche dell’Alternanza e la loro coerenza rispetto alle scelte adottate dalla scuola;
- il raccordo tra le competenze sviluppate in Alternanza e le competenze obiettivo dei vari indirizzi di studio;
- il collegamento delle attività in Alternanza con le competenze e le conoscenze delle diverse discipline (solo quelle effettivamente coinvolte dalle attività previste);
- la possibilità di acquisire elementi utili per una migliore valutazione dell’apprendimento degli studenti;
- il supporto che da una positiva esperienza dell’Alternanza può derivare in termini di motivazione allo studio;
- il contributo che l’Alternanza può offrire all’aggiornamento professionale dei docenti (sia come arricchimento delle loro competenze disciplinari, sia come

- migliore conoscenza delle dinamiche sociali e delle linee di tendenza della contemporaneità);
- la compatibilità dell'Alternanza con l'attività didattica complessiva e con l'organizzazione del lavoro scolastico.

## **Generazione del consenso nella scuola: la comunicazione verso gli studenti e le famiglie**

Anche nei confronti degli studenti e delle loro famiglie, **la comunicazione si deve incentrare sulla valenza formativa dell'Alternanza**, sottolineando in particolare i seguenti aspetti:

- l'opportunità per gli studenti di conoscere e fare esperienza in realtà professionalmente interessanti, che possono favorire un migliore orientamento verso le prospettive professionali future (contribuendo anche a chiarire le scelte universitarie);
- il contributo che l'Alternanza può fornire a una maggiore autonomia, sicurezza personale e responsabilità degli studenti;
- l'emersione delle potenzialità individuali e, di conseguenza, la possibilità di ottenere un miglior risultato scolastico;
- gli accorgimenti adottati dalle scuole per evitare che un minor tempo dedicato allo studio in modalità tradizionale possa generare effetti negativi sulla preparazione scolastica e sulla sua valutazione, soprattutto per gli allievi scolasticamente più in difficoltà;
- le modalità con cui la scuola garantirà una corretta gestione delle attività in esterno, la tutela della salute e della sicurezza, il supporto in caso di problemi e difficoltà;
- l'indicazione degli eventuali oneri organizzativi e finanziari a carico della famiglia.

## **Assetto organizzativo dell'Alternanza**

**Ogni indirizzo ha un referente per l'Alternanza, responsabile della realizzazione del progetto di indirizzo, della gestione della rete dei *partner* e delle strutture ospitanti, della pianificazione generale dei percorsi.**

In presenza di più indirizzi nell'Istituto, uno dei referenti assume il ruolo di Coordinatore, soprattutto per garantire funzionalità e omogeneità nella gestione dei rapporti con gli enti esterni e sviluppare tutte le possibili sinergie tra i diversi indirizzi. Il coordinamento può essere formalizzato con la costituzione di una Commissione Scuola-Lavoro, cui possono essere chiamati a partecipare - in ragione delle loro competenze professionali - altri docenti o esperti esterni. Le funzioni di 'consulenza' della Commissione possono essere svolte dal Comitato Tecnico Scientifico (CTS).

I Consigli di Classe (CdC) applicano il progetto di indirizzo alla singola Classe e individuano tra i componenti i tutor interni. Essendo l'Alternanza un percorso formativo ordinamentale:

- è responsabilità primaria del CdC;
- concorre alla valutazione dell'apprendimento e alla determinazione del risultato scolastico;
- il tutoraggio è compito precipuo della funzione docente.

I tutor interni hanno la responsabilità di presidiare l'efficacia formativa del percorso individuale di ogni studente e di controllarne la regolarità. Perciò è essenziale che insegnino nella Classe di appartenenza dello studente ed è opportuno che abbiano in carico un numero limitato di studenti.

## **4.3 La gestione della sicurezza**

### **Formazione per la sicurezza**

Il comma 38 della Legge 107/2015 prevede che le scuole secondarie di secondo grado svolgano attività di formazione in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di

lavoro, mediante l'organizzazione di corsi rivolti agli studenti inseriti nei percorsi di Alternanza Scuola-Lavoro ed effettuati secondo quanto disposto dal Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81. Il costo della formazione rientra nel finanziamento dell'Alternanza stanziato dalla legge.

In Lombardia, **il protocollo di intesa tra Regione, Ufficio Scolastico Regionale e INAIL prevede che la formazione generale sia erogata agli studenti dalle scuole e nelle scuole, tradotta in competenze chiave e non somministrata come disciplina in moduli frontali.**

La verifica delle competenze acquisite, riferite alla formazione generale, è a cura dei docenti scolastici, attraverso appositi esami, il cui superamento consente di certificare le competenze e di attestare la frequenza così come richiede l'art. 37 del D.Lgs. 81/08. Anche alcuni aspetti propedeutici alla formazione specifica sono curati dalla scuola per preparare lo studente ad accogliere al meglio la formazione specifica, riferita ai rischi presenti nel luogo di lavoro assegnato, erogata nell'azienda in cui lo studente realizzerà il percorso di Alternanza Scuola-Lavoro.

## Sorveglianza sanitaria

**Gli studenti che effettuano il tirocinio sono equiparati ai lavoratori, pertanto l'obbligo di sorveglianza sanitaria ricade sull'impresa ospitante.** È però prevista l'acquisizione, da parte della scuola, del documento di valutazione di rischio (DVR) dell'azienda e, sulla base delle informazioni in esso contenute, il medico competente dell'ente scolastico certifica l'idoneità dello studente, nel caso in cui la valutazione dei rischi evidenzia la necessità della sorveglianza sanitaria per le mansioni che interessano lo studente.

L'impresa ospitante si impegna a garantire il persistere nel tempo delle condizioni di sicurezza evidenziate nel DVR (in particolare quelle di cui alla sezione "tirocinanti") per il tempo in cui gli studenti entreranno in azienda, evidenziandolo nella sottoscrizione della convezione.

## Studenti minorenni in azienda

Gli studenti delle classi terze e quarte che effettuano il tirocinio, in particolare, sono quasi tutti minorenni, ma non sono da considerarsi "lavoratori minori" ai sensi della Legge n. 977/1967; ne consegue che **non vi sono restrizioni normative all'accoglienza in azienda, fatta salva la presenza di particolari policy aziendali.**

## Garanzie assicurative

**La polizza assicurativa della scuola copre gli studenti anche in caso di infortunio durante l'attività di tirocinio.** È opportuno verificare la presenza di eventuali clausole restrittive connesse con particolari situazioni operative.

