

Gli strumenti de
«**La scuola viva**»



*Dario Nicoli e Arduino Salatin
(a cura di)*

L'Alternanza scuola-lavoro

Esempi di progetti tra classe,
scuola e territorio

Erickson



Gli strumenti de
«La scuola viva»

Collana diretta da Arduino Salatin e Dario Nicoli

Rivolta principalmente ai dirigenti scolastici, ai componenti dello staff di direzione, ai docenti delle scuole secondarie di II grado e ai formatori dei centri di formazione professionale, la collana intende sostenere la diffusione di una nuova cultura scolastica e formativa adeguata a un'istituzione vitale e comunitaria, capace di valorizzare in modo originale e sistematico le nuove opportunità offerte dalla Legge 107/2015.

L'Alternanza scuola-lavoro, così come delineata dalla Legge n. 107/2015, non può essere ridotta a una vicenda didattica e/o organizzativa: essa infatti rappresenta uno dei vettori potenzialmente più rilevanti per il cambiamento del paradigma pedagogico tradizionale della scuola italiana. Nel presente volume si assume in particolare l'ipotesi che l'Alternanza rappresenti una delle leve tramite cui sostenere il passaggio da una formazione «inerte» a una scuola «viva», allo scopo di fornire ai giovani un «curricolo per la vita» ricco delle risorse culturali che consentano loro di esercitare la propria libertà, assumendosi in modo autonomo e responsabile compiti significativi per il futuro della nostra società. Questa prospettiva, ispirata all'idea dell'umanesimo personalista e tecnologico, è focalizzata sull'idea della conoscenza come «azione compiuta» e sull'alleanza con le forze positive del territorio. L'argomentazione è suffragata da numerose esemplificazioni desunte dalle pratiche concrete di alternanza realizzate da molte scuole e centri di formazione professionale.

ISBN 978-88-590-1487-4



9 788859 014874

€ 27,00

Indice

Introduzione	7
<i>Capitolo primo</i>	
Il cantiere dell'Alternanza e il ruolo della scuola: verso un nuovo paradigma pedagogico?	9
<i>Capitolo secondo</i>	
L'alleanza scuola-lavoro	19
<i>Capitolo terzo</i>	
Alternanza come conoscenza compiuta: il metodo	33
<i>Capitolo quarto</i>	
Alcune esperienze di scuole e di centri di formazione professionale	79
<i>Capitolo quinto</i>	
Per un'Alternanza di qualità	123
Glossario	175
Bibliografia	193

Introduzione

L'Alternanza, così come delineata dalla Legge n. 107/2015, non può essere ridotta a una vicenda organizzativa: essa infatti rappresenta uno dei vettori più rilevanti per il cambiamento del paradigma pedagogico della scuola.

Tale cambiamento, evidenziato dalla «svolta realista dell'educazione» che si riscontra nella totalità dei Paesi solitamente oggetto degli studi comparativi, richiede un'adeguata chiave interpretativa. Nel presente volume si assume l'ipotesi che l'Alternanza, assieme agli altri dispositivi di didattica attiva, rappresenti una delle formule più rilevanti tramite cui sostenere il passaggio da una scuola «inerte» a una scuola «viva», allo scopo di fornire ai giovani un curriculum per la vita ricco delle risorse culturali che consentano loro di esercitare la propria libertà assumendosi in modo autonomo e responsabile compiti significativi per il futuro della nostra società.

I capisaldi di questa svolta, ispirata all'idea dell'umanesimo tecnologico, sono tre:

1. l'idea della conoscenza come azione compiuta in grado di fare sintesi tra sapere canonico, sapere agito e novità di cui i giovani sono portatori;
2. la concezione della scuola come «cantiere» di ricerca-azione capace di suscitare e mobilitare il desiderio dei giovani di mostrare il proprio valore in opere significative e utili;
3. l'alleanza con le forze positive del territorio, inteso come contesto di apprendimento dal rilevante valore civile.

Nello svolgere tale compito la scuola e i suoi partner forniscono ai giovani le migliori occasioni di coinvolgimento entro il vasto campo dell'intrapresa, connotato da due fattori:

1. la nuova sensibilità morale in ordine al «bene comune», segnalata dai valori della sostenibilità, dell'etica del lavoro e degli affari, della solidarietà e del territorio;
2. il circuito della cultura in azione posto entro la triade ricerca, formazione, business.

La scuola esce dall'isolamento del passato e si pone quindi al centro delle opportunità formative che consentono di delineare un rapporto vitale tra le generazioni, al fine di fornire ai giovani il meglio delle opportunità rese disponibili dalle «imprese pedagogiche» – veri e propri contesti di apprendimento in azione. Ciò comporta l'assunzione di uno stile di corresponsabilità volto ad attuare una metodologia che sappia armonizzare i due stili di conoscenza della scuola e dell'impresa.

A partire dall'introduzione dell'Alternanza come ambito pienamente curricolare, è stato dato il via in Italia a un formidabile cantiere di lavoro i cui protagonisti principali sono gli studenti, i docenti – soprattutto i tutor scolastici – e i tutor delle aziende e degli enti partner, che operano in forza dei legami reciproci di conoscenza e fiducia. In questa prima fase è emersa l'iniziativa dei singoli istituti, mentre sono ancora poche le reti portatrici di buone prassi, ma anche di modelli di governance congiunta di ciò che si può definire più correttamente come «alleanza» scuola-lavoro.

La possibilità di passare da una fase ricca di molteplici iniziative locali a una più sistemica è legata alla creazione di istituzioni intermedie ad hoc, leggere ed efficienti, fondate sul lavoro cooperativo e sulle comunità miste di apprendimento. Sono queste che possiedono infatti la chiave per tradurre la ricchezza delle esperienze in atto in una proposta in grado di offrire ai giovani, oggi posti in un pericoloso stato di sospensione sociale, occasioni di ingaggio di educazione attiva alla vita e al lavoro.

Il cantiere dell'Alternanza e il ruolo della scuola: verso un nuovo paradigma pedagogico?¹

In questo capitolo si propone una cornice culturale e metodologica di riferimento per collocare l'Alternanza scuola-lavoro. Questa metodologia, infatti, è diventata oggi obbligatoria per tutti gli studenti del secondo ciclo di istruzione (licei, istituti tecnici e professionali) a partire dalla Legge di riforma n. 107 del 2015 (nota come «La buona scuola»).

I percorsi che alternano momenti di formazione in classe ed esperienze guidate in «assetto lavorativo» o comunque riconducibili al lavoro² presentano tuttavia un carattere ancora poco consolidato per la realtà italiana, in quanto richiedono culture e scelte progettuali e organizzative non scontate nella nostra tradizione, sia in campo scolastico sia nel mondo del lavoro. Tale carattere consiste nel concepire l'ambito dell'impresa e del lavoro come un bacino culturale, umano ed esperienziale ricco di opportunità e di significati educativi nei quali disegnare percorsi in grado di formare sia le competenze richieste dalle professionalità di determinati settori del mercato del lavoro, sia la persona e il cittadino nella sua globalità.

¹ A cura di Arduino Salatin, Preside IUSVE, Venezia.

² Si tratta di un modello che molti definiscono, ispirandosi all'esperienza tedesca, di tipo «duale». A tal proposito va ricordato che, a seguito del Decreto Legislativo n. 81/2015 e degli accordi intervenuti in sede di conferenza Stato-Regioni tra il Ministero del lavoro e le stesse Regioni, è stata lanciata la sperimentazione della «via italiana al sistema duale», riservata al sistema della IeFP (Istruzione e Formazione professionale). Tale dispositivo prevede dei percorsi di «Alternanza rafforzata» (che possono arrivare a 450 ore), di «impresa simulata» e di apprendistato di primo livello (cioè quello che riguarda giovani di età inferiore a 18 anni). La sperimentazione, il cui *target* previsto è di 60 mila giovani, è stata affidata per una parte significativa all'assistenza tecnica di Italia Lavoro, che aveva già supportato il progetto FIXO.

Ciò comporta inoltre che la regia dell'esperienza formativa in Alternanza non sia più esclusivamente a carico della scuola ma debba essere (sperabilmente) cogestita tra l'istituzione scolastica e le imprese partner. Questo nuovo scenario influisce molto anche sulle imprese «ospitanti» e sollecita lo sviluppo di nuovi profili professionali e di nuove competenze in grado di presidiare l'accoglienza, l'accompagnamento, la progettazione e la valutazione, elementi ancora scarsamente presenti o poco consolidati nella gran parte delle aziende italiane.³

Paradigmi, modelli e tipologie di Alternanza

Per Alternanza scuola-lavoro (di seguito ASL) si intende comunemente in Italia una metodologia educativa basata sull'alternarsi di periodi di formazione teorica, effettuati presso una istituzione scolastica o formativa a periodi di formazione pratica realizzati presso una o più imprese o organizzazioni. Per la verità tale scansione caratterizza ancora oggi una parte dei sistemi educativi europei. Tuttavia, a partire dai primi anni Duemila, l'adozione da parte dell'Unione Europea di politiche basate sul concetto di *Lifelong Learning* (apprendimento lungo tutto l'arco della vita) e il richiamo alla pluralità dei contesti di tipo formale, non formale e informale per l'apprendimento hanno cominciato a modificare in profondità il campo di applicazione dell'ASL.

L'apprendimento nei contesti lavorativi

Sul piano strettamente pedagogico l'ASL si basa, come vedremo meglio oltre, su un paradigma centrato sull'apprendimento situato⁴ e sul coinvolgimento attivo del soggetto in formazione. Se in precedenza pertanto era invalsa una divisione piuttosto marcata tra luoghi e tipologie di formazione, oggi si va sempre più diffondendo il principio della centralità del soggetto in apprendimento e della

³ A tal fine l'articolo di legge avvia anche l'iter (di prossima realizzazione) per la definizione della *Carta dei diritti e dei doveri degli studenti in Alternanza scuola-lavoro* (art. 1, comma 37). Il regolamento prevede infatti che gli studenti e le studentesse che entrano in azienda per svolgere le ore di Alternanza abbiano diritto a un percorso formativo personalizzato, un ambiente di apprendimento favorevole alla crescita della persona e a essere supportati da un tutor scolastico e da una figura equivalente designata dall'impresa. Al contempo gli studenti sono tenuti al rispetto dell'effettiva frequenza delle attività didattiche erogate dall'azienda e dell'obbligo di riservatezza su dati e informazioni eventualmente acquisiti durante l'esperienza di studio e lavoro.

⁴ Cfr. J. Lave e E. Wenger (2006). Questi autori propongono una radicale reinterpretazione del concetto di *apprendimento* considerato non come indotto dall'insegnamento né solo legato alla sfera individuale, ma come una pratica sociale, cioè un processo attivo che avviene all'interno di una cornice partecipativa.

sua continuità rispetto ai molteplici contesti, di cui peraltro viene riconosciuta l'equivalenza formativa e la reciproca permeabilità. In questa prospettiva, la formazione di tipo teorico viene vista non come esclusivo appannaggio delle istituzioni scolastiche e formative, ma trova sempre più collocazione anche all'interno dell'impresa mentre, parallelamente, la componente «pratica» viene interpretata come generabile attraverso un insieme di luoghi e metodi di apprendimento non solo di tipo *work based* cioè «basati sul lavoro» (a partire da quelli «laboratoriali»).

L'Alternanza si può collegare in questo senso a una esperienza che in Europa ha radici plurisecolari basate sul modello dell'apprendistato di mestiere, cioè sull'affiancamento tra un «maestro» e un «allievo».

