

Alcune prassi di personalizzazione nella formazione professionale

DARIO NICOLI*

Presentiamo le seguenti prassi:

- *Accoglienza, accompagnamento e orientamento*
- *CREA - Centro risorse educative per l'apprendimento*
- *Stage e alternanza formativa*

1. ACCOGLIENZA, ACCOMPAGNAMENTO E ORIENTAMENTO

Si presenta la metodologia per la gestione della fase di *accoglienza* e dell'accompagnamento prevista per tutto l'iter formativo secondo una prospettiva di personalizzazione, in ogni momento in cui avviene il contatto con il destinatario, considerando pure la dimensione del bilancio e del riconoscimento/certificazione dei crediti formativi. Ciò corrisponde al processo di orientamento che viene svolto non in una fase, ma in accompagnamento lungo tutto l'iter formativo della persona.

L'articolo completa il tema della personalizzazione dei percorsi formativi presentato nel precedente numero di "Rassegna CNOS" con l'esempio di alcune prassi fondate su tale principio. Si tratta di esemplificazioni che non esauriscono la varietà delle prassi finalizzate al successo formativo degli allievi attraverso percorsi personalizzati.

* Esperto di Formazione professionale.

La fase di accoglienza ha i seguenti obiettivi:

- conoscenza della persona,
- valorizzazione delle sue esperienze e relativi vissuti di tipo culturale e sociale,
- formazione del gruppo - classe e integrazione in esso,
- conoscenza del contesto formativo, dei suoi attori e delle sue regole,
- definizione o assunzione consapevole del progetto formativo,
- delineazione di un "patto formativo".

La fase di accompagnamento (iniziale, in itinere e finale) mira ad offrire alla persona un punto di riferimento (ed anche di ausilio) nel percorso di formazione e/o di inserimento lavorativo. Ciò può avvenire nel seguente modo:

- possibilità di colloqui degli allievi con gli insegnanti,
- approfondimento della conoscenza della persona,
- educazione del giovane al cambiamento e alle transizioni,
- sostegno del giovane nella definizione di una propria identità,
- presenza tra gli insegnanti di una figura di "referente di classe" per la gestione delle dinamiche emergenti e per la conduzione di momenti di confronto,
- aiuti agli allievi in termini di metodo di studio e di recuperi formativi, anche in forma individualizzata,
- acquisizioni che consentano di attivare strategie di ingresso nel mondo del lavoro nelle diverse possibilità di lavoro dipendente ed autonomo,
- definizione di un percorso dopo la formazione coerente con le motivazioni e le aspettative professionali maturate e le esigenze rilevate dal mercato del lavoro.

L'orientamento mira a consentire alla persona di essere soggetto attivo nella costruzione e realizzazione del proprio progetto personale/professionale. Esso comprende l'insieme dei servizi che interessano le persone nelle varie fasi di transizione. Queste si collocano lungo tutto il percorso di vita della persona e coinvolgono i momenti dell'istruzione-formazione, del lavoro e della quiescenza lavorativa. Esso si integra con dispositivi di bilancio (personale e di competenze) e di *placement*. Riguarda gli adolescenti, i giovani e gli adulti, ed opera nella forma dei servizi integrati in rete (*network* orientativo). Sono destinatari dell'orientamento tutti gli utenti delle attività di formazione, ma pure utenti del solo servizio di orientamento integrato. Esso opera in modo integrato mobilitando più dimensioni:

- l'ambito della persona, in una logica di sviluppo vocazionale,
- l'ambito degli organismi che sono chiamati, a livello locale, a condividere una rete di servizi (istruzione, formazione, servizi per l'impiego) nella prospettiva della cooperazione,
- l'ambito del sistema economico che richiede uno stretto legame tra rete di servizi orientativi ed imprese e loro associazioni nella prospettiva delle "famiglie professionali".

Gli interventi previsti nell'ambito del servizio di orientamento permanente sono:

A. Orientamento in senso stretto

I percorsi di orientamento sono finalizzati alla scelta formativa/professionale nei diversi momenti di transizione:

- dopo la media inferiore,
- dopo l'assolvimento dell'obbligo di istruzione,
- durante l'assolvimento dell'obbligo formativo,
- dopo l'assolvimento dell'obbligo formativo,
- nell'alternanza scuola-lavoro,
- dopo la secondaria superiore,
- nella fase di inserimento lavorativo di soggetti con o senza esperienze professionali.

Tale intervento si caratterizza per i seguenti servizi: informazione, primo colloquio, conoscenza di sé, conoscenza del mercato del lavoro e delle professioni, bilancio di competenze, tirocinio orientativo, progetto personale, accompagnamento.

B. Gestione passaggi e laboratori di recupero e sostegno degli apprendimenti

Si intende accompagnare sistematicamente i percorsi "trasversali" delle persone, sia in ingresso sia in uscita, favorendone il successo attraverso l'attivazione di laboratori di recupero e sviluppo degli apprendimenti realizzati di comune accordo tra l'ente inviante e l'ente ricevente.

È importante evitare una gestione formalistica del credito formativo per giungere ad una vera e propria *intesa reciproca* tra gli organismi coinvolti, sulla base di una metodologia comune.