# 4.4 La collaborazione con le aziende/organizzazioni partner

## Scelta dei partner

Scopo dell'Alternanza è di favorire una formazione degli studenti più rispondente alle richieste del mercato del lavoro e quindi migliorare l'occupabilità dei giovani. **La definizione delle attività che compongono il percorso di Alternanza dovrebbe quindi richiedere il confronto con alcuni degli attori più rappresentativi del territorio, in relazione alle principali aree di destinazione professionale dei diplomati.** La scelta delle aziende/organizzazioni che possono costruire con la scuola un rapporto di *partnership* continuativa, finalizzato all'individuazione di obiettivi condivisi, dei contenuti 'chiave' e delle esperienze formative più idonee, è tanto più efficace quanto più le imprese:

- siano caratterizzate da un buon livello di innovazione di processo o di prodotto perché le competenze da formare negli studenti devono riguardare ai principali trend di sviluppo dei diversi settori produttivi;
- possano rappresentare un punto di riferimento (*benchmark*) per le altre imprese sul territorio (quindi emergenti, ma possibilmente non troppo distanti dalle altre realtà produttive locali);
- siano orientate a riconoscere il valore strategico della qualità delle risorse umane per la competitività d'impresa e perciò siano disponibili a investire sulla professionalità dei propri collaboratori e sul miglioramento complessivo del sistema formativo;
- abbiano interesse a stabilire un rapporto con le scuole, cui riconoscono almeno in prospettiva il ruolo di fornitore qualificato di risorse professionali.

Un buon metodo per individuare aziende *partner* con le suddette caratteristiche può essere:

- contattare le associazioni datoriali, in quanto spesso le imprese più vivaci nella vita associativa sono quelle più disponibili nell'instaurare rapporti con il sistema educativo;
- rivolgersi a quelle realtà che hanno assunto negli ultimi anni diplomati dell'Istituto;
- scegliere tra le imprese che hanno già collaborato con la scuola anche per iniziative diverse dall'Alternanza (per esempio, per attività di orientamento etc.);
- coinvolgere le imprese che partecipano al Comitato Tecnico Scientifico (CTS).

### Domanda di competenze

**Il primo contributo che le aziende *partner* possono dare è l'individuazione delle competenze maggiormente richieste o considerate più importanti.** Le aziende possono essere invitate a descrivere:

- quali competenze o quali caratteristiche ricercano nei giovani al momento dell'assunzione;
- quali competenze tecniche puntano a sviluppare in fase di primo inserimento attraverso il *training on the job*;
- quali caratteristiche individuali (rilevate attraverso quali comportamenti) sono considerate rilevanti per lo sviluppo professionale e di carriera dei giovani;
- quali delle suddette competenze o caratteristiche ritengono essere particolarmente rilevanti per la maggior parte delle imprese che operano nel loro stesso settore.

Le aziende sono chiamate a descrivere competenze e caratteristiche degli studenti in termini molto operativi: quali prestazioni si attendono dai propri collaboratori? Quali comportamenti sono particolarmente apprezzati?

**Il confronto tra la scuola e le aziende *partner* può essere facilitato dall'esame congiunto di repertori di competenze**, come quelli prodotti, per alcuni settori produttivi/indirizzi di studio da Assolombarda e dall'USR per la Lombardia.

È a partire da questo confronto che si sviluppa la progettazione congiunta dell'Alternanza che vede protagonisti scuole e aziende.

## 4.5 La progettazione

L'attività di progettazione si sviluppa secondo il modello proposto dall'applicativo dell'USR per la Lombardia, incentrato sulla piena valorizzazione delle prestazioni attese degli studenti in Alternanza e su una progettualità di respiro triennale.

### Definizione delle prestazioni attese

Le prestazioni attese rappresentano l'obiettivo formativo dell'Alternanza; in altri termini, significa che l'obiettivo del percorso sarà formulato come 'ciò che allo studente sarà richiesto di fare' nel corso delle diverse attività. **Le prestazioni sono individuate congiuntamente dalla scuola e dall'azienda, affinché siano coerenti, da un lato con le competenze di indirizzo, dall'altro con le competenze effettivamente richieste sul lavoro.** Il numero e la complessità delle prestazioni richieste dipendono dalla durata delle diverse attività, dal livello di preparazione dello studente (diverso in terza, quarta e quinta), dalla effettiva possibilità di eseguirle nel contesto lavorativo.

## Sviluppo triennale dei percorsi formativi e scelta del contesto

Le prestazioni si distribuiscono nel triennio in funzione del grado di complessità o di autonomia richiesto agli studenti, disegnando in tal modo un percorso formativo continuativo che copre l'intera esperienza di formazione in Alternanza. **La scuola e l'azienda partner si accordano sul contesto dove più opportunamente può essere resa ciascuna prestazione che compone il progetto formativo:** a scuola (in aula o in laboratorio) oppure in azienda o ancora nel corso di una attività che lo studente sarà chiamato a organizzare e svolgere autonomamente (come per i compiti a casa).

## Progetto di indirizzo e progettazione del Consiglio di Classe

**Sulla base delle indicazioni sopra riportate si elabora un progetto triennale d'indirizzo, definendone obiettivi (prestazioni), durata e luoghi di realizzazione.** Ogni Consiglio di Classe recepisce il progetto, relativamente al proprio anno di corso, proponendone - se lo ritiene opportuno - una personalizzazione in funzione delle proprie priorità formative o degli interessi e delle aspettative degli studenti. Il progetto di Classe deve comunque mantenere la coerenza con quello d'indirizzo, al fine di garantire il raggiungimento delle competenze obiettivo concordate tra scuola e azienda.

## Domanda di competenze e competenze di indirizzo

In considerazione del fatto che la progettazione congiunta ha preso le mosse dalla domanda di competenze delle imprese, per rispondere all'esigenza di una formazione effettivamente spendibile sul mercato professionale, **la scuola deve comunque preoccuparsi di raccordare ogni competenza obiettivo al profilo formativo d'indirizzo** (così come previsto dai Regolamenti del 2010 e dalle Linee Guida del Riordino), allo scopo di poter procedere alla certificazione delle competenze in uscita, valorizzando gli esiti del percorso di Alternanza.

## Alternanza e didattica ordinaria

Il progetto triennale di Alternanza prevede che gli studenti svolgano, in particolare durante il tirocinio, attività che possono richiedere il possesso di particolari conoscenze o abilità. Pertanto, la trattazione di alcuni argomenti disciplinari potrebbe dover essere anticipata rispetto alla programmazione ordinaria o approfondita su alcuni aspetti particolari; oppure alcune specifiche abilità potrebbero dover essere preventivamente 'allenate' in esercitazioni di laboratorio (o con la didattica laboratoriale). Per contro, le stesse attività in Alternanza potrebbero portare gli studenti ad acquisire conoscenze o a sviluppare abilità che non avranno perciò bisogno di essere nuovamente trattate a scuola. Piuttosto frequentemente, l'esperienza in Alternanza produrrà anche conoscenze e abilità diverse da quelle abitualmente richieste dal percorso di studi.

Pertanto, **l'Alternanza richiede una revisione - talvolta anche molto importante - di tutta la programmazione didattica della scuola;** tale lavoro di revisione, che potrà portare a un'effettiva adozione della formazione per competenze richiesta dagli ordinamenti dell'istruzione secondaria di secondo grado, deve essere articolato nel tempo e pianificato, così da rappresentare un impegno sostenibile per i docenti.