Questa tradizione è stata ripresa con l'avvento della società industriale, attraverso i vari modelli di *training* (addestramento), *off* e *on the job*, imperniati soprattutto su attività di accompagnamento e sostegno (*modeling* e *coaching*). Nella società contemporanea queste strategie tuttavia non sono più sufficienti ed è per questo che si parla oggi sempre più di «apprendistato cognitivo».

I nuovi modelli formativi pongono infatti una maggiore attenzione alla dimensione «meta-cognitiva», cioè agli aspetti «riflessivi» del controllo e della variazione nei contesti di applicazione.

In tale prospettiva, la conoscenza viene intesa come qualcosa da costruire e non solo da trasferire, in quanto finalizzata a far acquisire competenze atte a potenziare:

- padronanza personale («sapere e aver voglia di imparare»)
- modelli mentali («avere consapevolezza di dove si va»)
- visione condivisa («sapersi proiettare nel futuro»)
- apprendimento di gruppo («imparare insieme»)
- pensiero sistemico («saper guardare oltre il proprio lavoro particolare e integrarlo nell'insieme»).

Proprio per questo sul piano metodologico non può essere più sufficiente – da parte formativa – esercitare un accompagnamento generico, ma è necessario assumere un approccio strutturato che deve comprendere una buona competenza tecnica specifica (il «bagaglio da trasmettere») ma anche un'ottima capacità di riflessione, di ascolto, di coinvolgimento, di condivisione e di verifica puntuale dei processi di lavoro e dei risultati ottenuti a livello individuale e di gruppo. Per sviluppare modelli di apprendimento sul lavoro è opportuno tuttavia ribadire la necessità di un cambiamento culturale strutturale che preveda uno sforzo a lungo termine da parte dei datori di lavoro e dei decisori politici. Secondo lo studio condotto da Ecorys, IES and IRS (2013), analizzando l'esperienza degli ultimi venti anni in Europa, ciò richiede l'impegno attivo dei vari *stakeholders*, soprattutto a livello di:

- *governance*: è necessaria una collaborazione efficace e forte da parte di una grande diversità di soggetti interessati, insieme con una chiara definizione dei loro ruoli e responsabilità;

- *qualità*: un processo di apprendimento sul lavoro deve essere infatti di alta qualità per sfruttare appieno le proprie potenzialità e assicurare un riconoscimento come percorso di apprendimento trasferibile;
- *partnership*: questo modello chiama in causa anzitutto le aziende il cui ruolo diventa determinante per il successo dei percorsi.

Rispetto agli scenari sopra richiamati, possiamo dire che la Legge n. 107/2015 da un lato si colloca nel solco della precedente legislazione italiana, ma dall'altro introduce alcune evoluzioni e innovazioni del paradigma formativo, in particolare per quanto riguarda la valorizzazione dell'ambiente di apprendimento del lavoro rappresentato dall'azienda, da considerarsi come pienamente complementare a quello dell'aula e del laboratorio e con un valore formativo equivalente.

Modelli di Alternanza in Europa

L'apprendimento basato sul lavoro (*Work-based learning*, WBL)⁵ o «situato» (*situated learning*)⁶ rappresenta un aspetto essenziale comune soprattutto alla tradizione dei sistemi europei di formazione professionale iniziale a carattere «duale».⁷ Esso tuttavia sta assumendo sempre maggiore rilevanza anche per i sistemi di istruzione di tipo generalista o misto, nella misura in cui si intende aiutare gli studenti ad acquisire conoscenze, abilità e competenze che sono essenziali nella vita sociale e lavorativa.

In tutti i Paesi dell'Unione Europea i termini «alternanza» e «apprendistato» sono spesso usati in modo intercambiabile, anche se ciò non appare del tutto corretto. Questi modelli infatti sono sì caratterizzati da una più o meno elevata intensità di integrazione della formazione (scolastica) al lavoro o a situazioni di lavoro reali, ma differiscono anche profondamente sul piano didattico e organizzativo. Ciò ha portato a parlare di una polarità di modelli formativi e di inserimento lavorativo, cioè tra *traineeship* e *apprenticeship*.⁸

⁵ Secondo il manuale predisposto dalla Fondazione Europea per la Formazione Professionale (ETF), (2014, p. 65), il WBL viene definito come «Learning that takes place within the workplace using tasks or jobs for instruction and practical purposes. It may be formal and structured using instructional plans, or informal, occurring incidentally, in the process of normal daily work, for example, through experience, practice, mentoring or demonstration».

⁶ La terminologia risale a J. Lave e E. Wenger (1990).

⁷ Gli schemi di Alternanza in forma di apprendistato, noti come «sistema duale», sono tipici ad esempio dell'Austria e della Germania. In questi Paesi quasi un giovane su due in età scolare è un apprendista, ma queste percentuali risultano di gran lunga inferiori nel resto degli Paesi europei.

⁸ Cfr. Ecorys, IES and IRS (2013). Il manuale redatto dall'ETF (2014, p. 63) distingue a sua volta tra *Alternance training* («A term that is commonly used in French-speaking countries to refer to education or vocational training in which periods in the workplace alternate with periods in

Il Cedefop definisce come «formazione in Alternanza» l'istruzione o la formazione che unisce e/o alterna i periodi trascorsi in un istituto di istruzione o in un centro di formazione professionale e quelli trascorsi nei luoghi di lavoro. Lo schema di Alternanza può avvenire attraverso tirocini su base settimanale, mensile o annua. A seconda degli ordinamenti del Paese e della situazione locale, i partecipanti possono essere inoltre contrattualmente legati al datore di lavoro e/o ricevere un compenso; in questo caso si entra nella tipologia giuridica dell'apprendistato (*apprenticeship*).⁹

Un secondo modello è più basato sulla scuola e prevede la formazione *on-the-job*, attraverso stage o tirocini che sono incorporati come un elemento obbligatorio o facoltativo dei programmi che portano a titoli e/o qualifiche formali. Essi possono essere di durata variabile, ma tipicamente ben inferiori al 50% della durata del programma di formazione (spesso circa il 25-30% o meno). Questo modello (*traineeship*) è inteso come meccanismo di transizione che consente ai giovani di familiarizzare col mondo del lavoro e, quindi, facilitare il loro passaggio dalla scuola al lavoro. In alcuni Paesi o programmi tale tipo di Alternanza è un prerequisito per poter completare un programma di formazione tecnica o professionale.

Un terzo modello è di tipo «simulato», basato su laboratori, lavori su progetto/commissa e/o vere e proprie simulazioni (come ad esempio nei percorsi formativi per diventare cuochi, ristoratori, agricoltori, contabili, ecc.). Il lavoro degli studenti nelle «imprese simulate», «imprese didattiche», «imprese di pratica» o «imprese junior» può far parte obbligatoria del curriculum. L'obiettivo è quello di ricreare un contesto di lavoro che imiti il più possibile quello «reale» per facilitare la formazione di competenze progettuali, operative e relazionali in grado di allenare gli studenti a gestire contatti con aziende o clienti reali e sviluppare così anche competenze di tipo imprenditoriale. In questo modello, scuole o centri di formazione hanno la responsabilità formativa principale e sono dotate di laboratori scolastici, cucine e ristoranti, o utilizzano spazi e attrezzature di imprese.

In molti Paesi questi tre modelli si possono combinare e integrare tra di loro oppure possono convivere in parallelo con programmi di apprendistato e/o con quelli dei servizi per l'impiego.

an education and training institution») e *Apprenticeship* («A long-established form of VET that includes alternating periods at the workplace and in a school or vocational training centre, in which a contract of training exists between the apprentice and the employer, and in which the apprentice is legally an employee, rather than a student, and receives a wage or allowance from the employer»).

⁹ I Paesi con forti sistemi di apprendistato riportano ottimi risultati in termini di transizione dei giovani al mondo del lavoro. Gli studenti acquisiscono le competenze necessarie per un primo passo nel mercato del lavoro, mentre i datori di lavoro allenano la loro forza lavoro, fornendo le conoscenze, le abilità e le competenze di cui hanno bisogno gli studenti per rimanere competitivi.

L'apprendimento basato sul lavoro, che coinvolge i giovani in quanto « tirocinanti » o « apprendisti », è in generale un buon esempio di situazione reciprocamente vantaggiosa per gli studenti e per le aziende.

I costi e benefici per le imprese variano tuttavia notevolmente da Paese a Paese, a causa delle diverse normative, dei diversi regolamenti salariali e previdenziali, ma anche a causa delle specificità settoriali o aziendali. Ospitare un principiante come apprendista o come tirocinante ha comunque un costo per il datore di lavoro, in termini sia diretti sia indiretti, come ad esempio il tempo del personale dedicato all'attività di *tutoring*.¹⁰

Tuttavia i benefici vanno al di là del puro ritorno economico immediato; in particolare per le piccole e medie imprese con limitate risorse finanziarie, l'Alternanza può rappresentare uno strumento importante per reagire in modo flessibile, efficiente e concreto alle esigenze dell'azienda in quanto offre la possibilità di formare i giovani « su misura », soprattutto in quei settori dove ci sono carenze di competenze professionali. Infine i formatori tutor sono portati a sviluppare le proprie competenze formative, anche attraverso lo sviluppo di nuove conoscenze, dal momento che gli studenti portano spesso nuove prospettive e sfide mentre imparano. Le persone che interagiscono con apprendisti poi non sono solo i tutor designati, ma molte di più, in quanto i compiti di formazione e *mentoring* sono piuttosto estesi e trasversali. Questo ampio impegno di personale migliora quindi, in modo significativo, anche l'apprendimento organizzativo aziendale.¹¹

Finalità e attori dell'Alternanza: alcune sfide sottese

Il modello dell'Alternanza scuola-lavoro si fonda su una concezione vitale della cultura, sul protagonismo degli allievi, sulla dinamica di comunità (classe, scuola, territorio), su un « curriculum per la vita » dei giovani, sulla flessibilità organizzativa, logistica e delle risorse umane, sul concorso del territorio al compito educativo e formativo. È un modello misto e dinamico, che integra l'aula tradizionale con spazi per laboratori e per lo studio individuale, per eventi pubblici ed esposizioni delle opere degli alunni.

In tutto questo, la sfida principale della nuova ASL resta soprattutto sul terreno culturale e riguarda i tre principali soggetti in gioco:

¹⁰ Alcune ricerche condotte dal Cedefop (2009, 2012a) e da altri istituti europei di ricerca (BIBB, 2009; BIS, 2012) mostrano che, a seconda del settore, i costi netti dell'apprendistato per i datori di lavoro sono spesso recuperati entro il primo anno successivo al completamento della formazione, specialmente in settori come l'informatica, l'amministrazione aziendale o la vendita al dettaglio.

¹¹ Oggi nelle aziende si dà molta importanza all'« apprendimento organizzativo » cioè alle modalità collettive e condivise di imparare dentro l'organizzazione. Cfr. i cinque principi dell'apprendimento organizzativo proposti da P. Senge (2006).

- gli studenti e le famiglie, per i quali si può verificare una svalorizzazione di tale esperienza rispetto ai modelli scolastici più consolidati;
- i docenti, che talora non sono preparati e che spesso percepiscono in queste attività un carico aggiuntivo di lavoro non riconosciuto;
- le organizzazioni ospitanti, che in molti casi (soprattutto quelle più piccole) non vedono vantaggi particolari e chiedono semmai incentivi.

