



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

# FLORE

## Repository istituzionale dell'Università degli Studi di Firenze

### La formazione dei tutor scolastici per il cambiamento organizzativo

Questa è la Versione finale referata (Post print/Accepted manuscript) della seguente pubblicazione:

*Original Citation:*

La formazione dei tutor scolastici per il cambiamento organizzativo / Glenda Galeotti. - STAMPA. - (2020), pp. 43-49.

*Availability:*

The webpage <https://hdl.handle.net/2158/1195417> of the repository was last updated on 2025-01-23T10:32:38Z

*Publisher:*

Foreda Toscana

*Terms of use:*

Open Access

La pubblicazione è resa disponibile sotto le norme e i termini della licenza di deposito, secondo quanto stabilito dalla Policy per l'accesso aperto dell'Università degli Studi di Firenze (<https://www.sba.unifi.it/upload/policy-oa-2016-1.pdf>)

*Publisher copyright claim:*

La data sopra indicata si riferisce all'ultimo aggiornamento della scheda del Repository FloRe - The above-mentioned date refers to the last update of the record in the Institutional Repository FloRe

(Article begins on next page)



forEdA  
> TOSCANA <

## Futuro Sociale Prossimo una proposta di alternanza tra formazione e lavoro

a cura di Giuseppe Ianni

© Nuove Esperienze - Pistoia

*Tutti i diritti riservati - vietata la riproduzione anche parziale se non espressamente autorizzata*

ISBN 9788831315029

*1 edizione: Marzo 2020*



forEdA  
> TOSCANA <

MODULO	ATTIVITÀ	ATTIVITÀ	SUPPORTO	MATERIALI
A	Presentazione del corso e Analisi delle aspettative	Informazione	FILE PPT	IN A.1
A	Simulazione di una progettazione per competenze	Informazione	FILE PPT	IN A.2
A	Dal profilo d'uscita ai risultati di apprendimento in ASL	Informazione	FILE PPT	IN A.3
A	Compito1 : Associazione tra le prestazioni in azienda e le competenze del profilo d'uscita	Compito di gruppo	FILE WORD	CP A.1
B	Compito 2: Definire un progetto di alternanza scuola-lavoro su base triennale	Compito di gruppo	FILE WORD	CP B.1
C	La realizzazione dell'ASL: procedura e strumenti"	Informazione	FILE PPT	IN C1
C	Realizzare l'alternanza: strumenti e indicatori	Compito di gruppo	FILE WORD	CP C.1
D	Raccolta di strumenti per progettare e realizzare ASL - Vademecum -	Esempio	FILE WORD	ES D1
D	Strumento di monitoraggio	Esempio	FILE EXCELL	ES D2
E	La valutazione dell'ASL: strumenti di valutazione	Informazione	FILE WORD	IN E1
E	Costruire una rubrica di valutazione per l'ASL	Compito di gruppo	WORD	CP E1
F	La valutazione dell'ASL: strumenti di valutazione e certificazione	Esempio	FILE EXCELL	ES F1
F	Possibili strategie di intervento per l'implementazione del modello	Compito di gruppo	WORD	CP F1

Il quadro completo dei materiali utilizzati viene fornito in formato elettronico. Per contraddistinguere i è utilizzata la sigla indicata nella colonna "MATERIALI" della tabella precedente.

## La formazione dei tutor e dei responsabili dell'ASL per il cambiamento organizzativo

Glenda Galeotti

Ripensare la relazione fra istruzione e mondo del lavoro appare una necessità del nostro Paese e non solo. Le trasformazioni del lavoro e quelle della società più in generale, da un lato, il bisogno di rinnovamento delle istituzioni tradizionali come la scuola, dall'altro, sembrano creare un terreno fertile per la sperimentazione di nuove modalità di interazione tra mondi che spesso appaiono troppo distanti.

Del resto è un fatto ineludibile che le trasformazioni in atto nella società contemporanea - quarta rivoluzione industriale, nuove forme di lavoro e competenze dei lavoratori nell'era digitale, sfide sociali ed ambientali, etc. - producono effetti rapidi ed inevitabili sulle istanze educative e formative.

D'altra parte, per la prima volta nella sua storia, l'istituzione deputata alla formazione delle future generazioni prepara a vivere in una società senza sapere come questa evolverà. La responsabilità di educare i giovani ad affrontare un futuro difficilmente prevedibile chiede di ripensare alcuni dei tratti costitutivi dell'idea stessa di istruzione (SIPED, 2014).