L'Alternanza richiede inoltre anche una revisione delle modalità di valutazione dell'apprendimento, come vedremo più avanti nello specifico paragrafo.

## 4.6 La gestione dei rapporti con le aziende/organizzazioni ospitanti

### Reperimento delle aziende ospitanti

Per individuare le aziende disposte ad accogliere gli studenti per le attività in tirocinio si rimanda al paragrafo “Costruzione della rete territoriale”, all’interno del Capitolo “L’impostazione dell’Alternanza”. All’interno della rete, per quanto possibile, **è opportuno privilegiare le aziende che per l’attività svolta, la struttura organizzativa, la disponibilità a seguire le attività dei tirocinanti, meglio possono collaborare al conseguimento degli obiettivi del progetto di Alternanza**, sia pure con qualche approssimazione o adattamento. La disponibilità delle aziende ospitanti può essere condizionata dal periodo di svolgimento del tirocinio: se gli studenti della scuola sono in tirocinio in periodi diversi, lo stesso numero di posti in tirocinio presso la stessa azienda può rendersi disponibile più volte nel corso dell’anno.

Un’azienda può essere disponibile a coprire il percorso in tirocinio per l’intero arco del suo sviluppo (triennio); in caso contrario, il percorso dovrà essere realizzato all’interno di aziende diverse. Il soggetto ospitante potrebbe inoltre limitare la propria offerta ai soli studenti di terza o (più spesso) di quarta o di quinta.

### Abbinamento tra azienda e studente

In questa fase, il coinvolgimento diretto degli studenti nel loro percorso di Alternanza diventa importante; si rafforzerà in seguito con la definizione del progetto formativo individuale. È sempre in questa fase che ad ogni singolo tutor interno vengono assegnati gli studenti di cui dovrà occuparsi. L’abbinamento dei singoli studenti alle aziende ospitanti può essere fatto con criteri diversi:

- **l’azienda può richiedere di scegliere lo studente** o segnalando alcuni requisiti preferenziali e lasciando la selezione alla scuola oppure procedendo alla selezione direttamente, attraverso un colloquio o un *assessment*. Questa seconda modalità è praticata in particolare quando l’azienda considera l’Alternanza come il primo passo di un percorso che ha buone probabilità di consolidarsi in un inserimento lavorativo dopo il diploma: rappresenta perciò un’opportunità ulteriore per lo studente;
- **lo studente può manifestare la propria preferenza per un’azienda** in funzione del tipo di attività che essa svolge, della funzione aziendale in cui sarà inserito, dei compiti che gli saranno assegnati; è un’opzione da incoraggiare, perché il tirocinio diviene anche l’occasione per mettere alla prova e approfondire l’orientamento professionale dello studente;
- **il CdC (o il tutor scolastico) può valutare la scelta con lo studente**, in funzione della necessità di rinforzarne alcune competenze particolari che in una certa azienda possono essere stimolate in modo specifico; oppure per valorizzare alcune sue particolari attitudini.

Spesso occorre prendere in considerazione anche una serie di vincoli, quali:

- il contesto lavorativo può non essere idoneo per le studentesse (o viceversa);
- l’azienda non è attrezzata per accogliere studenti con disabilità;
- la policy aziendale non consente l’inserimento di studenti minorenni;
- l’organizzazione del lavoro richiede permanenze fuori sede oppure orari di lavoro particolari;
- la sede di lavoro è raggiungibile solo disponendo di un mezzo proprio.

Non ha dato prova di essere un buon criterio l'assegnazione alle aziende più importanti degli studenti con miglior profitto scolastico, in quanto tale parametro non è detto sia in rapporto con le attitudini individuali, le competenze utili per un contesto pratico di apprendimento, la motivazione.

Lo studente può chiedere di effettuare il tirocinio in un'azienda da lui segnalata (in genere, con cui lui o la sua famiglia ha già rapporto): in questo caso, oltre a verificare l'idoneità dell'azienda, la scuola deve, da un lato, mettere in atto gli accorgimenti necessari perché il tirocinio non sia un'esperienza 'addomesticata', dall'altro, verificare il rispetto dei criteri concordati per la valutazione delle prestazioni attese.

## Pianificazione del tirocinio

**I tempi di realizzazione del tirocinio sono concordati dalle scuole con le aziende.** Se gli studenti non sono inseriti in azienda tutti nello stesso periodo, una stessa azienda può, nel corso dell'anno, ospitare un maggior numero di studenti; **è perciò conveniente prevedere una rotazione**, secondo le seguenti modalità:

- tra le diverse classi: a titolo esemplificativo, le terze nell'ultima parte dell'anno scolastico quando gli studenti sono un po' più maturi e un po' più preparati; le quarte all'inizio del secondo quadrimestre; le quinte all'inizio dell'anno, ossia in settembre-ottobre, poiché tale periodo è più lontano dalle ansie dell'Esame di Stato;
- nella stessa Classe, suddividendola per esempio in 2-3 gruppi: in tale fattispecie occorre considerare che in questo caso i docenti non sono esonerati dagli impegni della didattica ordinaria.

La stessa azienda, se ha una struttura organizzativa articolata (in genere le imprese medio-grandi), può ospitare studenti di diversi indirizzi nelle diverse aree aziendali.

L'orario di permanenza in azienda di norma coincide con l'orario contrattuale dei lavoratori (40 ore settimanali nelle aziende private, 36 nelle amministrazioni pubbliche).

In sede di pianificazione è necessario considerare anche le questioni inerenti al trasferimento dello studente in azienda, alle dotazioni individuali necessarie, al trattamento di mensa, stabilendo chi fornisce i suddetti servizi e chi ne sostiene i costi.

## Elaborazione del progetto formativo individuale

Il progetto di Classe (cioè il progetto d'indirizzo, per la sola parte relativa all'anno di corso considerato, con le eventuali personalizzazioni decise dal CdC) viene verificato con ciascuno dei soggetti ospitanti: in genere tra il tutor interno e il tutor aziendale, meglio se con il coinvolgimento dello studente. Tale verifica consente di confermare la reale possibilità di far svolgere allo studente le prestazioni previste, di adattare o specificarle rispetto all'organizzazione produttiva, di sostituirle con altre analoghe (che cioè, seppur diverse, consentono l'esercizio della stessa competenza obiettivo) o di integrarle.

Se l'azienda è disponibile a diversificare le esperienze lavorative, **il progetto formativo individuale può modellarsi sulle attitudini o sugli interessi dello studente, salvaguardando la coerenza e la fattibilità dell'intero percorso.** Il progetto così definito è sottoscritto dal tutor interno, dal tutor o dal responsabile aziendale e dallo studente e diviene un 'patto formativo' alla cui realizzazione tutti i contraenti si impegnano.

Una buona definizione del progetto triennale d'indirizzo (e del progetto di Classe) permette successivamente di mettere a punto ogni progetto formativo individuale in un tempo molto breve, perché i cambiamenti e le personalizzazioni sono in genere poco numerose.