Sul piano educativo l'ASL favorisce lo sviluppo di una fisionomia di scuola nuova, centrata su tre componenti:

- il curriculum (le esperienze che consentono agli studenti di perseguire le mete indicate nel profilo finale) definito per tappe di crescita, scandite da opere significative e utili;¹²
- l'alleanza con le forze positive della comunità territoriale, con le quali condividere il curriculum e arricchirlo di ogni esperienza rilevante, approssimandolo a «luogo unitario e continuo di pensiero e azione, di fatto e valore»;¹³
- la progettazione poliennale condivisa, da intendere come lo strumento di riflessione e guida della scuola, che si alimenta e si rivede in corso d'azione.

Una didattica efficace, come vedremo nei capitoli successivi, richiede la mobilitazione delle risorse intrinseche degli studenti. Essa avviene adottando un curriculum fondato sul protagonismo dei giovani in quanto capaci di scoprire il sapere tramite il loro coinvolgimento in opere «reali», fondamentali per far sì che gli studenti acquisiscano una maturazione della propria capacità riflessiva, nel quadro del proprio progetto di vita, di studio e di lavoro futuro (Nicoli, 2015).

La gestione di tali componenti, e in particolare l'accompagnamento personalizzato del giovane, determina in gran parte il possibile successo formativo. Per questo occorre considerare (come vedremo nei capitoli successivi): la fattibilità e l'efficacia dell'esperienza rispetto all'acquisizione delle conoscenze e delle abilità essenziali, per poter cominciare a fare il lavoro previsto e assumerne le funzioni;¹⁴ l'opportunità di graduare l'esperienza in rapporto al livello di competenza che i giovani hanno all'ingresso nel percorso.¹⁵

¹² Serve qui un metodo composito che inserisca e valorizzi nel curriculum anche la grande mole di attività che le scuole svolgono quotidianamente, ma che vivono come iniziative «extrascolastiche».

¹³ Secondo D. Nicoli (2015), l'ASL richiede infatti un'alleanza tra soggetti sociali ed economici al fine di arricchire le opportunità offerte ai giovani, consentendo loro di scoprire e valorizzare i propri talenti, assumere una vera decisione per la vita, arricchire il proprio bagaglio di conoscenze e di competenze, agire entro una prospettiva progettuale.

¹⁴ L'evoluzione in atto nelle aziende evidenzia infatti l'importanza delle competenze riconducibili a tre valori: partecipazione, etica professionale e consapevolezza di sé.

¹⁵ In tale prospettiva, le scuole dovranno sicuramente tenere maggiormente in conto le definizioni dei «livelli di competenza» indicate dall'*European Qualifications Framework* (EQF) con i relativi descrittori, nonché le indicazioni dei dispositivi proposti dal dispositivo europeo ECVET.

Tutto questo comporta infine una disposizione nuova degli insegnanti, realizzabile acquisendo uno stile di incontro e confronto, potenziando il primato del sapere sintetico su quello analitico (interdisciplinarietà) e incentivando la pratica del lavoro di gruppo.

Una parte consistente di tale disposizione può essere oggi giocata attraverso l'adozione di un approccio laboratoriale e *cross-curricular* (come il *learning-by-doing* e il *project-based learning*), elementi fondamentali per far sì che gli studenti imparino a padroneggiare personalmente i «saperi in azione» e incrementino la propria capacità riflessiva, in vista della costruzione consapevole del proprio progetto futuro di vita, di studio e di lavoro.

La presa in carico di tali sfide è indispensabile per costruire un buon modello di Alternanza (cfr. Capitolo 5).

Alcune condizioni per una «buona Alternanza»

Come si è detto, la sfida culturale che si apre per le scuole e per le imprese è molto impegnativa. Occorre infatti concepire l'ambito dell'impresa e del lavoro come un bacino culturale, umano ed esperienziale ricco di opportunità e di significati educativi a livello professionale, personale e sociale.

Ciò comporta che (almeno a regime) la gestione dell'Alternanza non sia esclusiva della scuola, anche se essa ne porta la responsabilità in ultima istanza, ma debba essere presa in carico insieme con le imprese partner in chiave di *responsabilità sociale*.

In alcune delle esperienze documentate più oltre, vengono assunti come criteri ispirativi:

- l'Alternanza come esperienza diretta dello studente e non solo come «metodo didattico»;
- l'inserimento nell'impresa (tramite lo *stage*) come componente irrinunciabile del percorso;
- l'impresa come partner e non solo come «organizzazione ospitante».

Ciò significa anzitutto identificare bene i diversi livelli in cui si sviluppa la progettazione dei percorsi, quella di istituto, quella di dipartimento/classe e quella individualizzata.

Le possibili conseguenze sul piano operativo diventano però spesso divergenti da molte pratiche scolastiche vigenti.

Come si vedrà meglio nel Capitolo 3, è necessaria anzitutto una revisione della programmazione dell'attività didattica e della gestione organizzativa complessiva della scuola. Essa può portare ad esempio a modificare l'orario annuale delle di-

scipline, oppure a introdurre o «anticipare» argomenti o esercitazioni al di là della scansione trimestrale o quadrimestrale tradizionale, oppure ancora a prevedere un calendario che utilizzi anche diversi periodi dell'anno, ricorrendo ad esempio a un *sistema di rotazione* che ottimizzi la capacità di accoglienza di un'azienda.

Tutto ciò comporta inoltre l'adozione di nuovi strumenti. Ad esempio quello di una progettazione poliennale di tipo individualizzato e progressivo. Occorre infatti strutturare adeguatamente l'esperienza di Alternanza come un percorso «in crescendo» che accompagni lo studente dall'esecuzione di compiti più semplici (o più assistiti in termini di *tutorship*) a prestazioni più complesse o che richiedono l'esercizio di un grado maggiore di autonomia. Alcune competenze più elevate possono infatti essere acquisite solo ad uno stadio abbastanza avanzato del percorso, quando lo studente ha dato prova di una sufficiente padronanza delle conoscenze e abilità più basiche.

La formazione in Alternanza deve poi essere tracciata per l'intero triennio, e ciò consente di:

- rinforzare la motivazione degli studenti che, fin dall'inizio e anche quando sono coinvolti in attività più semplici o meno significative, possono riconoscere il traguardo cui l'esperienza intende portarli;
- tenere sotto controllo i percorsi formativi individuali, arricchendoli via via con il consolidamento dell'esperienza nella stessa azienda o con le opportunità offerte da aziende diverse;
- equilibrare l'impegno nei diversi anni, considerando l'età degli studenti, il loro livello di preparazione e le particolari attitudini o propensioni evidenziate.

Il progetto formativo personalizzato rappresenta dunque lo standard di riferimento per tutti gli studenti coinvolti, anche al di là del gruppo classe. Mentre in genere le prestazioni richieste in aula sono le stesse per tutta la classe, e al massimo si diversificano un po' quelle in laboratorio (se ad esempio gli studenti lavorano in gruppi), nell'esperienza di stage c'è più distinzione o rotazione dei compiti.

Un'ulteriore variabile che può complicare il lavoro di progettazione e gestione è data dalla necessità di concordare con ciascuna delle aziende ospitanti i percorsi: le prestazioni in azienda sono infatti molto contestualizzate all'organizzazione, ma nel contempo devono tener conto delle caratteristiche degli studenti, delle loro aspettative, limiti e preferenze.

Solo la coerenza tra progettazione e attuazione permette infine di valutare il reale raggiungimento degli obiettivi formativi proposti: ciò che è possibile verificare infatti è solo ciò che viene reso evidenziabile all'osservazione e/o traducibile in prodotti/azioni; per questo è necessario da un lato una valutazione «autentica», cioè basata su compiti di realtà, dall'altro un costante monitoraggio che tenga sotto controllo il rapporto tra progettato e attuato.

Alcune piste innovative

Dal confronto con le varie esperienze analizzate, sono ricavabili infine alcuni spunti interessanti per capire la direzione del cambiamento in atto, tra cui vale la pena segnalare:

- il nuovo rapporto tra istituzioni scolastiche e alcune imprese leader, con le loro *academy* aziendali, soprattutto in funzione della promozione di esperienze orientate alla ricerca e sviluppo e al trasferimento tecnologico (come ad esempio il cantiere rappresentato da *Industry 4.0*);
- il valore aggiunto attribuito alle esperienze di Alternanza in contesti evoluti a livello internazionale.

Si tratta di esperienze ancora piuttosto limitate come numero e concentrate nelle aree più dinamiche del Paese, ma che risultano sempre più connotative di un approccio all'eccellenza di tipo «imprenditivo». Anche in questo caso, la spinta dal basso sembra prevalere sulle regolazioni istituzionali dall'alto e procedere «senza aspettare» risorse per lo più incerte, procedure sempre farraginose e misure di accompagnamento ancora da avviare.

L'effetto del movimento di tali «avanguardie» non è tuttavia leggibile unicamente in positivo; esso infatti rivela il rischio di una ulteriore divaricazione tra scuole e territori in termini di capitale sociale e di opportunità per i giovani, dunque di equità del sistema tra chi può fruire di un'esperienza di vera innovazione e chi conserva i propri tratti di deprivazione.

Infine esso è una ulteriore spia della difficoltà di *governance* del sistema italiano di istruzione, stretto tra intenzioni (spesso lodevoli) di cambiamento, deficit strategico diffuso¹⁶ e una ancora scarsa integrazione delle politiche, in particolare tra quelle economiche, formative e del lavoro.

¹⁶ Negli ultimi anni questo approccio è stato ben rappresentato dal ricorrente slogan delle «riforme a costo zero».

Alcune esperienze di scuole e di centri di formazione professionale

L'Alternanza scuola-lavoro sta diventando un vero e proprio cantiere per l'innovazione. Ciò assume spesso le sembianze di un vero e proprio processo di auto-organizzazione dal basso che ha come effetto positivo il consolidamento e sviluppo di nuove pratiche didattiche e come effetto collaterale una diffusione fortemente diseguale, «a pelle di leopardo», sia nel territorio sia nella tipologia di indirizzi di studio (in particolare tra licei e istituti tecnici e professionali).

Nei casi illustrati in questo capitolo queste differenze possono essere facilmente colte; esse da un lato danno l'idea del grande potenziale rappresentato dall'Alternanza per l'evoluzione della scuola e nella istruzione e formazione professionale, dall'altro attestano la complessità delle politiche di riforma del sistema formativo italiano.

Il punto di maggiore riflessione è rappresentato dal fatto che l'Alternanza, per risultare efficace, deve collegarsi ad altre funzioni (come ad esempio l'orientamento) e deve essere sostenuta da forme organizzative coerenti e flessibili in grado di rispondere alle nuove strategie della scuola o del cfp. Tali forme inoltre rispondono spesso allo scopo di favorire il raccordo tra istituzioni scolastiche ed educative, nella costituzione di reti, per la progettazione e la realizzazione di progetti condivisi nel territorio, ad esempio con gli enti locali, le aziende sanitarie, i servizi per il lavoro, le Camere di commercio, i centri di trasferimento tecnologico, attraverso appositi accordi e convenzioni.

In questo capitolo sono riportate alcune pratiche significative realizzate da istituti tecnici, professionali, licei, istituti comprensivi, centri di formazione professionale o loro reti. Queste pratiche contengono anche evidenze su aspetti più specifici, come ad esempio l'integrazione degli alunni con bisogni educativi speciali.

L'Alternanza in un istituto tecnico¹

Molti istituti tecnici hanno avviato da anni efficaci rapporti con imprese e organizzazioni per la realizzazione di stage e attività finalizzate a far conoscere e sperimentare agli studenti la realtà lavorativa del territorio.