Si propone di concepire il credito come un dispositivo circoscritto, contestuale e convenzionale tra gli attori che – in forma reciproca – lo sottoscrivono e lo fanno proprio.

Per realizzare un tale disegno di riconoscimento limitato e reciproco, sono necessari due strumenti:

- un accordo metodologico di ordine generale che definisca l'elenco dei crediti certificabili e riconoscibili, il glossario, i limiti di applicabilità, i criteri gestionali;
- intese locali tra agenzie formative unite da un legame di rete (*network*) nelle quali si definiscono dispositivi di certificazione e riconoscimento dei crediti formativi, sulla base di un "reciproco accreditamento" continuamente validato.

C. Gestione ingresso e riallineamento

La gestione in ingresso e riallineamento è un approccio non convenzionale ai processi di transizione in verticale nei sistemi formativi. Si tratta di concepire

il certificato acquisito in uscita dal percorso inferiore come un documento indicativo, che consente l'accesso alle prove di ingresso predisposte dall'organismo superiore, ma che non ne garantisce automaticamente l'esito positivo.

In presenza di carenze significative, vengono quindi predisposte, di comune intesa tra i due organismi, prove di riallineamento che consentano di recuperare i livelli di ingresso necessari.

Si propone di delineare un percorso condiviso fra gli organismi coinvolti, al fine di delineare in anticipo i contenuti e le metodologie delle prove di ammissione, in modo da creare una continuità formativa che consenta di rilevare in anticipo i problemi ed approntare le soluzioni più idonee. Ciò in due direzioni: verso la formazione superiore con un approccio di continuità, verso l'università (lauree brevi di natura tecnica, compatibili con il percorso di formazione professionale) tramite anno di riallineamento.

D. Gestione crediti e percorsi di completamento

Si tratta di una modalità formativa quasi totalmente nuova nel panorama italiano che prevede unicamente la scuola serale come opportunità per acquisire titoli di studio per persone che non abbiano potuto realizzare tale obiettivo nella fase iniziale del proprio curriculum di studi. Essa corrisponde alla possibilità di valorizzare le conoscenze e le competenze apprese tramite l'esperienza di lavoro in un percorso personalizzato non solo compatibile, ma necessariamente integrato con l'attività lavorativa. Per condurre a termine in modo proficuo tale servizio sono necessarie le seguenti condizioni da parte dell'impresa:

- disponibilità nel riconoscere l'applicazione di dispositivi formativi individuali
- disponibilità nel concordare la valorizzazione le attività di lavoro tramite una cooperazione mirante al completamento formativo.

Inoltre, si ricorda la necessità di delineare un cammino formativo veramente personalizzato, basato sull'accompagnamento e sulla flessibilità dei tempi e delle metodologie di insegnamento/apprendimento.

E. Placement e creazione di impresa

È un servizio, strettamente connesso all'orientamento, che consente di sostenere i processi di transizione al lavoro (dipendente, autonomo) ed all'imprenditorialità, al fine di sostenerne le scelte nelle fasi decisionali, in relazione alle specifiche opportunità del contesto territoriale. Ciò favorendo la collocazione in contesti lavorativi adeguati (*placement*) ed il supporto consulenziale per ciò che concerne il progetto di lavoro autonomo e di impresa. Il modello che si intende elaborare persegue le seguenti finalità: favorire l'individuazione di nuove opportunità occupazionali presenti nel territorio; facilitare l'avvicinamento tra soggetti e nuove opportunità; integrare le azioni previste nella prospettiva dello sviluppo locale. Gli ambiti di intervento previsti sono:

- promozione,
- ingressi di lavoro dipendente,
- creazione di nuova impresa,
- subentro nella conduzione aziendale,
- processi di diversificazione/ampliamento,
- processi di trasformazione, innovazione organizzativa e gestionale del settore e delle imprese.

2. CREA - CENTRO RISORSE EDUCATIVE PER L'APPRENDIMENTO

La proposta di un Centro delle Risorse Educative per l'Apprendimento (CREA) si rifà alla natura dell'azione educativa. L'educazione è un'azione di tipo relazionale volta alla promozione nelle persone dello sviluppo di disposizioni interiori ed all'acquisizione di saperi e competenze che favoriscono il loro benessere, azione di cui è responsabile in primo luogo l'educatore, il quale, nell'esplicazione del suo servizio, si avvale di strumenti diversi, applicandoli alle situazioni ed alle persone mediante criteri di adeguatezza e conformità.

Per essere tale, è necessario che l'agire educativo sia orientato ad ideali guida sul bene dell'uomo e la società e che in tale prospettiva sia perseguito il benessere della persona. Ciò avviene entro una relazione amichevole che consenta "un dialogo continuo e prolungato nel tempo tra l'educando ed i suoi educatori, ma anche tra lui e il mondo della sua esperienza diretta o indiretta. Questo dialogo, attraverso l'esperienza diretta, indiretta, l'argomentare e il persuadere permette all'educando di costruire la sua identità, di interiorizzare valori, significati e modi d'agire, di orientarsi nel mondo. La riflessione stessa, base della concettualizzazione, può esser considerata un dialogo interiore" (Pellerey, 1999, p. 177)¹.