## Convenzioni e accordi operativi

Il progetto formativo individuale diviene parte integrante della convenzione tra scuola e azienda, come documento allegato. **La convenzione può avere in allegato più progetti formativi, relativi a studenti anche di classi diverse e in diversi periodi dell'anno;** i

progetti possono essere allegati alla convenzione anche successivamente alla stipula, soprattutto se la convenzione è pluriennale. Nel dettaglio la convenzione deve:

- mantenere sempre lo stesso *format*, per tutti gli indirizzi dell'Istituto e gli anni di corso; meglio ancora se tutte le scuole usano uno stesso modello, definito almeno a livello territoriale. Nel caso in cui invece l'azienda o l'ente utilizzino un *format* proprio, è comunque possibile adottarlo con la sola avvertenza di verificarne la rispondenza ai requisiti richiesti dalle disposizioni dell'amministrazione scolastica;
- essere sintetica, con un linguaggio semplice e un'esposizione ordinata (meglio se per punti);
- riportare - quando necessario - gli obblighi di legge anziché inserire continui rimandi alla normativa;
- prevedere possibilmente una durata triennale, con l'opzione di tacito rinnovo; la previsione di durata triennale evita sia all'azienda, sia alla scuola di ripetere ogni volta la procedura, ma non obbliga in nessun modo a continuare la collaborazione qualora l'azienda o la scuola non la ritengano più opportuna;
- menzionare i progetti formativi individuali allegati (senza riportarli analiticamente né numerarli) che sono parte integrante della convenzione stessa.

La convenzione è sottoscritta dal legale rappresentante della scuola (il Dirigente Scolastico) e dell'azienda. Gli accordi operativi per la realizzazione dei tirocini possono invece essere presi ad altro livello, ad esempio tra la persona d'azienda incaricata di occuparsene e il referente scolastico per l'Alternanza oppure direttamente tra i tutor; è comunque importante tenere una registrazione scritta di tali accordi. Gli accordi operativi di solito si impostano quando si stipula la convenzione, ma possono anche essere perfezionati in seguito e anche ridefiniti in corso, se necessario. Possono riguardare:

- i riferimenti per lo studente in azienda (può essere previsto altro personale oltre al tutor);
- gli orari di presenza in azienda;
- gli eventuali servizi offerti dall'azienda (trasporti, mensa etc.);
- la fornitura dei dispositivi di protezione individuale (DPI) e il soggetto che se ne fa carico;
- le principali regole di comportamento per gli studenti;
- le modalità e le scadenze per monitorare la realizzazione del tirocinio.

## 4.7 La realizzazione del tirocinio

### Attività di tutoraggio

Durante la realizzazione dell'Alternanza, e in particolare del periodo di tirocinio, non si deve perdere di vista che lo scopo di tale percorso è formativo e che la responsabilità formativa è condivisa dallo studente, dalla scuola e dall'azienda. Il tutoraggio non è pertanto un mero incarico formale: **tutor interno ed esterno condividono la cura dell'apprendimento dello studente**, stimolandone la risposta ai compiti assegnati, promuovendone la motivazione e la crescita dell'autonomia e dell'assunzione di responsabilità, verificandone e valutandone i risultati. **La collaborazione tra i due tutor è un obiettivo esplicito di una buona Alternanza e può crescere nel tempo solo attraverso la conoscenza reciproca, il confronto e lo scambio.** In particolare per il tutor scolastico recarsi in azienda per incontrare il collega non è un *optional*, anche se poi la collaborazione può essere implementata anche usando strumenti di comunicazione a distanza. L'esercizio della responsabilità formativa da parte dei tutor comporta, pur con tempi e modalità diversi, l'attenzione soprattutto ai seguenti aspetti:



- all'effettiva possibilità per lo studente di eseguire le prestazioni previste dal progetto formativo, alle condizioni concrete in cui questo avviene, agli eventuali ostacoli o difficoltà;
- alla possibilità per lo studente di accedere alle informazioni necessarie per eseguire ciò che gli viene richiesto o per riconoscere e correggere eventuali errori;
- ai risultati, complessivi e parziali o particolari, che lo studente consegue;
- alla possibilità di confrontarsi sui risultati e sui procedimenti adottati per conseguirli;
- alla 'manutenzione' e allo sviluppo della motivazione e dell'interesse per l'attività che lo studente svolge.

## Attività di reporting degli studenti

**L'esercizio della responsabilità formativa dello studente rispetto al proprio personale percorso di apprendimento può essere rafforzato affidandogli il compito di una dettagliata attività di reporting.** Il "diario di bordo", già in uso in molte scuole, non può essere solo la registrazione o il resoconto dell'esperienza, ma - proprio come avviene per il *reporting* in azienda - deve divenire uno strumento di gestione e, quindi, probabilmente cambiare non poco della sua forma tradizionale.

Rispetto ai contenuti il *report* contiene:

- le attività/lavorazioni eseguite e il tempo impiegato in ciascuna di esse;
- gli eventuali scostamenti rispetto a quanto stabilito nel progetto formativo e le loro ragioni;
- i risultati operativi attesi e conseguiti;
- le difficoltà e i problemi eventualmente incontrati e i mezzi adottati per risolverli;
- le (eventuali) valutazioni *in itinere* ricevute dal tutor esterno o da altri responsabili aziendali;
- le collaborazioni e le occasioni di confronto in cui è stato coinvolto o che ha stimolato;
- i principali risultati di apprendimento ottenuti (conoscenze, abilità);
- gli eventuali accordi presi con il tutor esterno per il prosieguo dell'esperienza;
- la valutazione sintetica dell'attività rispetto ai propri interessi e aspettative;
- l'annotazione delle proprie emozioni, reazioni e riflessioni.

Rispetto alla struttura il *report* deve consentire:

- una facile estrazione delle informazioni salienti, per consentirne l'invio tempestivo come segnalazione al tutor aziendale sull'andamento dell'esperienza;
- l'esame diacronico delle prestazioni eseguite e dei risultati, per procedere alla successiva verifica della crescita della padronanza delle diverse competenze e all'autovalutazione dell'apprendimento;
- la registrazione degli eventi più significativi e del modo con cui lo studente li ha vissuti o affrontati, per elaborare successivamente il racconto della sua esperienza.

Il *report* non è una 'relazione finale': deve essere organizzato in modo da permettere uno scambio continuativo e tempestivo, quasi in tempo reale tra lo studente e il suo tutor scolastico.

## Attività di controllo

Il *report* dello studente rappresenta uno strumento particolarmente utile per il controllo delle modalità di realizzazione del tirocinio. A tal fine, a esso si aggiungono:

- le eventuali segnalazioni del tutor esterno, che possono riguardare l'insorgere di problemi oggettivi, il comportamento dello studente, la sua idoneità rispetto ai compiti assegnati;
- i momenti di confronto, in presenza o a distanza, tra tutor interno ed esterno;
- i riscontri raccolti dal tutor scolastico in occasione di visite presso le strutture ospitanti.