D'altra parte, uno stretto legame con il mondo produttivo è insito in questa tipologia di scuole che per la loro natura tecnica hanno la necessità di raccordarsi costantemente con il mondo del lavoro per garantire una formazione al passo con i tempi.

Gli istituti più virtuosi da anni sperimentano progetti di vera e propria Alternanza con la creazione, a scuola, di attività lavorative imprenditoriali, vere o simulate, con tanto di produzione di beni o servizi e di bilanci da «far quadrare».

Il nostro istituto da qualche anno si è dato come obiettivo quello di formare persone competenti e autonome in una prospettiva di sempre maggiore responsabilità e protagonismo.

La nostra esperienza di Alternanza è iniziata nel 1999 ed è progressivamente diventata un fattore formativo qualificante di entrambi gli indirizzi di studio di istituto: Agraria, Agroalimentare e Agroindustria e Costruzione, Ambiente e Territorio (CAT).

La modalità principale è stata lo stage in azienda supportato però da altre attività formative propedeutiche e necessarie: una formazione specifica sulla sicurezza riferita al mondo del lavoro (finalizzata a conseguire la certificazione di ASPP e RSPP per l'indirizzo CAT e, in sperimentazione, anche per l'indirizzo Agrario), una costante laboratorialità realizzata nei vari laboratori di istituto e in quello più importante che è l'azienda agraria, un forte raccordo con le aziende del territorio, numerose visite tecniche a imprese e la partecipazione a eventi, convegni e fiere, anche di respiro nazionale.

Ma allora perché si sente dire che la Buona Scuola ha segnato un cambio di rotta? Perché la Legge di riforma n. 107 del 2015 relativamente all'ASL rappresenterebbe un cambio paradigmatico se l'ASL è già tutto questo?

Le premesse per un'argomentazione sull'Alternanza scuola-lavoro sono motivate anche dalla risposta di un docente alla mia richiesta di fare un corso di formazione sull'ALS: «Noi facciamo ASL da anni e non abbiamo nulla da imparare. Inoltre, francamente, le dico che non mi interessa frequentare un corso teorico perché non si impara nulla».

¹ A cura di Maura Zini, dirigente scolastico ITS Calvi, Finale Emilia.

Alternanza fra passato e futuro: aiutare gli studenti a costruire il loro progetto di vita

La Legge n. 107/2015 e le recenti indicazioni europee in materia (Europa 2020) prevedono, relativamente l'ASL, qualcosa di diverso rispetto al passato: la diffusione di forme di apprendimento basate sul lavoro di qualità. L'Alternanza scuola-lavoro è vista come un nuovo modo di fare formazione che mira a potenziare le esperienze per sviluppare competenze fuori e dentro l'aula, unendo il sapere al saper fare. Non solo stage, non solo tirocini e visite aziendali, ma un progetto di insieme che preveda momenti di orientamento, informazione, incontri con esperti, ideazione e sviluppo di prodotti e progetti.

In concreto si tratta di ridisegnare tutta l'azione didattica con un'ottica più interdisciplinare, svolta sia a livello curricolare che extracurricolare, in modo da tracciare un percorso armonico che possa contribuire a far scoprire e valorizzare talenti e passioni, che permetta di acquisire conoscenze e competenze trasversali e professionali e consenta agli studenti di iniziare a progettare (e realizzare già a scuola) il proprio percorso di vita e lavoro.

Con la Legge n. 107, l'Alternanza scuola-lavoro acquisisce un diverso valore semantico e pedagogico-formativo: diventa un fine oltre che un mezzo. È una modalità didattica che favorisce negli studenti il raggiungimento di obiettivi formativi, competenze personali e professionali con una capacità progettuale incentrata su se stessi, ma, proprio per questo, diventa essa stessa un obiettivo: formare persone consapevoli con una idea chiara del proprio cammino di vita, effettivamente dotate degli strumenti per realizzarlo.

Punti di partenza

Il nostro istituto dal 2014 (in occasione del ritorno nella sede storica ristrutturata dopo il terremoto del 2012) ha ripensato a tutta l'attività di Alternanza scuola-lavoro partendo da un'analisi dei bisogni dei ragazzi, del territorio e dei docenti.

Dopo una riflessione di quasi un anno, la comunità dei professori ha ridisegnato l'ASL dell'istituto Calvi riassumibile in queste sette fasi (figura 4.1):

1. formazione dei docenti sull'innovazione didattica in particolare sulla didattica per Competenze e realizzazione di Unità di Apprendimento per Competenze;
2. rielaborazione e riscrittura del Curricolo Verticale di istituto basato sulle competenze (da redigere in due anni);
3. ripensamento della Mission e della Vision di istituto basandole sulla ricerca di soluzioni sostenibili dal punto di vista ambientale;
4. ridefinizione di un Comitato tecnico-scientifico in linea con gli obiettivi;
5. ridefinizione del Piano di Sviluppo del Cantiere Azienda Agraria (primo laboratorio di scuola-lavoro di istituto) e ampliamento dell'Offerta Formativa;

6. riprogettazione di percorsi di ASL che, partendo da un'educazione efficace all'orientamento, passando attraverso una conoscenza del territorio e delle professionalità più caratteristiche e specifiche, arrivi a far sperimentare ai nostri studenti modalità operative di lavoro e a documentare le esperienze fatte affinché diventino dominio comune;
7. co-valutazione dell'esperienza fra tutor interni, esterni e Consiglio di classe e autovalutazione dello studente dei percorsi di ASL fino ad arrivare a un proprio personale project work e alla redazione di un e-portfolio.

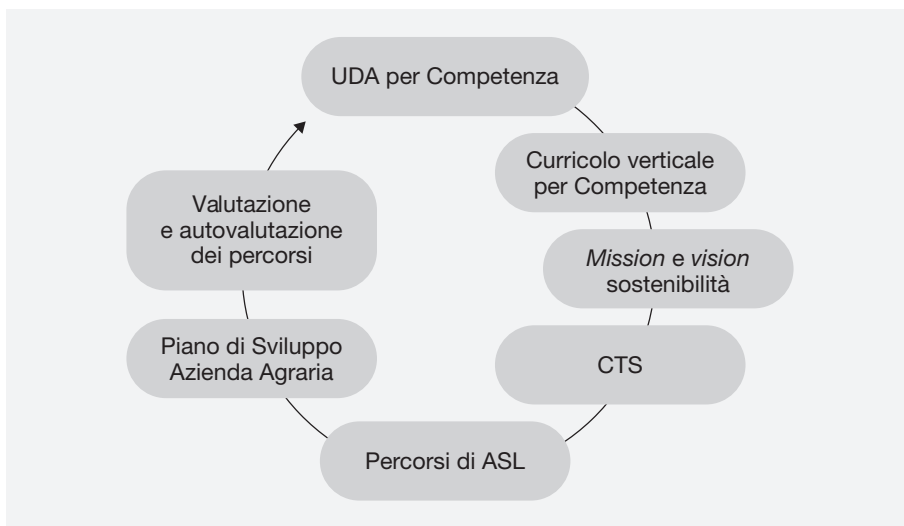


Fig. 4.1 Fasi ASL al Calvi.

L'orientamento è la bussola

Tutto l'impianto dell'ASL deve avere come filo rosso la creazione di attività volte a permettere agli studenti di scoprire, valorizzare e far germogliare talenti e passioni. Questo fin dalla scuola del primo ciclo. Anzi, quando giungono da noi alle superiori i ragazzi dovrebbero aver già un'idea embrionale di come vorrebbero declinare il loro futuro. In realtà sappiamo che spesso non è così e che è importante guidare costantemente gli studenti a una sempre maggiore consapevolezza di sé e alla costruzione di una progettualità personale.

L'orientamento diventa quindi un obiettivo dell'azione didattica e della proposta formativa, non tanto e non solo alle scuole medie e al quinto anno delle superiori, ma durante tutto il quinquennio. La scuola deve formare alla vita giovani uomini e donne, dando loro la possibilità di sviluppare le proprie personali peculiarità. Noi, come adulti e ancora di più come insegnanti, dobbiamo aiutarli a capire quali sono, supportandoli affinché diventino autonomi, accendendo pas-

sioni, fornendo loro valori di riferimento e modalità per apprendere da soli nuove competenze e conoscenze.

Il progetto di ASL del Calvi: verso l'integrazione scuola-lavoro

Il progetto di breve-medio periodo di Alternanza scuola-lavoro è imperniato su quattro punti e si articola attraverso i cinque anni di scuola.

I nostri punti di riferimento in termini di obiettivi sono stati:

1. orientamento come scoperta e valorizzazione di talenti;
2. competenze (sia come didattica sia come Curricolo di istituto) e contenuti in funzione delle competenze;
3. CTS e territorio;
4. progettualità.

Le attività offerte dalla classe prima alla quarta (o quinta) sono quelle più importanti, su cui regge tutta l'Alternanza scuola-lavoro. Esse sono l'Orientamento, le attività Laboratoriali nei vari laboratori di istituto (Scienze, Chimica, Microbiologia, Fisica, Informatica e Autocad) e il laboratorio Azienda Agraria e, infine, le UdA per Competenza. Fra tutti i laboratori forse il più importante è il Cantiere Azienda Agraria, la palestra dell'Alternanza scuola-lavoro del Calvi. È un'azienda interna all'istituto in cui i ragazzi possono sperimentare l'imprenditorialità in diversi modi e da vari punti di vista: è una vera e propria scuola-lavoro interna. Qui si impara non solo a guidare gli automezzi agricoli, le tecniche di coltura in serra e in campo, a progettare e costruire piccole strutture edili; qui i ragazzi immaginano e realizzano giardini e aiuole, acquisiscono lo spirito imprenditoriale attraverso la costituzione di vere e proprie imprese (cosiddette imprese di transizione). La B.A.P. (Birra, Allevamento, Pianta) è un'impresa messa in piedi da un gruppo di studenti nel corso della Scuola di Imprenditorialità e sono stati seguiti da un Ente di formazione lungo tutto il percorso: dalla nascita alla vendita di prodotti.

Le varie attività sono inoltre spesso funzionali l'una all'altra: il Laboratorio di Cantiere edile è funzionale all'Azienda Agraria (per esempio grazie a esso sono stati ricostruiti i pavimenti per le serre distrutte dalla grandine), il Laboratorio delle Idee e della Creatività è funzionale al Fab-Lab e al laboratorio di Robotica in cui poi si realizzano manufatti e prodotti. Questi a loro volta sono funzionali ad altre attività svolte per sviluppare competenze computazionali e tecnologiche per l'utilizzo di droni. Negli ultimi anni vengono via via proposte attività imprenditoriali che, come ho già detto, vengono svolte in parte a scuola con il supporto di enti, organizzazioni e aziende locali che forniscono sostegno formativo, logistico e consulenze a vario livello. Per questo si può dire che la nostra modalità di ASL può essere definita *Integrazione scuola-lavoro*. Lo stage infine viene proposto a partire dalle classi terze e viene svolto per due settimane in terza e per quattro settimane in quarta, da tutti i ragazzi, anche

disabili, in base al tipo di indirizzo e di classe, in tempi diversi dell'anno scolastico (in agricoltura occorre rispettare il ciclo delle stagioni). Abbiamo un database interno che si arricchisce via via di aziende e imprese di vario genere anche grazie ai progetti che l'istituto realizza. Molti ragazzi sono disponibili ad andare in altre regioni (Toscana, Piemonte, Trentino) e qualcuno anche all'estero. Stiamo allacciando rapporti e sinergie con scuole straniere e speriamo si attivino gemellaggi anche di tipo internazionale.