Secondo Zygmunt Bauman, (2012), le difficoltà dell'educare e dell'istruire oggi sono riconducibili a:

- la messa in dubbio de "la verità della conoscenza esistente" rendendo inattuale l'idea che "l'istruzione possa essere un prodotto di cui appropriarsi e da conservare per sempre" (101);
- la distanza sempre più incolmabile tra il mondo *al di fuori* degli edifici scolastici e quello per il quale le scuole tradizionali preparavano i loro studenti;
- l'impossibilità di intervenire concretamente per preservare le traiettorie o anticipare gli andamenti dei continui, rapidi, profondi e permanenti mutamenti in società sempre più complesse, interconnesse, globalizzate, a rischio, multietniche e culturalmente plurali (101-103).

Questi sono alcuni dei temi al centro del dibattito sull'Educazione nel XXI secolo, dal quale emergono linee di indirizzo su come dovrebbe svilupparsi un'azione educativa adeguata alle trasformazioni che caratterizzano la contemporaneità e che sia in grado di rendere gli individui capaci di gestire i cambiamenti e non subirli (Dumont, Istance & Benavides, 2010; Belanger, 2016). La centralità di coloro che apprendono, oltre ad incoraggiare l'impegno degli studenti, diventa un elemento fondamentale per la comprensione di se stessi come discenti, l'essere pienamente in sintonia con le proprie motivazioni ed emozioni. A ciò si aggiunge l'importanza di garantire che l'apprendimento sia sociale e collaborativo, connesso orizzontalmente con le discipline, in modo da promuovere continuità tra scolastico e extrascolastico, l'attenzione alle differenze individuali, inclusa la conoscenza precedente, così come la necessità di utilizzare valutazioni coerenti con questi obiettivi, con una forte en-

fasi sul feedback formativo.

In questa prospettiva, ripensare i presupposti della relazione scuola-mondo del lavoro può diventare, dunque, un'occasione di rinnovamento del sistema scolastico, di dialogo e integrazione fra soggetti e professionalità differenti, innovare i metodi didattici, ripensare le forme e modalità di valutazione degli apprendimenti acquisiti anche attraverso l'esperienza.

In questa prospettiva, il potenziamento dell'alternanza scuola-lavoro con la Legge 107 del 2015 di riforma della scuola, già introdotta nel nostro ordinamento con la Legge n. 53 del 28 marzo 2003, prevede di collegare in modo organico istituzioni scolastiche e formative con il mondo del lavoro per offrire modalità di apprendimento flessibili che congiungano sistematicamente la formazione in aula con l'esperienza pratica, al fine di acquisire competenze spendibili anche nel mercato del lavoro, valorizzare le vocazioni personali, gli interessi e gli stili di apprendimento individuali, correlare l'offerta formativa allo sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio. Lezioni fuori dalle aule, apprendimento in aziende e uffici pubblici diventano un percorso formativo obbligatorio e vincolante per le scuole, con l'obiettivo di incrementare le capacità di orientamento degli studenti e le opportunità di inserimento nel mondo del lavoro. A distanza di tre anni dall'introduzione dell'ASL come percorso obbligatorio, la Legge di Bilancio 2019 ridisegna il dispositivo dell'alternanza scuola-lavoro, modificando il nome in "*Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento*", riducendo il monte ore (che diventano di almeno 210 ore nei professionali, 150 nei tecnici e 90 nei licei) e conseguentemente anche le risorse finanziarie destinate a questa esperienza formativa. In attesa delle Linee guida che regolamenteranno questi *Percorsi*, il nuovo assetto sembra non si distanzi sostanzialmente dal disegno complessivo dell'alternanza scuola-lavoro, se non in termini di ore complessive ad essa dedicate. Per tale ragione, può essere estremamente interessante sistematizzare e considerare come lezione appresa, l'introduzione e l'implementazione dell'ASL del triennio 2015-2018.

In questo breve scritto vorremmo soffermarci su alcuni elementi di riflessione concernenti il dispositivo l'alternanza scuola-lavoro, quale parte integrante dell'offerta formativa in attuazione della legge 107. In particolare, questo contributo illustra la sperimentazione di un'azione formativa – aggiornamento in servizio – di chi (docenti), all'interno dei diversi Istituti scolastici coinvolti nel progetto, si occupa di implementare l'alternanza scuola-lavoro, assolvendo alla funzione di tutor e di referenti dell'ASL.