**La responsabilità del monitoraggio della realizzazione del tirocinio è un'attribuzione importante del tutor scolastico.** Il controllo concerne:

- il rispetto da parte dell'azienda ospitante degli accordi sottoscritti in sede di convenzione e degli accordi operativi (e la registrazione delle ragioni delle eventuali non conformità);
- il rispetto da parte sia dell'azienda, sia dello studente del progetto formativo individuale (e la registrazione delle ragioni degli eventuali scostamenti);
- l'evidenza dei risultati di apprendimento, risultante dalle valutazioni del tutor esterno e dal report dello studente;
- l'evidenza del grado di soddisfazione per l'esperienza da parte sia dell'azienda, sia dello studente.

L'attività di controllo rappresenta la base da cui partire per la valutazione dell'efficacia dei percorsi di Alternanza Scuola-Lavoro.

## 4.8 La valutazione del tirocinio

### Valutazione del tutor esterno

Al tutor esterno è richiesto di valutare il livello con cui lo studente ha eseguito le prestazioni richieste. La valutazione può essere espressa ogni volta che lo studente esegue una determinata prestazione o sinteticamente in riferimento al livello medio di esecuzione o ancora considerando solo il livello cui egli si posiziona al termine dell'esperienza. Quest'ultima opzione è in genere preferibile, perché meno onerosa e più utile per la valutazione degli impatti formativi prodotti dal tirocinio.

**Una buona scala per esprimere la valutazione, sperimentata già da numerose scuole e adottata dall'applicativo dell'USR per la Lombardia**, è la seguente:

1. lo studente non esegue la prestazione richiesta (o la esegue in maniera gravemente insufficiente);
2. lo studente segue solo parzialmente la prestazione (commette alcuni errori, non rispetta i tempi... cioè la prestazione è inferiore alle attese);
3. lo studente esegue la prestazione in modo adeguato (risponde alle attese o rispetta la consegna ricevuta);
4. la prestazione dello studente è più che adeguata (è superiore alle attese o dimostra capacità di iniziativa per conseguire il risultato atteso in presenza di difficoltà).

La scala a 4 livelli è abbastanza semplice, così da facilitare il confronto e l'accordo tra il tutor esterno, il tutor interno e lo studente su cosa si intende per "livello adeguato" e ridurre l'incidenza della soggettività nella valutazione (e conseguentemente renderla più affidabile). Ovviamente, se lo studente non ha eseguito una prestazione, pur prevista dal progetto formativo individuale, per cause esterne (essenzialmente, perché non gli è stata richiesta), la prestazione non viene valutata (valore della scala = NV).

### Autovalutazione dello studente

Utilizzando la stessa scala, **anche lo studente procede alla valutazione delle prestazioni che ha eseguito**. In questo modo impara a valutare i propri comportamenti e i risultati

raggiunti in base a un criterio di adeguatezza/non adeguatezza, particolarmente utile per 'governarsi' nella vita attiva (non solo lavorativa).

L'autovalutazione viene poi confrontata con la valutazione del tutor aziendale. È molto opportuno che il confronto sia attivato dal tutor esterno, rispecchiando le più diffuse prassi valutative aziendali. Il tutor può in tal modo aiutare lo studente a capire che la valutazione:

- si basa su riscontri verificabili;
- utilizza criteri condivisi;
- si affina (e diventa più affidabile) attraverso il confronto, in particolare tra valutatore e valutato;
- ha lo scopo di individuare punti di forza e carenze e di adottare le strategie più opportune per consolidare i primi e ridurre le seconde;
- ha anche lo scopo di orientare le scelte individuali non solo in ragione delle aspettative e propensioni, ma anche tenendo conto delle attitudini personali (talenti) e delle opportunità dello studente.

### Valutazione del tutor interno

Con le stesse modalità del tutor esterno, **il tutor scolastico valuta le prestazioni eseguite dallo studente nel corso delle attività svolte a scuola (o comunque non presso la struttura ospitante), quando il progetto formativo le prevede.**

Il tutor interno non valuta invece le prestazioni in tirocinio, perché di queste non gli è affidato il presidio e quindi non ne è testimone. Tuttavia, è suo compito raccogliere le valutazioni del tutor aziendale, confrontare le valutazioni di tutor esterni diversi qualora siano più d'uno (cioè se il tirocinio si è svolto in aziende diverse o in diverse aree della stessa azienda), acquisire l'autovalutazione dello studente, verificare le ragioni delle difformità tra valutazioni dei tutor e autovalutazione dello studente.

## 4.9 La valutazione dell'apprendimento

La ricaduta delle valutazioni dei percorsi di Alternanza sulla valutazione dell'apprendimento complessivo è un aspetto ancora molto incerto nelle prassi delle scuole e non è solo un problema di 'resistenze culturali'. La normativa vigente sulla valutazione fa ancora riferimento esclusivo alla valutazione disciplinare, anziché a una valutazione delle competenze che pure sarebbe più coerente con l'impostazione didattica voluta dalle Linee Guida del Riordino già nel 2010. Il credito scolastico per l'Esame di Stato è anch'esso solidamente agganciato alle valutazioni disciplinari, mentre il credito formativo ha un peso irrisorio e fa genericamente riferimento alle molteplici esperienze formative che lo studente ha occasione di svolgere al di fuori del contesto scolastico. La Guida operativa per l'Alternanza pubblicata dal MIUR in applicazione della Legge 107/2015 non dà alcuna indicazione, lasciando alla "scuola dell'autonomia" la responsabilità della scelta.

Qui si propone perciò di affrontare la questione utilizzando due criteri-guida:

1. **ricercare la coerenza tra il valore formativo dell'Alternanza** (richiamato dalla legge e testimoniato da moltissime delle esperienze fin qui realizzate) **e il peso che la sua valutazione deve assumere nella valutazione dell'apprendimento** e nel decidere del successo o dell'insuccesso scolastico complessivo degli studenti;
2. **procedere con gradualità, rispettando le competenze e la discrezionalità dei CdC in tema di valutazione** (una discrezionalità però che non può esercitarsi al di fuori degli indirizzi e dei criteri definiti dall'Istituto e che dovrebbero essere stabiliti nel Piano Triennale dell'Offerta Formativa), accettando il fatto che le resistenze dei docenti non favorevoli all'Alternanza non sono prive di ragioni e che le 'questioni aperte' possano restare tali per qualche tempo, evitando di assumere come definitiva una scelta senza averla prima sperimentata.

Una delle resistenze maggiori ad attribuire valore alle valutazioni dei tutor esterni nella valutazione dell'apprendimento complessivo è riferita alla loro presunta inaffidabilità: diversamente giustificata con il fatto che il tutor esterno non ha esperienza di valutazione (considerazione non corretta, perché spesso il tutor aziendale ha anche un ruolo di responsabilità gerarchica all'interno dell'organizzazione e tra le sue attribuzioni rientra la valutazione dei dipendenti), che i criteri utilizzati in azienda e a scuola sono diversi (ma, come abbiamo visto, sui criteri è possibile accordarsi), che il tutor dell'azienda manifesta spesso una spiccata tendenza al buonismo (in parte vero, solo se non è reso partecipe dell'utilizzo che sarà fatto delle sue valutazioni).