Luoghi privilegiati del dialogo educativo sono le varie comunità di vita nelle quali l'educando nel corso della sua crescita si viene a trovare; la caratteristica comunitaria risiede nel fatto che tutti i membri delle stesse condividono i valori riferiti al compito educativo e lo realizzano tramite il dialogo continuo, valorizzando a tale fine gli strumenti e le opportunità che via via si presentano, coerenti a tale scopo.

Il frutto di una azione educativa autentica è l'attenzione alla crescita della singola persona: questa attenzione consiste più precisamente nel riferimento del percorso educativo-formativo alla specifica realtà personale dell'allievo. Personalizzare significa, infatti, delineare differenti percorsi di trasferimento-acquisizione delle conoscenze, abilità, capacità personali e competenze, in base alle caratteristiche personali degli allievi utilizzando appropriati metodi didattici. Ambito privilegiato dell'azione personalizzata è il contesto della classe, dove il gruppo costituisce una delle leve dell'apprendimento.

¹ PELLEREY M., *L'agire educativo. La pratica pedagogica tra modernità e post modernità*, LAS, Roma, 1999.

L'ambito delle metodologie didattiche include oggi anche le nuove tecnologie educative (NTE). Le NTE consentono – se collocate entro una prospettiva di fondo di natura relazionale – di sostenere la finalità dell'autoformazione ovvero una modalità cognitiva mediante la quale la persona diviene responsabile del proprio processo di apprendimento, attraverso una dinamica che le consenta di “dare forma” autonomamente non soltanto al proprio sapere ma all'intera propria personalità in una logica di maturazione. L'autoformazione è quindi un vettore di sviluppo dell'autonomia, del controllo, della padronanza della personalità psichica e cognitiva del soggetto in un ambiente di apprendimento che propone una notevole ricchezza di relazioni con soggetti diversi, tra i quali anche quelli virtuali. Presentandosi pertanto come una modalità rinnovata di azione pedagogica, nella quale emerge uno spazio deputato all'iniziativa del soggetto che apprende, in un quadro educativo organizzato, l'autoformazione appare non già come un “modello” formativo opposto alle prassi didattiche abituali, bensì come un elemento di forte contaminazione, essendo portatore di notevoli potenzialità di applicazione in differenti ambiti di apprendimento.

Tre sono le modalità di attuazione dell'autoformazione ipotizzate attraverso il CREA:

- 1) attività di autoapprendimento *a supporto della didattica d'aula* (didattica attiva);
- 2) attività di autoapprendimento *ulteriori rispetto alla didattica d'aula* (moduli di recupero, gruppi di discussione, *news group*, spazio caffè);
- 3) modalità di apprendimento *sostitutive della didattica d'aula*, anche se non completamente (apprendimento multimediale interattivo).

Si tratta di una proposta sostenuta e coordinata da un gruppo tecnico nazionale e collocata sul portale www.cnos-fap.it. Il gruppo ne garantisce l'animazione e la promozione, il portale costituisce il supporto tecnico alla didattica (d'aula, mista, alternativa all'aula) che si trasferisce automaticamente in ogni Centro di formazione, i formatori possono dare i loro contributi alla sua crescita.

Il CREA rappresenta la struttura integrativa ed alternativa al gruppo – classe, presente in ogni Centro di formazione professionale, nella quale concentrare le risorse che consentono di dare vita sia a processi di autoformazione assistita che di formazione a distanza.

Il CREA può essere valorizzato:

- *nel lavoro di gruppo o individuale animato dal formatore:*
il formatore utilizza il CREA in modo integrativo rispetto alla didattica dell'aula, svolgendovi attività individuali o di gruppo da lui stesso animate, in coerenza con la propria programmazione didattica;
- *nei piccoli gruppi assistiti su richiesta del formatore:*
il tutor dell'autoformazione assiste gli utenti di uno o più percorsi formativi dietro richiesta dei loro formatori, al fine di svolgere attività didattiche di vario tipo, tra cui esercitazioni, recuperi ed approfondimenti;

- *nel lavoro individuale su materiali di apprendimento:*
la singola persona realizza un proprio percorso di formazione sulla base di un progetto autodefinito, avvalendosi sia delle risorse del CREA che dell'assistenza del tutor;
- *nella formazione a distanza (FAD):*
aiutato dal tutor-formatore, l'allievo può svolgere percorsi di formazione a distanza *on line* su programmi di studio prestabiliti, in linea di massima in integrazione con momenti di incontro diretto e/o di formazione in presenza.

A regime, il CREA di ogni CFP sarà in grado di offrire a ciascun allievo gli strumenti d'accesso ai contenuti della formazione. Per attuare ciò il CREA offrirà più approcci nell'acquisizione delle conoscenze e delle competenze, dando a ciascuno la possibilità di apprendere secondo metodi e stili diversi; il giovane troverà, quindi, a disposizione testi, dispense, *software* didattici, cd-rom, video...

Nella attuale prima fase, il CREA si concentra su tre macro-aree ritenute fondamentali, già descritte nella sperimentazione dell'obbligo formativo (anno 2000) ed ora riformulate nella prospettiva del triennio della formazione professionale iniziale (FPI).