Lo scopo della sperimentazione è sistematizzare la loro esperienza di realizzazione dell'alternanza per ricondurla alla costruzione di un sistema di ASL all'interno degli istituti scolastici coinvolti. Il punto di partenza del lavoro è stato considerare il processo di implementazione del sistema di ASL quale momento per sostenere la visione della scuola come *learning organization*, ovvero di un'organizzazione che è in grado di identificare nuovi modelli di pensiero e di azione attraverso l'attivazione di processi sistemici. Per Peter Senge (1990), il concetto di *learning organization* rimanda ad organizzazioni "nelle quali le persone aumentano continuamente la loro capacità di raggiungere i veri risultati cui mirano; nelle quali si stimolano

nuovi modi di pensare orientati alla crescita; nelle quali si lascia libero sfogo alle aspirazioni collettive, e nelle quali, infine, le persone continuano ad imparare come si apprende insieme".

La sperimentazione ha adottato l'approccio della ricerca collaborativa orientata ad analizzare come il dispositivo di ASL fosse stato implementato all'interno dei diversi istituti per:

- individuare le buone pratiche da diffondere fra i diversi istituti coinvolti;
- evidenziare le aree di miglioramento ai diversi livelli del sistema.

La scelta di adottare un approccio collaborativo o di ricerca con è sostenuto dal bisogno di connettere azione, partecipazione e apprendimento per rendere l'azione formativa una risorsa utile nel generare cambiamenti individuali e sociali attraverso la partnership tra ricercatori interessati a comprendere le realtà di cui si occupano e gli insegnanti orientati a sviluppare la conoscenza a partire dalle loro esperienze (Fabbri, Bianchi, 2018).

In educazione, come ricorda Mortari (2010), «c'è assoluta necessità di ricerche utili. I pratici sentono la necessità di una ricerca utile, cioè di una ricerca che fa la differenza perché capace di introdurre miglioramenti nel reale».

Per tale ragione è stato adottato "un approccio dialogico e partecipativo alla costruzione della conoscenza che sia in grado di generare trasformazioni condivise" (Fabbri, 2007, p. 19), nonché di porsi interrogativi anche sull'impatto che la ricerca stessa avrà sul campo di indagine o sul più ampio contesto sociale (Mortari, 2007). Questo ha orientato l'azione formativa nei confronti dei docenti che si occupano di ASL, attraverso un'azione formativa che si caratterizza per promuovere: un apprendimento basato sulla scoperta, *inquired learning*, quale apprendimento attivo che inizia ponendo domande, problemi o scenari e muove dall'identificare e ricercare questioni e domande per sviluppare conoscenze o soluzioni. strettamente correlata allo sviluppo e alla pratica delle abilità di pensiero e di risoluzione dei problemi; un apprendimento *tra pari, che fa* leva sul sentirsi in comunanza con altre persone, condividere con loro le stesse problematiche o le stesse esperienze rendendole degli interlocutori credibile per accrescere le probabilità che il nostro modo di pensare e di agire ne sia influenzato.

L'introduzione dell'obbligatorietà dell'ASL ha acceso un forte dibattito pubblico in Italia, che ha visto contrapporsi schieramenti con idee spesso inconciliabili. Lasciando sullo sfondo le polemiche che hanno contraddistinto la discussione sulla validità di questo dispositivo formativo, la prima fase del lavoro di ricerca si è incentrata sull'individuazione dei bisogni formativi degli insegnanti coinvolti, con il fine di progettare e realizzare, nelle fasi successive, percorsi di aggiornamento in servizio coerenti con la domanda di formazione espressa.

Il punto di partenza è stato verificare insieme ai docenti lo stato dell'arte dell'implementazione dell'ASL attraverso una *SWOT Analysis*, i cui risultati sono stati ricondotti a livelli diversi del sistema. Pur registrando significative distinzioni fra le diverse tipologie di istituti, gli elementi comuni emersi durante questa prima analisi

sono illustrati nella tabella.