### Utilizzo della valutazione dei tirocini nella valutazione disciplinare

Dal momento che la progettazione dell'Alternanza ha ben definito le prestazioni richieste allo studente e le ha scelte in quanto dimostrano il possesso (a un determinato livello) delle competenze obiettivo e queste ultime sono state 'agganciate' alle competenze attese in esito al corso di studi, le valutazioni dell'Alternanza possono a pieno titolo divenire elemento di valutazione per tutte le discipline che si propongono di concorrere alla formazione di quelle competenze.

Il contributo dell'Alternanza alla valutazione disciplinare complessiva non dovrebbe perciò tradursi in un 'voto in più' da calcolare nella media dei voti conseguiti nella modalità didattica tradizionale: è piuttosto la formulazione del giudizio (e del voto) finale che dovrebbe considerare la valutazione delle prestazioni eseguite in tirocinio quale elemento dimostrativo del possesso delle competenze, con un valore paritario a quello delle prove scolastiche.

### Valutazione del comportamento dello studente

Alcune valutazioni possono far riferimento a competenze inerenti al rispetto delle regole e alla correttezza del comportamento: la puntualità, il rispetto delle consegne, l'utilizzo dei dispositivi o l'applicazione delle norme di sicurezza, la cura del decoro personale, la gestione dei rapporti gerarchici, la correttezza del modo di esprimersi etc.; **tali aspetti sono pertanto a pieno diritto elementi che concorrono alla determinazione della valutazione del comportamento** (il 'voto di condotta').

### Utilizzo della valutazione del tirocinio per la formulazione del giudizio di idoneità

Quando il CdC si riunisce per gli scrutini finali ed esprime un giudizio sull'idoneità dello studente ad accedere alla Classe successiva o ad essere ammesso all'Esame di Stato, non si limita a prendere atto delle valutazioni delle singole discipline, ma esprime una valutazione complessiva che tocca aspetti individuali importanti: l'impegno, la motivazione, la capacità di miglioramento, le attitudini, le preferenze ("*è particolarmente portato per...*"). Le opinioni diverse dei singoli docenti si confrontano (e spesso si scontrano) per cercare di pervenire a un giudizio il più possibile unanime e condiviso. **In questa sede, le valutazioni di un 'docente in più' (ossia del tutor aziendale), con un punto di osservazione diverso, se correttamente riportate dal tutor interno, possono portare un contributo particolarmente significativo alla discussione.**

## 4.10 La certificazione delle competenze

### Costruzione del portfolio individuale

**La valutazione delle prestazioni in Alternanza è un primo elemento che lo studente utilizza per costruire il portfolio personale**, imparando così a basare il proprio *curriculum* personale su esperienze provate, anziché su competenze dichiarate. La registrazione delle valutazioni si associa ai *report* sulle attività svolte e sui risultati prodotti e agli attestati

rilasciati dalle strutture ospitanti. La costruzione del portfolio personale rappresenta uno strumento utile per collegare l'esperienza di Alternanza al *placement* successivo al diploma.

### Attestati delle strutture ospitanti

**È opportuno che le strutture ospitanti rilascino allo studente un attestato che riporti sinteticamente l'attività svolta, le prestazioni eseguite e la valutazione ottenuta.** Se tutto il percorso triennale si è svolto nella stessa azienda, l'attestato finale diviene una sorta di 'lettera di credenziali', il cui valore dipende dalla reputazione dell'azienda stessa. Se durante l'Alternanza il tirocinio è stato svolto in aziende diverse, la raccolta degli attestati diviene comunque una buona testimonianza delle esperienze formative vissute.

### Valutazioni in itinere delle competenze e certificazione finale

La scuola usa le valutazioni ottenute dallo studente sia nel percorso formativo ordinario, sia in Alternanza, sia in altre esperienze per rilasciare la certificazione finale delle competenze acquisite.

### Cosa mettere nella certificazione

Il MIUR non ha stabilito quale sarà il *format* definitivo per il rilascio della certificazione e quanto sarà prescrittivo. È però possibile iniziare a costruirlo con alcune attenzioni:

- benché ancora focalizzata sul possesso di conoscenze, la valutazione ottenuta all'Esame di Stato evidenzia in estrema sintesi il livello di padronanza delle competenze previste dagli ordinamenti; in questo senso si collocano anche le più recenti disposizioni ministeriali. Il punteggio d'esame è un primo elemento della certificazione e nulla aggiungerebbe la trascrizione dell'elenco delle competenze dell'indirizzo;
- l'esplicitazione delle competenze individuali riguarda perciò le competenze distintive dimostrate nel corso degli studi, una sorta di *upgrade* rispetto al profilo standard e, nel contempo, una traccia per l'orientamento professionale dello studente;
- tra le competenze distintive, un'evidenza particolare assumono quelle dimostrate nella formazione in Alternanza Scuola-Lavoro svolta presso le strutture ospitanti, risultanti dagli attestati da esse rilasciati; il loro particolare valore è dato dall'essere già state messe alla prova in un contesto lavorativo.

### Valore legale del titolo di studio e valore della certificazione

La certificazione delle competenze è rilasciata dalla scuola, esattamente come il titolo di studio, diventando un completamento del diploma (anch'esso è un certificato); ne condivide pertanto il 'valore legale'. Tuttavia ne condivide anche 'il valore reale', cioè quello che gli riconosce il mercato professionale, esattamente come nel caso degli attestati aziendali.

## 4.11 La valutazione dell'Alternanza

### Valutazione dell'efficacia e riesame della progettazione

Tutti gli elementi raccolti con l'attività di controllo e con la valutazione dell'apprendimento costituiscono la base per procedere alla valutazione dell'efficacia dell'Alternanza.

In particolare, **l'analisi dei risultati ottenuti da tutti gli studenti per ciascuna delle competenze obiettivo consente di valutare rispetto a quali di esse il percorso formativo**

**progettato risulta più idoneo**; per contro, tale analisi evidenzia anche rispetto a quali competenze il percorso deve essere modificato o affinato, permettendo di procedere al riesame della progettazione.

L'emergere di particolari carenze degli studenti rispetto a una determinata competenza può evidenziare però anche un punto di debolezza dell'offerta formativa della scuola nel suo complesso, inducendo a una riflessione sulla revisione anche della programmazione disciplinare ordinaria.

### **Valutazione delle opportunità formative offerte dalle strutture ospitanti e della collaborazione scuola-azienda**

Un secondo obiettivo della valutazione è **la verifica dell'idoneità formativa delle strutture ospitanti**, su cui il Dirigente Scolastico deve del resto relazionare ogni anno, a termini di legge. L'idoneità formativa dipende sia dal contenuto dell'esperienza offerta, sia dalle modalità di gestione del percorso di tirocinio. La collaborazione dell'azienda può essere valutata rispetto ai seguenti elementi:

- messa in condizione dello studente di eseguire davvero le prestazioni previste dal progetto individuale;
- pieno rispetto dei contenuti del progetto formativo individuale, dei patti sottoscritti in convenzione e degli accordi operativi;
- tutoraggio continuativo e disponibilità verso lo studente per attività di supporto o per occasioni di confronto;
- effettiva opportunità per lo studente di inserirsi nel sistema delle relazioni di lavoro;
- capacità del tutor di valutare con accuratezza le prestazioni dello studente;
- restituzione tempestiva ed esaustiva alla scuola delle informazioni sul tirocinio.