Le macro-aree si riferiscono a:

- *Conoscenze di base (Scienze umane, Cultura scientifica)*
- *Capacità personali*
- *Competenze professionali comuni*

Al momento restano fuori dal CREA le *competenze professionali specifiche di settore* che verranno sviluppate successivamente anche sulla base della possibile definizione di standard nazionali di riferimento (o "livelli essenziali delle prestazioni").

Il CREA dispone attualmente di *strumenti didattici cartacei o informatici* che sono un insieme di opportunità di apprendimento tra cui dossier, volumi e riviste, manuali, unità didattiche, supporti video. Successivamente saranno attivati:

- *un sistema telematico a supporto della formazione.*
Si tratta di una piattaforma per l'apprendimento che fornisce strumenti didattici agli utenti, opportunità per la collaborazione *on line* tra allievi (forum, bacheca...), strumenti al docente per monitorare l'attività ed intervenire dove necessario (dati raccolti dal sistema di monitoraggio e statistiche).
- *una base di dati*
È prevista una raccolta sistematica di informazioni su diversi ambiti: tematiche connesse alle aree formative, economia e mercato del lavoro, settori, figure professionali, orientamento, tematiche di interesse culturale e del tempo libero.

Attualmente la figura di riferimento è il *promotore* del CREA, il quale ha il compito di

- partecipare alla elaborazione degli strumenti didattici;
- promuovere il centro risorse;
- assistere i colleghi nell'utilizzo delle opportunità presenti, compresa la partecipazione alla elaborazione degli stessi strumenti.

A regime, il CREA sarà dotato di due figure professionali:

- Il *tecnico informatico-didattico* che fornisce i seguenti servizi:
 - Strutturazione del Centro risorse
 - Cura della funzionalità delle tecnologie
 - Implementazione del *package* didattico
 - Supporto agli utenti ed agli esperti
 - Supporto ai docenti e tutor-formatore
 - Cooperazione con la rete degli esperti informatico-didattici dei vari Centri di formazione professionale.
- Il *tutor-formatore dell'autoformazione* che fornisce i seguenti servizi:
 - Strutturazione del Centro risorse
 - Cura della documentazione didattica
 - Supporto agli utenti ed agli esperti
 - Supporto ai formatori e al tecnico informatico-didattico
 - Monitoraggio e promozione dell'attività
 - Cooperazione con la rete dei tutor formativi dell'autoformazione

La mappa delle unità di apprendimento intende dotare i giovani che frequentano i CFP del CNOS- FAP di strumenti e di opportunità che consentano loro di valorizzare al meglio *l'approccio peculiare della formazione professionale* centrato sulla scoperta e sull'aiuto alla realizzazione del progetto personale di ogni destinatario intorno ad una identità lavorativo-professionale e sulla base di una proposta tesa a formare il cittadino, il lavoratore, il cristiano.

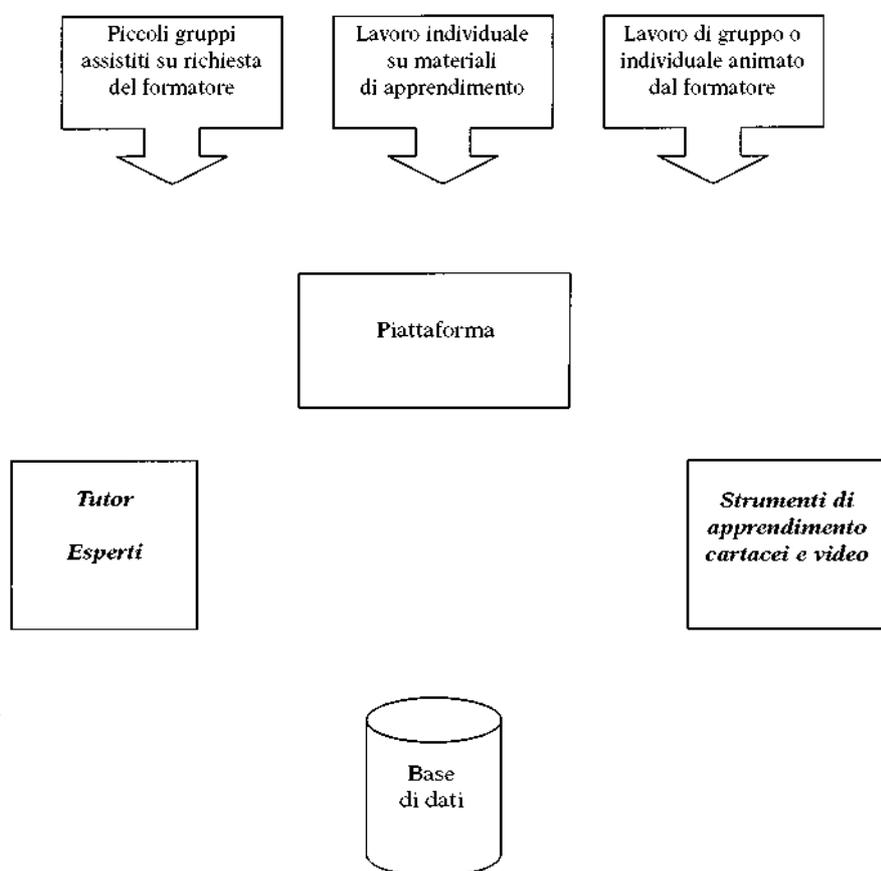
Le varie unità si basano sulla centralità dell'esperienza e della competenza, sul metodo induttivo per ricerca e scoperta, sul legame motivante e funzionale tra le risorse offerte, le competenze da possedere e i risultati ottenuti dal giovane nel suo percorso (esperienze di successo). Esse coniugano in un insieme armonico l'approccio esperienziale e l'astrazione, anch'essa necessaria, presupposto fondamentale per costruire un percorso di autonomia nell'apprendimento. Il percorso formativo sarà sostenuto anche dalle nuove tecnologie educative (NTE). Ciò che si persegue non è infatti l'abilità fine a se stessa, quanto lo sviluppo di una professionalità piena, fatta di competenze (sapere teorico ed abilità applicate nella risoluzione di un compito professionale) e di atteggiamenti e comportamenti congruenti accompagnati dalla maturazione nell'allievo di una mentalità che assuma i compiti di lavoro entro un quadro non solo funzionale ma anche ideale, per il cui perseguimento si prevede una disposizione interiore tesa al bene.