Livelli del sistema	Punti di Forza	Punti di Debolezza
<p><i>Livello dell'azione educativa</i></p> <p><i>Livello delle risorse umane impiegate</i></p> <p><i>Livello organizzativo-gestionale</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avvicinamento al mondo del lavoro</li> <li>• Studenti più attivi sperimentano l'autodeterminazione</li> <li>• Contestualizzazione didattica</li> <li>• Orientamento</li> <li>• Consapevolezza</li> <li>• Qualità educazione</li> <li>• Reti con il territorio/stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardizzazione dell'offerta e dei percorsi</li> <li>• Impatto negativo sull'organizzazione della didattica</li> <li>• Sistema a livello centrale inadeguato/inesistente</li> <li>• Mancanza di personale</li> <li>• Numeri elevati da collocare</li> <li>• Mentalità imprese</li> <li>• Peso gravoso per le imprese</li> <li>• Reti informali</li> <li>• Scarsa offerta territoriale</li> <li>• Tutor aziendale non riconosciuto</li> <li>• Poca conoscenza da parte dei docenti delle possibilità offerte dal POF/PTOF</li> </ul>
Livelli del sistema	Opportunità	Rischi
<p><i>Livello dell'azione educativa</i></p> <p><i>Livello delle risorse umane impiegate</i></p> <p><i>Livello organizzativo-gestionale</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riacquisizione della centralità e apertura della scuola nel territorio</li> <li>• Più organizzazione Istituzionale</li> <li>• Far funzionare i CTS</li> <li>• Rispondere ai bisogni dei ragazzi</li> <li>• Employability (impatto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appiattimento dei talenti</li> <li>• Adeguata valutazione delle esperienze</li> <li>• Territorio / opportunità</li> </ul>

Successivamente e con l'utilizzo degli strumenti del *co-design* (Personas, User journey map e blue print) i docenti hanno analizzato come l'ASL viene realizzata nel proprio istituto, per decodificare il *processo di erogazione di questo "servizio educativo"*, rilevarne le buone pratiche e le aree di miglioramento. In questa fase è stato fondamentale sostenere un punto di vista diverso da quello a cui i docenti sono abituati, allo scopo di osservare l'esistente come progettisti, erogatori e/o gestori di un servizio educativo. Questo approccio mette al centro l'esperienza degli studenti coinvolti nell'ASL utilizzando strumenti grado di cogliere tutti gli *step* del processo di erogazione di un servizio a partire da chi vi opera costantemente e mettendo in luce criticità e punti di debolezza. Le soluzioni ai problemi che la mappatura porta in superficie vengono poi affrontati e risolti, attraverso una progettazione partecipata – *co-design* – la quale permette di individuare insieme alle persone (utenti finali e staff interno) il funzionamento del servizio stesso, focalizzandosi su tutto il processo o solo su alcuni aspetti più critici.

In questa fase le tecniche creative e trasversali del *design thinking* hanno un ruolo fondamentale nel prendere in esame tutto l'ambiente in cui il servizio si svolge, lo

affronta in modalità complessa che considera i molteplici fattori, per ripensare i servizi pubblici come "servizi" che hanno l'obiettivo ultimo di "soddisfare" le persone che di quel servizio sono fine e parte attiva (Lavazza, 2011).

Attraverso il lavoro con i docenti, quali tutor e responsabile dell'Asl per i propri istituti, è stato possibile portare avanti parallelamente due tipi di riflessione e di approfondimento. La prima riguarda la capacità dell'istituzione scolastica di sostenere *il valore formativo dell'ASL*, come di altre educative di tipo esperienziale all'interno dei percorsi di studio, e di integrarla nella didattica, per così dire ordinaria, in quanto in grado di:

- Sviluppare competenze trasversali
- Orientare gli studenti
- Motivare all'apprendimento
- Sostenere l'apprendimento individualizzato basato sull'interesse personale
- Rafforzare i processi di autonomia degli studenti e la loro capacità di auto-direzionare l'apprendimento.