La valutazione delle aziende è un passaggio importante del processo di gestione dell'Alternanza, perché consente non solo di escludere successivamente le aziende non idonee, ma soprattutto perché permette di capire quanto può essere stringente e fruttuosa la collaborazione con quelle idonee: non richiedendo a tutte esattamente lo stesso contributo, ma utilizzando al meglio le effettive opportunità che ciascuna azienda è in grado di offrire.

Nella valutazione della collaborazione è importante anche acquisire il punto di vista delle aziende, non soltanto chiedendo loro se sono soddisfatte del comportamento e del grado di preparazione degli studenti, ma anche se e in cosa ha funzionato o non funzionato il rapporto con la scuola. Questo punto di vista è utile per valutare l'organizzazione e la gestione dell'Alternanza.

### **Valutazione dell'organizzazione dell'Alternanza**

**Il riesame del processo di gestione ha lo scopo di consentire un miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle modalità operative con cui si realizza l'attività di Alternanza Scuola-Lavoro.** A tal proposito è opportuno prendere in considerazione:

- come sono state realizzate le singole azioni, quali risultati sono stati ottenuti per ciascuna di esse, con quale scostamento rispetto alle previsioni;
- quando e in quanto tempo sono state realizzate le singole azioni, con quali costi;
- quali persone hanno gestito le singole azioni, con quali compiti e per quanto tempo;
- quali sono stati i vantaggi delle diverse scelte praticate, quali i difetti;
- quali cose dovevano essere fatte e non lo sono state, per quali ragioni; quali eventi avrebbero dovuto verificarsi e non si sono verificati, con quali conseguenze.

## **4.12 La manutenzione del processo**

Come ogni processo organizzativo, l'Alternanza ha bisogno di 'manutenzione': ordinaria, perché i meccanismi di funzionamento non si inceppino, e straordinaria, quando qualcosa non funziona come dovrebbe. Tra le azioni più importanti del processo di manutenzione è opportuno segnalare quelle indicate di seguito.

## Gestione della documentazione

**La documentazione deve essere organizzata** in modo da poter essere facilmente identificata, recuperata anche a distanza di tempo e utilizzata da persone diverse. Essa comprende:

- tutti i documenti di progettazione: d'Istituto, di Classe e individuali;
- tutte le convenzioni e gli accordi con le strutture ospitanti;
- la documentazione prodotta da ciascuno studente;
- tutte le valutazioni, i questionari di *customer*, le elaborazioni statistiche;
- le procedure e le istruzioni operative;
- i modelli e i *format* utilizzati.

## Pulizia e revisione periodica della progettazione

Talvolta i progetti formativi nascono pensando in grande, più in grande di quanto la realtà consenta: alla prova dei fatti, alcune delle competenze obiettivo possono risultare non perseguibili, nelle condizioni operative in cui l'Alternanza si realizza; alcune modalità di gestione possono non essere applicabili. **È quindi opportuno ripulire via via i progetti, perché assumano davvero la configurazione di 'progetti esecutivi'.**

Al variare delle condizioni di contesto, alcune competenze nuove diventano rilevanti e devono essere inserite o sostituite ad alcune delle precedenti; alcune competenze richiedono l'esercizio di prestazioni diverse. La revisione della progettazione è necessaria quando le aziende ospitanti cambiano o quando cambia il loro modo di organizzarsi e produrre.

## Pulizia e revisione periodica del registro delle strutture ospitanti

L'archivio in cui la scuola registra le strutture ospitanti contiene:

- i dati identificativi;
- i contatti;
- il grado di disponibilità delle strutture stesse;
- la registrazione e valutazione delle collaborazioni precedenti;
- la valutazione delle opportunità offerte.

Il registro deve essere costantemente aggiornato, con l'inserimento delle nuove collaborazioni, la cancellazione di quelle cessate, la modifica dei dati, delle informazioni e delle valutazioni.

## Gestione dei rapporti con le strutture *partner* e ospitanti

**La fidelizzazione delle aziende che collaborano con la scuola è un obiettivo importante.**

La leva principale per conseguire tale obiettivo è la qualità della progettazione dell'Alternanza, della gestione della fase realizzativa, delle prestazioni eseguite dagli studenti. Ma è un errore, anche se l'azienda è pienamente soddisfatta, chiudere l'esperienza del tirocinio con un semplice "*arrivederci*" al prossimo anno.

La manutenzione dei rapporti tra un tirocinio e l'altro può essere fatta:

- dando visibilità alle aziende nelle comunicazioni pubbliche della scuola (in particolare sul *website* di Istituto);

- invitando i responsabili aziendali o i tutor ai momenti di presentazione dell'esperienza da parte degli studenti o a eventuali momenti di premiazione degli studenti con i risultati migliori o di rilascio della certificazione finale;
- coinvolgendo le aziende come *testimonial* in altre iniziative della scuola (orientamento, *placement* etc.);
- stimolando gli studenti a mantenere attivo il rapporto con i loro tutor.

### Manutenzione della struttura organizzativa interna

Data l'importanza di una buona organizzazione per il successo dell'Alternanza, **la manutenzione della struttura organizzativa è essenziale**. Alcune scelte o azioni che si possono mettere in programma sono:

- considerare le funzioni di referente e di tutor come essenziali per l'efficacia dell'offerta formativa, riconoscendo mediante recupero o retribuzione aggiuntiva il monte ore dedicato;
- curare il passaggio di informazioni tra i diversi livelli di gestione, affinché le scelte progettuali e gestionali definite in fase iniziale si realizzino correttamente in tutte le fasi del percorso;
- assicurare un'informazione puntuale e tempestiva ai CdC sulle attività previste, sulla pianificazione operativa e sui risultati;
- garantire ai docenti incaricati del tutoraggio una formazione specifica al ruolo, un'adeguata informazione sulle caratteristiche delle realtà economiche cui si indirizza il tirocinio, momenti periodici di *briefing* e *de-briefing*; si segnala anche l'opportunità di dotare tali figure di una *check-list* chiara e essenziale dei loro compiti;
- rinnovare periodicamente la composizione della Commissione Scuola-Lavoro e del Comitato Tecnico Scientifico, per ottenere il miglior *mix* possibile di esperienza consolidata e nuove idee;
- prevedere per tempo eventuali avvicendamenti nei diversi ruoli per consentire il passaggio delle consegne.

## 4.13 I possibili messaggi di errore

In conclusione della parte dedicata alla guida operativa, si riporta un breve elenco delle principali disfunzioni che possono verificarsi nella gestione dell'Alternanza, indicando per ciascuna di esse le probabili cause e i possibili interventi correttivi.