I criteri metodologici fondanti per elaborare unità didattiche sono:

- approccio per esperienze e non per contenuti; i contenuti sono recuperati lungo il percorso;

- **ingresso inteso** come “promozione” e come “prerequisito selettivo”; esso mira al coinvolgimento ed alla sperimentazione di un metodo attivo;
- conoscenze organizzate tramite una mappa ed un glossario; esse vanno enfatizzate nel momento in cui si incontrano e richiedono un adeguato approfondimento;
- titoli delle UF e delle UD alludono non tanto al contenuto quanto alla *performance* e quindi alla “dotazione personale” dell’allievo.

IL CENTRO RISORSE



3. STAGE E ALTERNANZA FORMATIVA

Lo *stage* rappresenta un'esperienza decisiva nell'ambito del processo formativo; esso si propone di verificare, attualizzandole, le acquisizioni ricevute, di completare la loro formazione tecnica, di interagire con le concrete condizioni di lavoro cui si riferisce il loro percorso formativo. La gestione di tale

stage-tirocinio costituisce un momento cruciale del percorso formativo personale e quindi terrà conto della peculiarità della persona-destinatario e dell'abbinamento con l'impresa adatta ad essa.

Il processo di gestione persegue i seguenti obiettivi:

- realizzare un monitoraggio *in itinere* del processo formativo e degli apprendimenti acquisiti, attraverso un coinvolgimento diretto dell'azienda e del soggetto nella valutazione delle singole fasi;
- valorizzare il significato orientativo e formativo dello *stage* e sviluppare una maggior coerenza tra gli obiettivi iniziali e i risultati dell'apprendimento;
- adottare un modello organizzativo centrato sull'articolazione del percorso formativo in fasi tra loro distinte, che possono tuttavia essere gestite in maniera flessibile, in funzione delle peculiarità che contraddistinguono ogni processo d'inserimento.

Per quanto riguarda la persona, gli obiettivi sono:

- favorire, attraverso l'esperienza di *stage*, la transizione dalla formazione al lavoro, vissuta come fonte di cambiamento e di maturazione personale prima ancora che professionale;
- incentivare l'acquisizione di competenze che riguardano la propensione al rischio, la capacità di valutare le *performance* individuali, il miglioramento delle prestazioni, l'assunzione di responsabilità nell'ambito del proprio ruolo e/o della propria funzione;
- sviluppare la capacità di assumere decisioni, di stabilire relazioni positive anche in un contesto non "protetto" dalla presenza di tutor/insegnanti, di risolvere problemi
- aumentare la conoscenza di una realtà aziendale, degli stili organizzativi, dei modelli culturali e comportamentali di riferimento.

La gestione dello *stage*/tirocinio deve consentire il pieno raggiungimento delle acquisizioni previste dal progetto. In particolare, si prevedono tre tipologie di *stage*/tirocinio:

- orientativo,
- formativo,
- di pre-inserimento lavorativo.

L'attività di *stage*/tirocinio può essere anche svolta tramite *simulazione* (da distinguere dal laboratorio didattico), specie per ciò che concerne l'orientamento e l'attività in svolgimento lungo il primo anno formativo. In ogni caso, prima dell'attività di *stage*/tirocinio è necessario fornire ai destinatari una formazione essenziale in tema di sicurezza ed antinfortunistica.

Il modello formativo in forte *alternanza* prevede - a differenza dello *stage* - il succedersi programmato di fasi di formazione presso la struttura formativa e ampie fasi di formazione presso l'azienda. Secondo questo approccio i momenti in azienda non vanno intesi solo come gli *stage* dei percorsi tradizionali, che spesso si situano a fine percorso e sono funzionali a

far sperimentare all'allievo quanto appreso presso il CFP, ma assumono il carattere di veri e propri momenti di apprendimento e acquisizione di conoscenze e competenze, progettati e monitorati. Questa articolazione – Centro/Azienda/Centro – si ripete più volte nell'anno formativo, con impegno orario diverso.