Nell'ultimo anno inoltre i ragazzi si dedicano a curare gli aspetti più legati all'inserimento nel mondo del lavoro e nell'Università: colloqui di lavoro, test attitudinali, visite agli atenei e partecipazione a convegni e seminari. In quinta i ragazzi svolgono una breve parte di stage funzionale a ultimare i loro progetti personali (project work e e-portfolio) e di autovalutazione del percorso da loro svolto in vista dell'esame di stato e del loro successivo progetto di vita.

In sintesi la tabella 4.1 rappresenta in modo abbastanza efficace la nostra proposta di ASL.

TABELLA 4.1
ASL nei 5 anni di scuola secondaria di secondo grado

Alternanza scuola-lavoro	I	II	III	IV	V
Orientamento					
Sicurezza (ASPP e RSPP)					
UdA per Competenza					
Cantiere Laboratorio Azienda					
Punto vendita					
Garden Design-Landscaping					
Laboratorio Cantiere					
Laboratorio Autocad					
Scuola Imprenditorialità: incontri con esperti, scuola-impresa, cooperativa sociale, imprese di transizione					
Laboratorio Creatività, Fab-Lab, Robotica, Droni					
Organizzazione eventi					
Stage aziendale, stage estero					
Gemellaggi e cooperazioni internazionali					
Colloqui di lavoro anche L2, CV, e-portfolio, project work					

Legenda

Indirizzo Agrario		Indirizzo CAT		Entrambi gli indirizzi	
-------------------	--	---------------	--	------------------------	--

L'aspetto che riguarda la Co-progettazione dell'ASL con le aziende è una opportunità, non un vincolo: il privato può mettere a disposizione delle scuole tecnologia, risorse e processi mentre ne può ricavare una spinta innovativa, la possibilità di sperimentare modalità nuove di lavoro sulla spinta della motivazione, della freschezza e della creatività dei nostri ragazzi. È una vera scommessa per tutti ed è un obiettivo di medio periodo, ma è una sfida che la nostra scuola vuole cogliere.

È per questo che ci piace indicare come nostro obiettivo l'Integrazione scuola-lavoro, perché riteniamo sia più efficace non solo dal punto di vista comunicativo, ma perché esprime meglio la tipologia di percorsi di ASL che stiamo attuando e intendiamo attuare nel futuro. Il rapporto stretto e in parallelo con le aziende, la progettazione svolta in sinergia con esse e i risultati raggiunti speriamo ci portino a realizzare compiutamente questo obiettivo.

L'ampliamento dell'Offerta Formativa: Cantieri della sostenibilità

Come già sottolineato, l'ASL all'istituto Calvi è iniziata quando il Collegio dei Docenti, nel 2001, ha scelto in base all'Autonomia (figura 4.2), di inserire ore di laboratorio dedicate all'apprendimento di Autocad e all'apprendimento delle tecniche colturali nel Laboratorio Azienda Agraria. Le altre tappe significative verso il progetto di ASL di istituto sono il Curricolo per Competenza (in parte realizzato, ma non terminato) e, come obiettivo finale, il Curricolo dello Studente. Vogliamo arrivare, cioè, a dare la possibilità agli studenti di seguire le loro inclinazioni e approfondire competenze specifiche. Questa possibilità verrà attuata grazie all'ampliamento dell'Offerta Formativa a partire dall'a.s. 2016/2017 nelle classi terze.

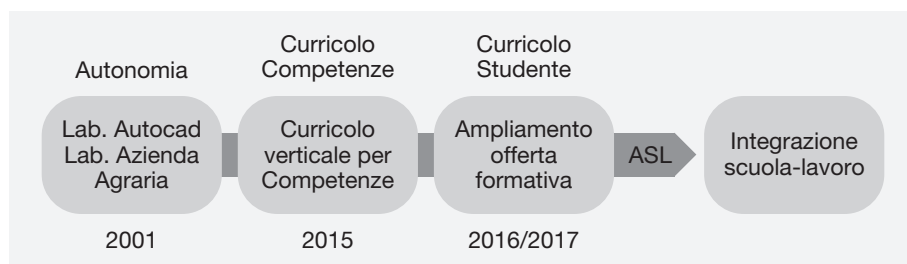


Fig. 4.2 Percorso dal 2001 al 2017 verso l'integrazione scuola-lavoro.

Per meglio armonizzare e rendere coerente il progetto di ASL del nostro istituto con l'acquisizione di competenze e per meglio orientare i nostri ragazzi abbiamo potenziato la nostra Offerta Formativa. A partire da questo anno scolastico le classi terze potranno scegliere percorsi diversi per due ore settimanali. Questi nuovi corsi li abbiamo chiamati *Cantieri della sostenibilità* e sono riassunti nella tabella 4.2. Le classi si apriranno e ogni ragazzo potrà seguire uno di questi corsi. Essi sono finalizzati

a orientare i nostri studenti, a sviluppare le principali competenze del Curricolo di istituto e rispondono a sollecitazioni e a precisi bisogni del territorio in relazione a scelte più coraggiose e ambiziose in termini di sostenibilità e del *Precision Farming*.

Nello schema sotto riportato sono indicati i nove corsi che verranno attivati: Agroalimentazione, Agroenergia, Comunicazione, Sviluppo delle Life Skills, Creatività, Computing e Robotica, Progettazione, Agrotecnica e Consapevolezza sociale e culturale. Per realizzare questo progetto sono state allacciate nuove sinergie con enti di formazione e imprese del territorio e ideati progetti di sviluppo di cui diverse aziende sono diventate partner. Alcuni, come il corso di Agrotecnica, sono progetti altamente innovativi e concorreranno a Bandi di sviluppo regionali nei prossimi mesi.

TABELLA 4.2
Cantieri della sostenibilità

1 Agroalimentazione		
Scuola imprenditorialità	Coop. Sociale	Trasformazione prodotti
2 Agroenergia e Green Economy		
Sostenibilità	Economia/Marketing	Punto vendita
3 Comunicazione digitale		
Video Editing	Redazione	TG Web
4 Life Skills		
Orienteering	Musica/Danza/Ritmo	Teatro
5 Creatività e Progettazione		
Lab. Creatività	Fab Lab	Domotica/Landscaping
6 Computing e Robotica		
Coding	Robotica	Utilizzo droni
7 Progettazione, Collaborazione e Gestione		
BiblioLab	Coder Dojo	Organizz. Eventi
8 Agrotecnica		
Automazione	Meccanica	Meccatronica
Circuiti	Oleodinamica	Inglese
9 Consapevolezza sociale e culturale e Comunicazione L2		
Progetti di scambio		

Valutazione

La buona riuscita di un progetto dipende anche da come viene gestita l'informazione, la comunicazione, e la documentazione. Le prime due fasi, importantissime, sono sotto la responsabilità dello staff del dirigente scolastico, ma coinvolgono anche i docenti e gli studenti stessi perché la Comunicazione è una delle competenze da acquisire nel Curricolo di istituto. Sono previsti per questo laboratori specifici nei corsi di Ampliamento dell'offerta formativa (Tg-Web, Redazione, Organizzazione eventi-incontri).

Per la documentazione abbiamo istituito una funzione strumentale che si occupa, assieme a un team di docenti, della costruzione del Curricolo per Competenze, della redazione delle *Rubric* e della raccolta e predisposizione di tutta la documentazione ufficiale della scuola, anche quella relativa all'ASL. La documentazione rappresenta il consolidamento di un *modus operandi* e la possibilità di diffondere e rendere condivise, all'interno di una comunità, buone pratiche di lavoro. Intendiamo inoltre costruire, in rete con gli altri istituti, un portale per la classificazione di tutte le imprese del territorio. Grazie alla lista prodotta dalla Camera di Commercio (come la legge richiede) si potrebbe creare un luogo di incontro della domanda e offerta di proposte e progetti di ASL del territorio e inserire anche CV, project-work ed e-portfolio degli studenti del quinto anno. È un'idea in fase di sviluppo.

Concludo la testimonianza del percorso di Alternanza scuola-lavoro dell'istituto Calvi rispondendo al docente dubbioso sull'utilità di un corso di ALS in questo modo scherzosamente provocatorio:

Il mondo cambia continuamente e noi non possiamo stare chiusi all'interno delle nostre scuole riproponendo le stesse cose: dobbiamo evitare l'autoreferenzialità avendo il coraggio di agganciarci al mondo e confrontarci con esso. In particolare:

- dobbiamo insegnare la complessità e per farlo è necessario proporre una didattica innovativa che obblighi gli studenti ad analizzare e fare sintesi fra più contenuti e conoscenze (interdisciplinari) e a trovare soluzioni a problemi vari in contesti nuovi e diversi. Se le lezioni frontali e teoriche non danno benefici nemmeno a noi come possiamo pretendere che ne diano ai nostri studenti?
- arrendiamoci al fatto che si apprende anche fuori dalle aule scolastiche, sapendo però che la scuola rimane il canale ottimale per tesaurizzare capacità, conoscenze e competenze e ridiamo dignità a una scuola che vuole formare oltre che insegnare.

Infine, smettiamo di credere che le discipline e la cultura «canonica» siano valori in sé a prescindere da tutto e tutti. Le discipline hanno senso le une in funzione delle altre, e ciò è proporzionale alla nostra capacità di trasmettere questo concetto. La cultura ci deve aiutare a interpretare e migliorare il mondo in cui viviamo.

L'Alternanza in un istituto professionale²

Una crisi ci costringe a tornare alle domande; esige da noi risposte nuove o vecchie, purché scaturite da un esame diretto; e si trasforma in una catastrofe solo quando noi cerchiamo di farvi fronte con giudizi preconcepiuti, ossia pregiudizi, aggravando così la crisi e per di più rinunciando a vivere quell'esperienza della realtà, a utilizzare quell'occasione per riflettere, che la crisi stessa costituisce. (Arendt, 1991, p. 229)

Dall'Osservatorio alla Rete

L'esperienza del rapporto scuola-lavoro dell'ISIS Edith Stein di Gavirate, una cittadina lombarda situata nella provincia di Varese, inizia molto prima dell'Alternanza intesa in senso stretto. Nasce da una condizione diffusa e ben conosciuta: quella del forte disagio vissuto da una cospicua parte dei nostri allievi che spesso si traduce nella cosiddetta «dispersione scolastica». Di fronte a questo problema, un «manipolo» di docenti della nostra scuola, con il sostegno della dirigenza scolastica, decide di provare a percorrere una strada nuova. Una strada, cioè, che pur richiamandosi a vecchie pratiche informali, cercasse di costruire, su queste ultime, una rete di rapporti più strutturati e consapevoli e, pertanto, più efficaci ed efficienti nel tentare di porre un argine a comportamenti che sfociavano spesso nell'indisciplina e nel pregiudizio del lavoro dell'intera classe.

Si costituisce così, nell'ormai lontano 1998, l'Osservatorio sul Mercato del Lavoro di Gavirate: una rete comprendente un cfp e un'altra scuola statale ad indirizzo tecnologico-professionale, i due Comuni più importanti di provenienza della nostra utenza, alcune tra le maggiori imprese e associazioni professionali presenti nella nostra zona sub-provinciale.

L'intento statutario è da subito molto chiaro: partendo dalla premessa della diversità degli «stili di apprendimento dei ragazzi», ampliare l'offerta formativa incrementando istituti quali «le passerelle» e individuando ulteriori percorsi professionalizzanti capaci di corrispondere alle esigenze formative del territorio offrendo sbocchi occupazionali aggiuntivi. L'idea base è altrettanto esplicita: cogliere nella valenza formativa del lavoro un'opportunità per i nostri giovani con maggiori difficoltà scolastiche. Meglio, una novità per chi riscopre una dimensione del reale che aveva, di fatto, dimenticato. Accade così che si torni a ragionare su un «vecchio» principio traendone, da ultimo, le dovute conseguenze.