L'altro aspetto evidenziato è *il valore trasformativo dell'ASL per l'organizzazione "scuola"*, ovvero l'attuazione del dispositivo formativo e del sistema di ASL all'interno dell'istituzione scolastica come un'occasione di cambiamento organizzativo. A tal fine dal lavoro con i docenti è emersa l'importanza di:

- Presidiare gli aspetti organizzativi e gestionali del sistema di ASL, nonché le relazioni fra le diverse parti in gioco
- Adottare un approccio di co-progettazione interno ed esterno alla scuola
- Sostenere l'integrazione dell'ASL con la didattica, didattica per competenze, interdisciplinare
- Adottare una valutazione per competenze e formativa
- Rafforzare la costruzione di reti con altri attori del territorio (Comitati Tecnico-Scientifici)
- Formare i tutor aziendali e di supervisionare i tutor scolastici
- Diffondere una diversa cultura sul lavoro fra le famiglie e sull'importanza della connessione tra scuola e lavoro fra le imprese
- Comunicare il valore dell'esperienza ai diversi stakeholders
- Sostenere la centralità del Consiglio di Classe nel processo di progettazione, integrazione e valutazione dell'ASL

Per sintetizzare quanto emerso dal lavoro con i docenti, nel grafico qui di seguito sono individuate tre aree di azione alle quali ricondurre gli elementi precedentemente evidenziati

Co-progettazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inter-professionalità</li> <li>• Apertura al territorio</li> </ul>
Integrazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didattica esperienziale e disciplinare, interdisciplinare</li> </ul>
Valutazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collegialità (ruolo dei CdC)</li> <li>• Lavoro sulle/ con le competenze</li> <li>• dell'esperienza, del progetto, del sistema</li> </ul>

La ricerca collaborativa con i docenti dei vari istituti coinvolti nel progetto ha consentito, in estrema sintesi, di attivare un processo di analisi e riflessione funzionale alla definizione dei sistemi di ASL, che parte dalle esperienze in essere nelle diverse scuole per: sistematizzarle e diffondere le buone pratiche; migliorare l'esistente attraverso la ridefinizione di ruoli e funzioni degli attori che vi partecipano attivamente; rinegoziare i significati attribuiti a partire dal considerare il valore formativo per gli studenti e trasformativo per l'organizzazione la scuola.



In altre parole, i risultati dell'attività con i docenti possono essere riassumibili in:

- Presidio degli aspetti organizzativi e gestionali interni ed esterni all'istituzione scolastica
- Individuazione dei bisogni formativi e competenze da valorizzare dei docenti e di tutti coloro che si occupano di ASL
- Rilevazione delle buone pratiche e loro diffusione
- Ridefinizione dell'area di miglioramento per la costruzione di sistemi di ASL nei diversi istituti coinvolti
- Collegamento tra il dispositivo educativo – di tipo esperienziale - dell'ASL ed altre sfide che la scuola deve affrontare nella contemporaneità.

## Bibliografia

- Bauman Z., (2012), *Cose che abbiamo in comune. 44 lettere dal mondo liquido*, Editori Laterza, Bari.
- Bélanger, P. (2016). *Self-construction and social transformation. Lifelong, Lifewide and Life-Deep Learning*, UNESCO Institute for Lifelong Learning
- Dumont H., Istance D., Benavides F., (2010), *The Nature of Learning: Using Research to Inspire Practice*, OECD, Paris.
- Fabbri L. (2007), *Comunità di pratiche e apprendimento. Per una formazione situata*, Carocci, Roma.
- Fabbri L., Bianchi, (2018), *Fare ricerca collaborativa. Vita quotidiana, cura, lavoro*, Carocci, Roma.
- Garrett, J. (2002), *Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web*, New Riders Press, USA.

Kuniavsky, M. (2003), *Observing The User Experience – A Practitioner's Guide to User Research*, Morgan Kaufmann Publishers, Elsevier Science, USA.

Lavazza M. C. (2011), *Comunicare la user experience*. Milano, Apogeo.

Lavazza, M. C. - Dominici, S. (2015), *UX Domino Card*, UX University.

Mortari L. (2010), *Dire la pratica. La cultura del fare scuola*. Bruno Mondadori, Milano

Mortari, L. (2007). *Cultura della ricerca e pedagogia. Prospettive epistemologiche*. Roma: Carocci.

Norman, D. (2007), *Emotional design. Perché amiamo (o odiamo) gli oggetti di tutti i giorni*, Milano, Apogeo.

Senge P., *The Fifth Discipline. The art & practice of the learning organization*, Random house, London 1990

SIPED – Società Italiana di Pedagogia (2014), *Ripensare la scuola nella società di oggi*. <https://www.siped.it/wp-content/uploads/2015/01/DOCUMENTO-SI-PED-ripensare-la-scuola.pdf?v=2>