Il percorso deve prevedere un servizio di accoglienza, preliminare alla formazione vera e propria. Tale servizio si realizza prevalentemente a livello individuale ed è finalizzato ad accogliere e interpretare il bisogno di formazione, spesso implicito, dei soggetti. Rappresenta anche un momento di orientamento in quanto, oltre a fornire informazioni più precise sull'offerta formativa, consente alla persona di operare una scelta perché la si aiuta a confrontare le richieste della formazione con le risorse personali, fatte emergere in sede di colloquio. È opportuno coinvolgere in questa fase la famiglia, i docenti della scuola di provenienza, eventuali referenti del Centro per l'impiego e dei Servizi Sociali. Questo momento consente anche di raccogliere informazioni utili alla definizione di un profilo personale degli allievi, mettendo in luce le condizioni di partenza in termini di conoscenze, esperienze capitalizzate, risorse, che daranno anche indicazioni utili alla definizione della prima fase del percorso di formazione.

Dopo il servizio di accoglienza ha inizio il percorso formativo, con una fase dedicata alla costituzione del gruppo e alla stipula del patto formativo, fase fondamentale per stabilire un buon approccio, per creare un clima adeguato ma anche per far passare una immagine della formazione non legata a schemi scolastici, spesso già rifiutati dai soggetti in formazione. Questo diventa strategico anche per la messa a punto della fase successiva, in quanto consente di avere le informazioni necessarie alla realizzazione di un'efficace abbinamento allievo/azienda.

Sempre in questa fase si dovranno prevedere visite conoscitive in alcune aziende del settore, diverse per tipologia e dimensioni: questa attività, opportunamente preparata e guidata (schede, griglie di osservazione, domande preparate, ripresa in aula, ecc.) rappresenta per gli studenti il primo approccio con la realtà lavorativa nella quale si troveranno ad operare, un'occasione per cogliere il nesso tra figura in uscita e percorso formativo e per confrontare le proprie aspettative e rappresentazioni del lavoro con la realtà.

Un ulteriore obiettivo sarà la rilevazione delle competenze e delle potenzialità dei singoli, sia per la costruzione del percorso personalizzato – questi dati saranno integrati dal tutor formativo grazie alle altre rilevazioni *in itinere* e consentiranno la progettazione di dettaglio dei moduli di rientro/potenziamento – sia per l'abbinamento allievo/azienda.

Da un punto di vista pedagogico, il termine alternanza si basa su:

- un'attenzione ai processi di apprendimento del soggetto, a come la persona sviluppa e consolida le proprie competenze;
- un'idea di apprendimento come elaborazione e costruzione dell'esperienza;
- un riconoscimento del ruolo formativo della situazione di lavoro;
- un'enfasi sulle funzioni diverse dalla docenza (progettazione, *tutoring*, ecc.).

In tale processo i due contesti formativi intervengono portando ognuno le proprie peculiarità. In particolare la formazione in azienda consente di:

- apprendere come si attua il lavoro tenendo conto delle concrete caratteristiche organizzative dell'azienda e delle caratteristiche delle persone con cui si lavora;
- vedere come in concreto si applicano le conoscenze e le procedure apprese nella formazione extra-aziendale;
- sviluppare, mediante la pratica, l'esperienza professionale, ossia la capacità di predisporre il lavoro e di prevederne le difficoltà ed i risultati;
- riflettere sul lavoro svolto per individuarne i difetti e per migliorare le proprie prestazioni.

Al fine di garantire che tali aspetti siano presenti anche l'azienda, così come il CFP, dovrà attivare e mettere a disposizione risorse tecniche, umane e strutturali adeguate attraverso l'attivazione di un apposito presidio formativo aziendale.

D'altro canto talvolta le specificità organizzative e lavorative dell'azienda non consentono di acquisire una visione ampia del processo di lavoro e delle competenze necessarie e il neo-inserito deve lavorare con operatori diversi: ciò rende difficile il processo di apprendimento sequenziale e omogeneo. Inoltre l'urgenza della produzione non consente talora pause di riflessione sul lavoro eseguito.

Proprio per superare i limiti della formazione aziendale e potenziare le sue opportunità, risulta indispensabile che si provveda a far sì che essa si colleghi e si integri con quanto realizzato presso la struttura formativa. La formazione extra-aziendale infatti – accanto ai limiti facilmente intuibili, dato il contesto in cui si svolge – offre alcuni vantaggi che consentono di integrare l'apporto della formazione aziendale. Essa, infatti:

- propone al giovane l'apprendimento di concetti e nozioni generali, che oltrepassano le specificità aziendali;
- prevede spazi adeguati per la riflessione ed il confronto in gruppo con altri allievi che vivono analoghe e diverse esperienze;
- aiuta il giovane a sistematizzare conoscenze ed esperienze in modelli di comportamento sociale e lavorativo idonei alla sua crescita personale e professionale.