È così che il nostro istituto, unico in tutta la provincia, partecipi a una serie di «corsi lunghi» (70-80 ore), riservati alla formazione professionale, al fine di

² A cura di Bruno Perazzolo, docente presso l'ISIS E. Stein di Gavirate.

acquisire «le tecniche necessarie» per porre davvero la persona e l'obiettivo del successo formativo, al centro della scuola. Entrano in tal modo a far parte della rete di Gavirate termini quali: crediti formativi, Alternanza, competenze, obbligo d'istruzione *versus* obbligo scolastico ecc.

A causa di vicende legate alla mobilità del personale, l'Osservatorio chiude di fatto le sue attività nel 2002 acquisendo però un grande risultato: la riscoperta, la *consapevolezza provata* del lavoro come potente fattore di motivazione allo studio, del lavoro come possibile contrasto alla dispersione e al disagio di molti nostri ragazzi. L'Osservatorio aveva chiuso le sue attività, ma qualcosa era rimasto sotto le ceneri. Nel 2003, per vie più o meno traverse, l'Edith Stein è al centro di alcuni momenti di confronto e di progettazione di interventi sull'Alternanza. Convegni, bozze, tentativi senza risultato immediato, ma comunque un segno evidente che le braci non sono ancora del tutto spente.

Nel 2005 viene finalmente pubblicato il bando regionale di sperimentazione dell'Alternanza. Anche grazie alla partecipazione di associazioni datoriali (UNIVA, API, CNA e Associazione Artigiani) e del lavoro dipendente (CISL), l'ISIS di Gavirate è capofila di una rete di dodici istituti superiori che raccoglie circa il 40-50% dei ragazzi in Alternanza dell'intera provincia di Varese. La rete lavora per cinque anni elaborando modelli «flessibili» di procedure e strumenti dell'Alternanza che sono successivamente adottati nelle scuole aderenti, e non solo, in base alle specifiche esigenze e, soprattutto, alle dialettiche interne al corpo docente. Oltre al risultato immediatamente operativo la ex rete può, a tutt'oggi, vantare la formazione di decine di colleghi che ancora, a distanza di anni, dispongono di una parte certamente significativa delle competenze sull'Alternanza presente nel nostro territorio. Colleghi, docenti formati per l'Alternanza, che hanno saputo fare squadra partendo da un convincimento generico e mai specificatamente approfondito, ma non per questo meno forte e efficace: il convincimento che non solo di metodologia si trattasse. Al di là, oltre, c'è nell'Alternanza un valore importante che, pur non essendo ancora formulato, si poteva facilmente intuire.

Lo spirito della nuova rete per l'Alternanza, che ricolloca l'Edith Stein alla testa di un movimento in fieri, è però diverso da quello dell'Osservatorio sul Mercato del Lavoro. Al centro non stava più l'idea del lavoro come principale fattore di contrasto alla dispersione scolastica. Quest'ultima rimaneva certamente presente, ma solo come un elemento di un insieme più grande: la mappa delle competenze. Quest'ultima indica infatti un tracciato per il quale la scuola da sola non basta più. Occorre un «intero villaggio» che abbiamo alla fine declinato con il termine «comunità professionale educante». Nulla di nuovo, se non fosse per il «professionale». Insomma un'altra riscoperta gravida, però, di senso per chi la fa. La scuola non basta più a se stessa e l'alleanza tra scuola e impresa, dichiarata nel patto formativo della mappa, evidenzia un'impresa ancora più grande. Un progetto di trasformazione e di confronto con la realtà per mezzo del quale anche la scuola

Per un' Alternanza di qualità

In questo capitolo sono riportati anzitutto degli approfondimenti su alcuni casi più consolidati di Alternanza (in quanto avviati anche precedentemente alla legge 107/2015) realizzati da licei, istituti tecnici, professionali, centri di formazione professionale – in cui è possibile disporre di elementi riflessivi più articolati per poter individuare delle direttrici interpretative di una «Alternanza di qualità». Tali fattori di qualità sono ricondotti soprattutto al tipo di protagonismo assunto dagli studenti e alle forme di accompagnamento riflessivo attuabile nei contesti formali e non formali.

Si tratta di elementi germinali di innovazione che possano fornire indicazioni per una prospettiva di crescita dell'ASL nel suo complesso.

In questa prospettiva si segnala la particolare potenzialità educativa e culturale che l'Alternanza può assumere per i licei, dove tradizionalmente si sono invece finora manifestate le resistenze più diffuse.

A corredo dei casi italiani viene illustrata un' esperienza sviluppatasi nel Regno Unito, quella delle «Studio Schools», esperienza che può fornire interessanti spunti sul piano comparativo per meglio comprendere alcune caratteristiche e peculiarità della «via italiana» all'Alternanza.

L'alleanza scuola-lavoro per il rilancio degli istituti tecnici¹

Nell'epoca della globalizzazione e della competizione internazionale l'istruzione tecnica rappresenta senza dubbio uno snodo fondamentale per la crescita di

¹ A cura di Gianni Orecchioni, dirigente scolastico IIS Da Vinci, Lanciano (CH).

un Paese e, pertanto, il quanto e il come del suo funzionamento costituiscono un elemento imprescindibile di ogni seria politica scolastica. Lo sanno gli economisti e lo sanno le imprese. Nell'Italia degli ultimi decenni l'istruzione tecnica è stata spesso oggetto di riflessione a livello nazionale, come quando, a più riprese, se ne auspicava il rilancio lamentando la carenza di tecnici da inserire in campo lavorativo. Sulla spinta di Confindustria, il Ministero dell'Istruzione ha annunciato campagne di orientamento a favore dell'istruzione tecnica che sono restate quasi sempre poco più che dichiarazioni d'intenti, così come sono finiti per essere quasi regolarmente ignorati gli inviti rivolti alle regioni a fare la loro parte per sostenere, nei territori di competenza, la cultura tecnico-professionale. Forse è mancata una piena presa di coscienza dell'urgenza di quei richiami, anche quando si manifestava, sotto gli occhi di tutti, un livello crescente di disoccupazione intellettuale e giovanile. La situazione attuale presenta ancora elementi di criticità perché, malgrado l'ultimo riordino della scuola secondaria di secondo grado si proponesse il contrario, l'istruzione tecnica e professionale continua a perdere iscritti che vanno a concentrarsi sempre più nel sistema dei licei. È evidente che nel nostro paese qualcosa non funziona in termini di orientamento, ma le responsabilità non possono essere attribuite soltanto alla inadeguatezza delle politiche scolastiche: qui entra in gioco in modo prepotente anche la cultura delle persone, la considerazione sociale che accompagna la scelta degli studi, la tradizione storica italiana che ha privilegiato, nella politica, nella formazione e nel pubblico dibattito, la cultura umanistica su quella tecnico-scientifica. Soprattutto per queste ragioni ai nostri corsi di istruzione tecnica continua a mancare il giusto *appeal* e molto poco si sa della loro straordinaria potenzialità e bellezza. Anche perché pochi si incaricano di descriverla e raccontarla. Per tali ragioni, questo contributo non vuole essere puramente teorico ed è concepito essenzialmente come una riflessione che è insieme narrazione e testimonianza di un cambiamento in atto, che si compie da vari anni e che ora, sotto l'impulso della Legge 107/2015, sta avendo delle brusche e interessanti accelerazioni.

Il contesto di riferimento: l'esperienza dell'IIS di Lanciano

Il luogo da cui ci si muove è Lanciano, un piccolo centro dell'Abruzzo meridionale, posto in un'area denominata la *Mechatronics Valley* per la presenza di alcune multinazionali che operano nel campo dell'*automotive* (Sevel, Honda) e di numerose aziende di settore sub-fornitrici. Per il resto, il territorio limitrofo è caratterizzato da una importante produzione viti-vinicola e da piccoli centri collinari affacciati sulla costa adriatica, sovrastati dal dolce profilo della Majella.

In questo ambiente, che mescola storia e modernità, tradizione e innovazione, si colloca l'istituto di istruzione superiore «Da Vinci-De Giorgio», che presenta corsi

di istruzione tecnica e professionale. Qui l'Alternanza scuola-lavoro c'è da sempre: da oltre cinquant'anni nell'istruzione professionale e da oltre venti nell'istruzione tecnica sotto forma del progetto «Alterscuola» che prevede l'organizzazione di stage estivi riservati agli studenti più meritevoli del IV anno oltre a diverse attività di contorno (incontri con le aziende, corsi sulla sicurezza, visite aziendali, ecc.).

L'esperienza dei miei anni di presidenza mi ha portato a scoprire un mondo che per me, che provengo da una lunga formazione e attività professionale nel campo umanistico, era praticamente sconosciuto, anche perché non faceva notizia se non per problematiche di carattere sindacale. In pubblico si presentano opere di narrativa, di arte, non certo le innovazioni legate alla produzione industriale. Si conoscono piccoli intellettuali di provincia assai più che brillantissimi imprenditori, ricercatori, tecnici e ingegneri che si misurano ogni giorno con la concorrenza internazionale. Così si generano dei miti, delle credenze non giustificate, false rappresentazioni della realtà.

Si pensa, ad esempio, che la creatività si possa esprimere soltanto nel campo dell'arte e dell'alta cultura, senza riuscire a vedere quello che alcuni studenti dei tecnici o dei professionali già fanno, un po' per gioco, un po' per passione, creando nuove *app* che riescono, giovanissimi, a lanciare sul mercato digitale ricavando anche considerevoli profitti.

Marco, uno studente del IV anno di Meccanica, con il supporto di un'azienda innovativa per la lavorazione del legno, ha recentemente realizzato una macchina del volo disegnata da Leonardo da Vinci in misura uno a uno, riuscendo a progettare in 3D uno strumento di volo che soltanto attraverso l'approfondimento tecnico poteva rivelare i meccanismi che dovevano consentirne il funzionamento. Il ragazzo, appena diciottenne, è stato premiato con la medaglia d'argento alla fiera dell'artigianato artistico di Guardiagrele e l'esemplare da lui progettato, di 4 metri di altezza e 60 centimetri di larghezza, ha fatto bella mostra di sé per tutto il mese dell'esposizione.

Gabriele e Paolo, due studenti di elettronica che frequentavano la protezione civile come volontari, hanno realizzato una *app* per intervenire con maggiore efficacia ed efficienza durante gli incendi boschivi, che è stata già ripetutamente utilizzata dalla Protezione Civile in numerosi incendi in diverse parti d'Italia, con notevoli risparmi nei tempi e nei costi degli interventi. I ragazzi sono stati anche chiamati come *testimonial* dell'evento nazionale «La repubblica delle idee».

Un altro studente, Simone, ha progettato e realizzato, con tecnica di *reverse engineering*, un pezzo di ricambio di una Vespa degli anni Cinquanta non più reperibile sul mercato.

Per questi giovani tecnici non esistono problemi a trovare lavoro perché le aziende sono sempre più attente nel cercare nuove risorse umane in grado di proporsi come auto-imprenditori, essendo in grado di mescolare la capacità di avere idee con quella di riuscire a trovare soluzioni innovative ai problemi. I casi sono

sempre più numerosi e si moltiplicano mano a mano che le aziende si avvicinano al mondo della scuola.