Problema		1	2	3	4
I contatti con le strutture ospitanti sono improduttivi	causa	le aziende temono gli oneri della gestione burocratica	non c'è abitudine alla collaborazione con le scuole	la proposta della scuola non è convincente	l'azienda non è disponibile per il periodo richiesto
	soluzione	semplificare le procedure e assistere l'azienda nella loro gestione	cominciare con richieste di collaborazione più semplici: visite aziendali, testimonianze	presentarsi con un progetto formativo semplice e chiaro e che l'azienda può modificare	pianificare in modo più flessibile il calendario dell'alternanza
Le strutture ospitanti non rinnovano la collaborazione	causa	non riconoscono un vantaggio nell'ospitare gli studenti	l'azienda non è in grado di garantire gli elementi essenziali del tirocinio	le aziende non sono soddisfatte del comportamento o delle performance degli studenti	la collaborazione si è rivelata più onerosa del previsto
	soluzione	chiedere al responsabile di descrivere le strategie aziendali di recruitment e individuare insieme un possibile aggancio con l'alternanza	trovare una struttura ospitante sostitutiva	stabilire con l'azienda i requisiti degli studenti con cui fare l'abbinamento	concordare con l'impresa le possibili modifiche all'organizzazione
Il Consiglio di Classe non collabora all'alternanza	causa	il progetto di alternanza è percepito come estraneo alla programmazione didattica della classe	l'alternanza costringe a modificare radicalmente la programmazione ordinaria delle attività	il CdC pensa che l'alternanza distrugga gli studenti dagli impegni scolastici	l'organizzazione didattica disciplinare non lascia spazio per lo sviluppo di competenze interdisciplinari
	soluzione	aprire il confronto con il CdC fin dalla fase di impostazione della progettazione	pianificare per tempo l'alternanza, ricalcolare il monte ore annuale delle discipline e chiedere ai docenti una selezione dei contenuti essenziali	evidenziare i risultati di apprendimento ottenuti dagli studenti in alternanza e i vantaggi per l'apprendimento disciplinare	richiamare il mandato di formare a tutte le competenze previste per l'indirizzo, precisando strategie e metodi, e potenziando allo scopo il ruolo del Coordinatore
Non c'è un numero sufficiente di tutor interni	causa	il tutoraggio è un compito aggiuntivo non retribuito	il tutoraggio è considerato un compito organizzativo che non tocca ai docenti	il tutoraggio richiede un confronto con una realtà esterna di cui non si ha competenza	
	soluzione	prevedere una retribuzione o sollevare i docenti tutor da altre incombenze	evidenziare il ruolo soprattutto formativo del tutor, prevalente su quello gestionale	prevedere un solido supporto formativo e informativo ai tutor e affiancare sul campo i tutor novizi	
Il tutor esterno non valuta le prestazioni dello studente	causa	gli strumenti per la valutazione sono di difficile utilizzo	il tempo di permanenza in azienda è troppo breve per poter valutare	il tutor esterno non ritiene di avere le competenze per valutare	il tutor esterno non ha osservato direttamente le prestazioni dello studente
	soluzione	affiancare il tutor esterno con il tutor interno per aumentare la confidenza con gli strumenti; se necessario semplificare	circoscrivere più accuratamente le prestazioni da valutare	farsi descrivere come avviene la valutazione del personale in azienda e far emergere le possibili analogie	suggerirgli di acquisire le valutazioni dei suoi collaboratori che l'hanno fatto
La valutazione del tirocinio non influisce sulla valutazione dell'apprendimento	causa	il processo di valutazione è centrato sul solo esame del profitto disciplinare	le prestazioni dell'alternanza non sono ritenute attinenti con gli obiettivi formativi delle discipline	la valutazione del tutor esterno è ritenuta non affidabile	i docenti ritengono di essere i soli in grado di esprimere una valutazione complessiva sullo studente
	soluzione	definire una procedura di valutazione che impegni all'esame delle evidenze raccolte rispetto alla padronanza delle competenze obbiettivo	evidenziare sia in fase di progettazione che di valutazione delle prestazioni l'impiego che lo studente ha fatto di conoscenze e abilità disciplinari	esplicitare i criteri di valutazione adottati e evidenziare le prossimità con la valutazione ordinariamente condotta dalla scuola	richiamare il fatto che si è tenuti a valutare l'apprendimento e non la persona e che pertanto la valutazione si basa su una somma di riscontri oggettivi
Gli studenti giudicano l'alternanza inutile	causa	la motivazione alla partecipazione all'alternanza è bassa	l'esperienza di tirocinio non ha risposto alle loro attese	l'alternanza ha sottratto tempo allo studio con effetti negativi sul profitto	
	soluzione	definire anche con loro il progetto individuale recependone aspettative e interessi	riesaminare con loro l'esperienza e raccogliere le proposte di modifica; verificare la coerenza delle opportunità formative del tirocinio con le competenze obbiettivo	pianificare l'alternanza nel contesto della pianificazione complessiva della didattica, evitando che l'effettuazione del tirocinio si sovrapponga all'attività ordinaria in classe	
La certificazione delle competenze non ha valore sul mercato	causa	la certificazione è redatta in lingua istituzionale e non parla il linguaggio del lavoro	nei colloqui di lavoro è tenuta in considerazione solo la valutazione dell'esame di stato	la certificazione rilasciata dalla scuola non è considerata affidabile	
	soluzione	predisporre il format della certificazione in collaborazione con le imprese partner	abilitare gli studenti a presentare ai colloqui di selezione le competenze acquisite e le esperienze fatte	evidenziare gli elementi condivisi con i partner aziendali e le collaborazioni attive	

Elenco Ricerche pubblicate:

- “Alternanza scuola-lavoro: le condizioni per il successo” N° 01/2016
- “L’accessibilità dei Comuni della Città Metropolitana di Milano e della Provincia di Monza e Brianza. Focus sull’accessibilità agli ambiti produttivi di cinque Comuni” N° 02/2016
- “Modelli di partenariato didattico università-impresa” N° 03/2016
- “Le performance delle imprese europee: un’analisi benchmark” N° 04/2016
- “Analisi e strumenti per l’attrazione di investimenti esteri” N° 05/2016
- “Strategie di internazionalizzazione: export strategy ed export performance” N° 06/2016
- “The Chemical and Pharmaceutical Industry in Lombardy” N° 07/2016
- “Approfondimento sulle tecnologie abilitanti Industria 4.0” N° 08/2016
- “La filiera Scienze della Vita e l’innovazione” N° 09/2016
- “Crescita digitale ed opportunità per l’area metropolitana di Milano” N° 10/2016
- “Le performance delle imprese europee: un’analisi benchmark - Executive summary” N° 01/2017
- “Progetto pilota Zona Sud-Est: contributo preliminare al PUMS di Zona omogenea” N° 02/2017

[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
[www.assolombardanews.it](http://www.assolombardanews.it)