Nel percorso di alternanza richiedono una particolare attenzione i momenti di rientro al Centro dopo la fase di formazione in azienda. In questi momenti formativi sarà richiesto al tutor e ai formatori di intervenire a più livelli per il raggiungimento degli obiettivi.

In primo luogo sarà necessario favorire il consolidamento/recupero delle acquisizioni avvenute nelle fasi precedenti. Per far questo, si suggerisce agli operatori di attivare gruppi che operino utilizzando l'approccio del *tutoring* orizzontale. Qualora i percorsi in azienda abbiano presentato molti elementi di differenza, anche attraverso la suddetta metodologia, si favoriranno occasioni di scambio di informazioni/conoscenze, per l'acquisizione di più completi elementi di competenza.

I rientri al CFP si prestano particolarmente ad azioni di riposizionamento individuale. Garantire l'individualizzazione massima del percorso diventa necessario in molti casi; potrebbero manifestarsi infatti:

- necessità di riorientamento professionale;
- bisogni di approfondimento in termini di contenuti/acquisizioni per un maggior successo nel percorso;
- disponibilità a riprendere in considerazione il rientro nel sistema scolastico, che richiedono quindi l'attivazione di passerelle.

L'ultima caratteristica dell'intervento è quella della personalizzazione del percorso. Infatti, pur trattandosi di un percorso di gruppo, il modello deve prevedere molti elementi di personalizzazione dell'azione formativa, trasversali a tutto il percorso, quali:

- l'abbinamento allievo-azienda,
- gli interventi di recupero/approfondimento delle conoscenze e competenze acquisite,
- la costruzione di apposite "passerelle" che consentano gli approfondimenti dei saperi di base per coloro che intendono rientrare nel sistema scolastico,
- la gestione di "ingressi" e "uscite" dal percorso.

A tal fine, oltre ai moduli di personalizzazione previsti dal progetto, è prevista la possibilità di disporre di una quota-oraria di adeguamento dell'articolazione oraria alle esigenze dello specifico *target* di riferimento che potrà essere utilizzata per interventi sia nel contesto aziendale sia nella struttura formativa a seconda del piano formativo integrato individuale.

L'approccio formativo dell'alternanza richiede una forte interazione tra CFP ed azienda, che porti alla condivisione delle finalità dell'intervento e degli obiettivi formativi e alla progettazione/pianificazione delle aree di competenza da acquisire in azienda. Pertanto, la funzione di presidio del rapporto di collaborazione con le aziende assume un carattere di estrema importanza per il raggiungimento degli obiettivi del progetto. Al fine di costruire/implementare la rete territoriale, si valuterà l'opportunità di organizzare incontri con i *tutor* o i responsabili aziendali, prima di iniziare il percorso; in questo modo si potranno definire modalità e regole di collaborazione, identificare ruoli e criteri di intervento concordati, attuare azioni integrate nelle fasi di realizzazione del progetto. Obiettivo di questi incontri è la definizione del piano formativo integrato.

Per ogni allievo si deve provvedere ad un adeguato abbinamento con una o più aziende coinvolte nel progetto. Per questa azione, che è particolarmente delicata in quanto si colloca all'inizio del percorso, è necessario tenere presenti i seguenti criteri guida:

- tenere conto delle caratteristiche e dei bisogni dell'allievo, che sono emersi nella fase di accoglienza/orientamento. Questa attenzione dovrà essere posta anche in fase di definizione dei ritmi di alternanza.

- predisporre un'attività che consenta di elaborare e condividere un "patto" di tirocinio;
- documentare tutto ciò che avviene, anche se si trattasse di attività, iniziative, acquisizioni di competenze non previste dal progetto;
- far utilizzare agli allievi un "diario di tirocinio", soprattutto in vista dei rientri formativi
- predisporre materiale per la valutazione

Infine, il modello deve prevedere valutazioni di processo, di percorso e degli apprendimenti. Rispetto al processo e al percorso, verranno utilizzati, nell'ottica della qualità, questionari di gradimento *in itinere* e a fine percorso.

Rispetto agli apprendimenti, la valutazione si realizzerà come un processo che è caratterizzato da alcuni snodi principali: rientri dalla formazione in azienda, valutazioni di fine ciclo, di fine anno, di qualifica. In coerenza con la fase di accoglienza, il processo di valutazione persegue in particolare l'obiettivo di favorire:

- la taratura dell'intervento di insegnamento;
- l'individualizzazione del percorso;
- la corretta percezione di sé da parte dell'allievo (quello che so/so fare; quello che devo ancora acquisire per svolgere i compiti richiesti);

Il modello intende favorire anche l'acquisizione di capacità di autovalutazione da parte degli allievi: questa competenza infatti risulterà particolarmente utile nel contesto lavorativo.

Per meglio monitorare l'esperienza di formazione in azienda, si suggerisce l'utilizzo di un apposito strumento quale il "Diario di formazione in azienda". Vista l'importanza data da questo modello a tale modalità formativa, sia in termini quantitativi che qualitativi, è necessario dotarsi di un dispositivo di monitoraggio puntuale consultabile dall'allievo, dal *tutor* formativo e dal *tutor* aziendale. Il diario verrà di volta in volta compilato da tutti gli attori sopra menzionati. Questo strumento consente di:

- tenere sotto controllo il processo apportando eventuali correttivi *in itinere*,
- consentire all'allievo di cogliere l'unitarietà del percorso formativo,
- favorire il processo di auto valutazione,
- calibrare gli interventi di recupero/approfondimento durante i momenti di rientro.