C'è stata perfino la formalizzazione di un progetto nazionale promosso da Adecco, «TecnicaMente», rivolto specificatamente ad alcuni istituti tecnici, in cui una giuria di aziende premia i migliori lavori innovativi presentati dagli studenti in occasione degli esami di Stato. Ragazzi e ragazze presentano i loro progetti-prototipi a una giuria qualificata di imprese del territorio che li ascolta, pone loro domande di approfondimento e, dopo aver maturato le proprie decisioni, proclama il vincitore. Il premio consiste in appuntamenti per colloqui di lavoro con le aziende interessate. In un certo qual modo si potrebbe dire che, in attesa di una riforma dell'esame finale, le imprese stiano già lavorando a trovare un metodo loro di certificazione delle competenze: gli studenti devono parlare in pubblico in modo chiaro e sintetico, presentare i lavori servendosi delle tecnologie digitali, dimostrare di conoscere criticamente gli strumenti tecnici presenti nel mercato, i metodi di lavorazione, i tempi e i costi di produzione: non è difficile trovare in questo insieme di azioni le competenze di tutte le discipline di un percorso tecnico, assai di più di quanto riesca a fare un esame di Stato che non riesce a distaccarsi da un'impostazione prettamente nozionistica, sostanzialmente inutile se non perfino dannosa perché si staglia come un macigno contro l'avanzare deciso di una programmazione orientata alla didattica per competenze.

Un nuovo paradigma culturale, didattico e organizzativo emergente: l'alleanza formativa con le imprese e il territorio

Questa esperienza è la dimostrazione che, mentre avanza il nuovo, inteso come scuola che si apre e si rinnova nelle tecnologie didattiche e nell'apertura al mondo del lavoro, viviamo ancora immersi in profonde contraddizioni. Esse sono il frutto di resistenze, dell'incapacità di rimuovere abitudini e prassi consolidate per lasciare tutto com'era, malgrado tutto. È questo non detto che fa sì che si ponga scarsa attenzione nei confronti delle grandi trasformazioni che sta vivendo l'istruzione tecnica nell'apertura al mondo dell'innovazione e del lavoro, anche perché, complice una antica e persistente cultura politica di contrapposizione, continua a circolare un'immagine pregiudizialmente falsata e distorta del lavoro e della produzione industriale. L'assioma di partenza è che a scuola si formano le menti, libere e critiche, mentre nelle fabbriche si fanno solo lavori ripetitivi e si sfrutta il lavoro operaio: sono ormai dei *cliché* duri a morire che non reggono in alcun modo alla prova dei fatti.

La realtà è che abbiamo un sistema scolastico che presenta numerose carenze, a cominciare dalla incapacità di trovare soluzioni concrete alla dispersione scolastica e alla demotivazione allo studio. La letteratura e il cinema degli ultimi anni

descrivono bene come il sistema scolastico sia in gran parte implosivo. Di contro, abbiamo un mondo industriale assai più dinamico e intelligente di quanto si possa immaginare, dove l'innovazione corre veloce e si affermano sempre più figure di tecnici altamente qualificati che spesso parlano e scrivono in inglese perché operano all'interno di multinazionali o, più semplicemente, perché si rivolgono a un mercato mondiale di fornitori e clienti. È allora nell'incontro tra cultura tecnica e impresa che si gioca la possibilità reale di imprimere una svolta significativa a un sistema formativo che è restato troppo a lungo autoreferenziale e chiuso in se stesso, come fosse l'assoluto detentore di un sapere puro e disinteressato che, aristocraticamente, non doveva essere contaminato dalle logiche della produzione e del profitto.

Qualcosa però è cambiato: da qualche anno si è creato un sistema virtuoso, alimentato da scelte politiche e pratiche didattiche che vanno verso la direzione dell'apertura del sistema scolastico verso il territorio e verso le aziende.

Un primo passo concreto di rilievo è stata l'istituzione dei Comitati tecnico-scientifici (CTS) all'interno degli istituti tecnici.

Ci si doveva credere, era l'occasione per far incontrare per la prima volta nella scuola i docenti dei dipartimenti tecnologici con le migliori espressioni del mondo imprenditoriale, dell'Università e della ricerca al fine di discutere sui programmi scolastici da sviluppare e implementare con le risorse esterne, sull'ammodernamento dei laboratori e sui progetti dei laboratori in rete, sulle scelte legate all'autonomia scolastica.

Discutere insieme, analizzare i problemi, mettere in campo risorse umane e intellettuali di rilievo era il segno chiaro di un mutamento reale. Con tali premesse i risultati non potevano che essere entusiasmanti, perché consentivano di dare improvviso dinamismo a un organismo statico che era abituato, salvo rare e sporadiche eccezioni, ad azioni sostanzialmente ripetitive.

È nato così, in breve tempo, il progetto per realizzare la prima biblioteca scolastica online d'Italia, le cui molteplici potenzialità devono ancora essere messe in atto, tanto innovativo è lo strumento contenente file di testo accanto a file musicali, file di immagini, video, ecc., che possono essere consultati in classe o fuori attraverso supporti molto diffusi, quali pc, tablet o smartphone. Ci sono perfino materiali adatti a sviluppare una didattica compensativa in favore di studenti e studentesse ipovedenti o non vedenti o con altri disturbi specifici di apprendimento, accessi a banche dati enormi, ricche di informazioni come nessuna biblioteca tradizionale è in grado di avere. Era appena partita l'epoca degli e-book, dei giornali e delle riviste online e la scuola era in grado di anticipare e seguire da vicino i primi passi dell'editoria digitale. Intanto muoveva i primi passi il corso di Biotecnologie ambientali, nato per costruire un ponte con le attività produttive del territorio sui temi dell'ambiente, che spaziano dall'agricoltura all'industria alimentare, e rispondere ai bisogni formativi ad essi collegati.

Con un altro membro del CTS, il direttore di ricerca e sviluppo di Valagro, azienda leader mondiale nel campo dei fertilizzanti e dei biostimolanti per la cura e il nutrimento delle piante, si decide di realizzare una implementazione dei programmi curricolari utilizzando i laboratori e le risorse umane del team di ricerca di Valagro intorno a tutte le discipline dell'area di indirizzo.

Nascono così interventi nella scuola sotto forma di seminari/esercitazioni di altissimo livello rivolti a studenti e insegnanti in orario curricolare e, tra l'entusiasmo contagioso di famiglie, insegnanti e studenti, si inizia a sviluppare un percorso di Alternanza concepito come un vero scambio di esperienze tra scuola e azienda, che prevede attività da realizzare, in maniera alternata, in entrambe le sedi. I moduli presentati dai giovani e brillanti ricercatori di Valagro sono propedeutici alla successiva attività di stage, durante la quale, a gruppi di sette studenti per turno, l'azienda accoglie l'intera classe, distribuendo alunne e alunni nei suoi settori interni di Agronomia, Microbiologia, Chimica, Qualità e Fisiologia. Si tratta, come si può capire, di un'esperienza che permette alla scuola e ai suoi studenti di fare, in breve tempo, uno straordinario salto di qualità, grazie alla partnership con un'azienda del territorio che, per la prima volta, inizia a collaborare con il mondo dell'istruzione, mettendo in gioco il suo ragguardevole patrimonio di strutture laboratoriali e di risorse umane, un valore aggiunto di straordinario rilievo per migliorare la qualità dell'offerta formativa. Ma gli input all'innovazione non finiscono qui.

Un altro terreno di sperimentazione si sviluppa nel campo delle gare motociclistiche, in virtù della partecipazione al CTS di una piccola azienda che produce moto per i campionati italiani di Mini-GP e di Pre-GP. La proposta, subito recepita, è quella di realizzare un percorso di Alternanza scuola-lavoro per formare i tecnici da inserire nei circuiti di gara.

Il progetto Rossocromo «Mechanica Experience» coinvolge, nella fase premiale, sei giovani studenti dell'istruzione tecnica. Li vediamo già in gara. Rombano i motori, tutti lì a guardare con il fiato sospeso, sale l'adrenalina in pista e sugli spalti. I tecnici si allontanano velocemente dalla pista. Tutto è pronto. Sta per partire il campionato italiano di velocità di Pre-GP.

A guidare le moto ci sono giovani promesse del motociclismo, alcune delle quali prossime al salto di qualità sui bolidi dei campionati mondiali. Al loro fianco, fino all'ultimo, per la sistemazione e messa a punto delle moto, Simone, Matteo, Erika, Damiano, Massimiliano, Alessio e Donato, che stanno svolgendo il loro percorso innovativo di Alternanza, unico in Italia, che li porta, dopo un periodo di formazione di 96 ore (40 di teoria e 56 di laboratorio) ad assumere compiti di piena responsabilità all'interno del Team Rossocromo Racing.

Il percorso di Alternanza ha coinvolto, all'origine, venti studenti e ora i sei che hanno avuto risultati migliori si ritrovano già inseriti all'interno di un mondo a dir poco affascinante, lavorando all'interno dei box dei circuiti internazionali di Misano Adriatico, Imola, Vallelunga e Mugello.

«I nostri insegnanti pensano che quello che stiamo facendo sia un normale stage aziendale e non si rendono conto che invece è qualcosa di diverso, di molto serio, in cui ciascuno di noi ha grosse responsabilità» – dice Erika. «Ci siamo pian piano ritrovati a gestire da soli le moto e ad agire sui loro problemi» - racconta Donato, mentre Simone aggiunge con il tono serio di un veterano delle gare del circuito: «Dobbiamo fare in tempi strettissimi scelte importanti a livello tecnico insieme al pilota, ma quando si vince è merito del pilota, mentre quando i risultati sono deludenti la colpa è del tecnico».

Fuori dalla scuola si possono fare esperienze importanti, capaci di sviluppare anche la componente emotiva dell'intelligenza che fa sentire gli studenti vivi e motivati molto più che nelle aule scolastiche. Il problema che emergeva subito con evidenza era lo scarso raccordo tra la didattica scolastica, che andava per la sua strada, e l'esperienza che gli studenti facevano in Alternanza. I docenti non ne sapevano quasi nulla e, presi dalla sacra liturgia dei programmi didattici, avevano difficoltà a capire come e quanto i ragazzi erano cresciuti come tecnici e come persone. Avevano appreso, tra l'altro, l'importanza di rispettare gli impegni e gli orari, di assumersi le responsabilità, di lavorare per obiettivi, di far parte di un team.

L'occasione per colmare questo terribile *gap* tra scuola e lavoro, che rischiava di rendere sterile anche esperienze professionali e formative come questa, non è tardata a venire. Infatti, presa coscienza del problema, si è concordato di sperimentare, grazie all'impulso dell'ITS Meccanica di Lanciano, di cui di cui la scuola era socio fondatore e capofila, il progetto «Teachers at the Factory», che prevedeva, sotto forma di un vero project work, un percorso di formazione e di aggiornamento dei docenti di area tecnologica presso alcune tra le principali aziende del territorio, già coinvolte nei percorsi di Alternanza scuola-lavoro.

Si trattava di una sfida esposta al rischio di un clamoroso fallimento e invece la risposta dei docenti è stata molto positiva, segno che i programmi di aggiornamento funzionano sempre se partono dalle esigenze reali, dai bisogni che vengono avvertiti come tali dai docenti e non sono frutto di operazioni calate dall'alto sui docenti che «subiscono» la formazione senza esserne coinvolti in modo pro-attivo. Perché si fa veramente esperienza quando ci si mette in gioco, quando si sente il bisogno di aprirsi e di crescere come persone e come professionisti dell'insegnamento.

Oggi ci sono già i primi materiali derivanti dai project work prodotti dai docenti e, dopo l'avvio sperimentale, si sta dando continuità a un'esperienza che si è rivelata particolarmente stimolante per tutti.

La spinta dell'ITS

La capacità degli ITS di fare da collante tra scuola, Università e azienda si è rivelata davvero straordinaria per i notevoli impulsi che ha dato a tutto il sistema,

sia pur limitatamente ai numeri e alle dislocazioni territoriali che presenta. Per la prima volta la collaborazione scuola-azienda è diventata una priorità strategica della politica scolastica, economica e del lavoro.

Dopo i primi anni di sperimentazione gli ITS hanno superato brillantemente l'esame e i risultati conseguiti dal punto di vista occupazionale testimoniano il successo dell'operazione messa in campo. L'inserimento precoce al lavoro in ruoli coerenti con il profilo della formazione è ciò che emerge in modo chiaro nei sistemi di monitoraggio e di valutazione, ma quel che conta è anche l'impatto culturale che gli ITS hanno innescato, mettendo in atto buone pratiche che si sono rivelate vantaggiose per le aziende perché possono individuare i profili professionali a loro necessari, descrivere i contenuti e i metodi della formazione, sperimentare gradualmente giovani tecnici in azienda per 800 ore di stage, scegliere tra di essi quelli da inserire nel contesto lavorativo aziendale. In tal modo le aziende, senza costi aggiuntivi, possono disporre di un ricambio continuo e qualificato di risorse umane.

Così gli ITS, superata la fase sperimentale, sono diventati sistema e si inseriscono ormai a pieno titolo nel quadro della formazione terziaria accanto alle Università, ma con una *mission* e una metodologia operativa assai diversa.

La contaminazione efficace tra il sistema dell'istruzione e quello della produzione è stata, per un paese abituato a girare e vuoto all'interno di irragionevoli e improduttivi compartimenti stagni, come una linfa vitale capace, in poco tempo, di mettere in gioco una vera e propria rivoluzione culturale, per la sua capacità di creare nuove sinergie e operare trasformazioni incisive di atteggiamenti e prassi consolidate.

È il caso, ad esempio, dell'insegnamento dell'inglese nelle scuole. È ancora accettabile che per imparare l'inglese si debbano frequentare corsi privati perché i tredici anni di insegnamento nelle scuole italiane, diversamente da quanto accade negli altri paesi europei, non producono i risultati richiesti? Ci si può rassegnare, senza essere complici, di fronte a un fallimento tanto clamoroso? Da un lato ci sono i costi improduttivi di un sistema pubblico tutt'altro che efficiente, dall'altro un patto formativo non mantenuto.

La scuola impone regole e comportamenti al fine di fornire risultati che nella maggior parte dei casi non raggiunge, generando sentimenti di disaffezione e contrasto alla «segregazione» scolastica. La realtà è che oggi le aziende che operano sul mercato globale preferiscono avere tecnici poco qualificati piuttosto che persone che non siano in grado di comunicare in inglese.

È nato così il progetto «ILearnEnglish student card», promosso dall'ITS Meccanica di Lanciano per sperimentare per due anni, a partire dagli alunni delle classi III degli istituti tecnici e professionali della rete, moduli di potenziamento della lingua inglese. Sono stati forniti alle scuole un certo numero di ore di docenza in madrelingua e l'accesso a English Attack, una piattaforma digitale per l'insegna-

mento della lingua secondo modalità estremamente variegata e flessibile, orientate verso un approccio ludico e interattivo delle pratiche di apprendimento. In tal modo è stato possibile rimuovere molte rigidità dell'insegnamento tradizionale, come avere gruppi per fasce di livello piuttosto che per fasce di età, rispettare i tempi di ciascuno attraverso un sistema di punti da accumulare attraverso il lavoro individuale, lavorare all'interno di gruppi funzionali con non più di quindici unità, privilegiare la lingua parlata rispetto a quella scritta, il gioco didattico rispetto alla lezione frontale. È la dimostrazione che a volte basta poco per cambiare molto. Anche qui la sperimentazione è stata molto apprezzata da insegnanti, genitori e studenti e, ai migliori corsisti, è stata data in premio l'iscrizione gratuita agli esami di certificazione linguistica.

Naturalmente, visti i buoni risultati, il progetto «ILearnEnglish student card» continua a funzionare nella scuola e si sta cercando di estenderlo in prospettiva a tutte le classi del quinquennio. Inoltre, poiché la competenza linguistica è stata inserita come prima priorità di intervento nel piano di miglioramento della scuola, è previsto che si utilizzerà una unità dell'organico del potenziamento per sviluppare all'interno della scuola, nei prossimi tre anni, un raccordo organico con le istituzioni internazionali più qualificate per il rilascio delle certificazioni linguistiche a un numero sempre più ampio di alunni. Si tratta di un altro cambiamento che è figlio della sinergia tra scuola e mondo del lavoro, con in mezzo il ruolo propulsivo dell'ITS.

Presente, passato e futuro si fondono come tempo orientato all'interno di un progetto che dà nuovo senso al modo di fare scuola, con maggiore attenzione alle sue ricadute, e soprattutto all'acquisizione reale di quelle competenze che territorio e famiglie chiedono alla scuola. Si tratta di un altro esempio che testimonia con i fatti come l'istruzione tecnica, soprattutto grazie all'incontro con il mondo dell'industria e del lavoro, stia cambiando rapidamente e in modo significativo.

Prospettive dell'ASL

Intanto l'Alternanza scuola-lavoro, con le 400 ore previste dalla Legge 107/2015, è diventata parte essenziale del curriculum dell'istruzione tecnica.

Sarà una vera e propria sfida per tutte le istituzioni scolastiche del nostro Paese quella di dare organicità all'Alternanza, inserirla nella programmazione didattica all'interno di un reale disegno pedagogico che preveda non una semplice sovrapposizione del tempo scuola al tempo dello stage aziendale, quanto un raccordo funzionale, all'interno del quale saperi e competenze si alimentano da entrambe le esperienze attraverso una logica unitaria e pianificata.

A fare da supporto a questa profonda innovazione del sistema dell'istruzione c'è il progetto pilota *Traineeship* che vuole, attraverso una sperimentazione diffusa su

tutto il territorio nazionale, elaborare un modello efficace di Alternanza applicabile in ogni tipo di contesto socio-economico, culturale e produttivo.

I soggetti che collaborano alla buona riuscita della sperimentazione sono in primo luogo il MIUR e Federmeccanica, a riprova che ormai la scuola non vive più in un mondo tutto suo, isolato, autoreferenziale e privo di attenzioni da parte della società che conta. Forse, in questo contesto, l'Alternanza può costituire il vero motore decisivo per il cambiamento della scuola, perché, con il suo monte ore, scuote energicamente il sistema e si diffonde in tutte le aree del paese, in modo che le istituzioni scolastiche sono chiamate dappertutto a costruire alleanze e a realizzare sinergie efficaci al fine della formazione dei loro studenti.

Si richiede alle scuole un'attività di programmazione senza precedenti. Si dovranno predisporre i calendari per l'Alternanza dopo averli concordati con le aziende, esaminare con attenzione quali siano le attività produttive e le tipologie di competenze presenti in ciascuna di esse, individuare gli studenti da assegnare alle singole aziende, coinvolgere i tutor aziendali nella programmazione dei consigli di classe, prevedere specifiche forme di valutazione e di verifica delle competenze acquisite, elaborare e raccogliere la documentazione di ciascun studente in modo da costruire un curriculum vitae a partire già dal terzo anno della scuola secondaria superiore, predisporre un modello di esame di Stato con una terza prova coerente con il percorso triennale di Alternanza scuola-lavoro seguito da ciascuno studente.

Un impegno notevole che richiede organizzazione, formazione, motivazione da parte di tutti i componenti della scuola, siano essi docenti, genitori o allievi.

Diventerà strategica la figura del tutor, ma in realtà tutto il Consiglio di classe dovrà essere fortemente coinvolto in questo processo di cambiamento che avvicina la scuola italiana a quella di altri paesi europei dove l'Alternanza è da sempre ciò che caratterizza la formazione tecnica e professionale. Sarà forse l'occasione giusta per far in modo di definire con chiarezza essenza e *mission* dell'istruzione tecnica, che soffre ancora il pregiudizio di essere copia sbiadita della «vera» scuola, quella liceale, sul cui modello si sono nel passato definiti prove e programmi.

Il salto di maturità è alle porte: un'Alternanza ben fatta può dare finalmente giusta dignità e orgoglio ai nostri giovani tecnici, alle loro famiglie e ai loro docenti, incidere positivamente a livello sociale e culturale assai più di tanti proclami ministeriali o confindustriali.

I tempi sono maturi: le scelte politiche che hanno accompagnato la nascita degli ITS prima e dei Poli tecnico-professionali poi sembrano, come raramente accade in Italia, essere condivise da diverse parti politiche e ciò ha consentito che sul terreno dell'avvicinamento tra scuola e mondo del lavoro si sia prodotta una legislazione sufficientemente continua e coerente nelle scelte di fondo. Le aziende appaiono molto disponibili ad aprirsi, gli ITS stanno collaborando attivamente a cambiare comportamenti e culture dei territori sui temi nevralgici della formazione

e dello sviluppo, sono state trovate per legge le coperture finanziarie che danno ai processi di cambiamento continuità e stabilità.

Sono in dirittura di arrivo anche i «laboratori territoriali», altro fiore all'occhiello della nuova politica scolastica. Si tratta di 58 progetti di rete che hanno superato due difficili fasi selettive nazionali e che esprimono oggi, a detta degli esperti, alcune tra le più mature proposte di sviluppo dei territori regionali.

La cosa interessante è che tutti i progetti sono stati presentati dalle scuole, che hanno saputo costruire alleanze fino a pochi anni fa impensabili, e che hanno al centro la formazione dei giovani secondo modalità fortemente rinnovate.

Si passa dalla tradizionale lezione frontale d'aula a un universo del tutto nuovo. Tecnologie avanzate e *smart factory* al servizio dell'orientamento scolastico, dell'Alternanza scuola-lavoro, della piccola azienda, degli ITS, dell'Università, delle *start up* innovative, ridisegnano un'immagine della scuola decisamente inedita, che non è più quella di una istituzione solitaria intenta a custodire un mondo che non c'è più, ma quella di un luogo qualificato e vitale di incontro che è insieme laboratorio di esperienze e palestra di futuro.

L'Alternanza come leva della «scuola per il lavoro» e la prospettiva per gli istituti professionali²

Non riesco a immaginare un approfondimento sul valore formativo dell'ASL a prescindere dall'esperienza vissuta, riflettendo criticamente sulla quale intendo ricavare gli elementi di forza per una prospettiva realistica in relazione all'istruzione professionale.

Il retaggio culturale della scuola italiana

Realistica, cioè in stretta relazione all'attuale situazione, in quanto il povero impianto normativo nazionale vigente è ben lungi dall'essere un modello positivo per una vera «scuola per il lavoro» che ovviamente sia anche «per la persona».

Realistica anche rispetto all'attuale quadro dell'Istruzione e della Formazione professionale, due sistemi tutto sommato ancora separati e con la presenza, addirittura in alcuni casi, di veri e propri «doppioni» di indirizzi di studio anche con l'istruzione tecnica. Non a caso la Legge 107/2015 rilancia il problema del «raccordo», problema non risolto nonostante l'esperienza dei corsi di IeFP, iniziata dal D.lgs. 226/2005.

² A cura di Roberto Pellegatta, direttore di «Dirigere scuole».