Infine è da prevedere la possibilità di raccordo tra il percorso in alternanza formativa con percorsi di istruzione o formazione a tempo pieno. Tale possibilità rimanda alla soluzione dei percorsi aperti già prevista nel progetto e gestibile attraverso appositi moduli di 'allineamento' che consentono all'allievo il raccordo tra il precedente percorso e il successivo e il riconoscimento dei crediti maturati.

Per garantire la riuscita e l'efficacia dell'iniziativa è necessario presidiare particolarmente l'ambito pedagogico, organizzativo e gestionale:

Il presidio pedagogico

Innanzitutto l'agenzia formativa deve garantire la presenza di un'*equipe* di formatori esperti che siano in grado di integrare le specifiche competenze in un reale lavoro di squadra. Di particolare importanza la figura del tutor formativo, che svolge la fondamentale funzione di supporto e accompagnamento degli allievi, è un facilitatore/esperto di apprendimento e delle dinamiche relazionali e conoscitore della realtà aziendale dal punto di vista organizzativo. Egli dovrà anche garantire il raccordo con le aziende e, in particolare, con i *tutor* aziendali. Una particolare attenzione sarà posta alle figure strategiche di riferimento, in particolare i *tutor* aziendali, che dovranno essere formati e sensibilizzati. Pertanto si provvederà a:

- organizzare riunioni di avvio per informare e sensibilizzare e contribuire a creare/implementare la rete. Non trascurare i possibili rischi di approccio negativo iniziale;
- predisporre un *vademecum* del corso;
- prevedere incontri con i *tutor* formativi per la valutazione

Il presidio organizzativo

Poiché tali progetti rivestono ancora un forte carattere di sperimentazione, sarà fondamentale prevedere un maggiore investimento in termini di risorse umane, nonché strutturali, per poter garantire:

- una progettazione adeguata e mirata che consenta di superare l'approccio di tipo programmatico/didattico, a favore di un approccio di tipo progettuale/formativo. Infatti, ogni momento di alternanza si configura come un intervento da progettare e da monitorare e non solo da attuare;
- la definizione degli ambiti funzionali ed operativi per ciascuno dei ruoli fondamentali: *tutor*, formatori, progettisti, esperti di collaborazione con le aziende, ecc. A questo scopo si potrebbero ipotizzare, per le prime edizioni sperimentali, dei percorsi paralleli di formazione/supervisione degli operatori coinvolti;
- la messa a punto delle procedure, soprattutto rispetto ai momenti decisionali, di scambio e confronto nonché il flusso delle comunicazioni;
- la disponibilità di risorse che garantiscano non solo lo svolgimento del percorso ma anche e soprattutto la progettazione, la documentazione, il monitoraggio e la valutazione. Infatti, se è pur vero che, in genere, un percorso in alternanza presenta meno costi di un'attività in aula o in laboratorio gestita presso il Centro, la particolarità di questo modello richiede senza dubbio un notevole investimento per il presidio del progetto stesso. Si pensi ad esempio alle energie necessarie per realizzare un reale coinvolgimento dei *tutor* aziendali nella progettazione del percorso formativo.

Come già sopra accennato, la funzione di reperimento e presidio del rapporto di collaborazione con le aziende assume un carattere di estrema importanza ai fini del raggiungimento degli obiettivi del progetto. Al fine di costruire/implementare la rete territoriale, si valuterà l'opportunità di organiz-

zare incontri con i *tutor* o i responsabili aziendali, prima di iniziare il percorso; in questo modo si potrà contenere maggiormente il rischio di conflitti/opposizioni successive, nelle fasi di realizzazione del progetto.

Il presidio gestionale

La realizzazione di un percorso formativo in forte alternanza è un processo complesso che vede il concorso e l'interazione di molti attori e uno sviluppo temporale ampio e articolato. Quindi oltre ad assicurare la copertura delle funzioni formativo-progettuali e organizzative occorrerà attivare un apposito presidio per gestire gli aspetti amministrativi, burocratici e di rendicontazione non meno complicati e funzionali al corretto sviluppo dell'interazione tra strutture formative, aziende, allievi e altri soggetti coinvolti. A tal fine opportuno prevedere adeguate risorse tecniche e umane negli ambiti della segreteria e dell'amministrazione oltre che un continuo monitoraggio da parte del responsabile della struttura formativa in raccordo con i referenti incaricati dalle aziende.

Anche l'azienda dovrà garantire un *presidio formativo* per la gestione della parte di percorso in alternanza costituito da risorse umane (*tutor* aziendale, esperti, ecc.) tecniche e strumentali (attrezzature, materiali, ecc.) adeguate allo sviluppo del progetto. Tale area di presidio dovrà prevedere modalità di collegamento e attivazione anche per gli aspetti organizzativi e gestionali in precedenza descritti.