

 Consiglio Nazionale delle Ricerche

**CERIS** ISTITUTO DI RICERCA SULL'IMPRESA E LO SVILUPPO

*Dicembre*

*2014*

# Rapporto tecnico N.54



**Progetto second chance school:  
una proposta di innovazione nei tirocini  
per la scuola superiore**

Erica Rizzati, Erika Nemmo, Luca Giachi



**CERIS** ISTITUTO DI RICERCA SULL'IMPRESA E LO SVILUPPO

RAPPORTO TECNICO CNR-CERIS  
Anno 9, N° 54; Dicembre 2014

*Direttore Responsabile*  
Secondo Rolfo

*Direzione e Redazione*  
Ceris-Cnr  
Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo  
Via Real Collegio, 30  
10024 Moncalieri (Torino), Italy  
Tel. +39 011 6824.911  
Fax +39 011 6824.966  
[segreteria@ceris.cnr.it](mailto:segreteria@ceris.cnr.it)  
<http://www.ceris.cnr.it>

*Sede di Roma*  
Via dei Taurini, 19  
00185 Roma, Italy  
Tel. 06 49937810  
Fax 06 49937884

*Sede di Milano*  
Via Bassini, 15  
20121 Milano, Italy  
tel. 02 23699501  
Fax 02 23699530

*Segreteria di redazione*  
Enrico Viarisio  
[e.viarisio@ceris.cnr.it](mailto:e.viarisio@ceris.cnr.it)



Copyright © Dicembre2014 by Ceris-Cnr

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the source.  
Tutti i diritti riservati. Parti di questo rapporto possono essere riprodotte previa autorizzazione citando la fonte.

# Progetto second chance school: una proposta di innovazione nei tirocini per la scuola superiore\*\*

*[An innovative proposal for apprenticeship in secondary school: Second Chance school project]*

Erica Rizziato\*, Nemmo Erika, Giachi Luca

*National Research Council of Italy  
Institute for Economic Research on Firms and Growth  
Ceris-CNR  
Via dei Taurini, 19 - 00185 Roma*

\*Corresponding author: [erica.rizziato@cnr.it](mailto:erica.rizziato@cnr.it)

**ABSTRACT:** This technical report describes a project to innovate apprenticeship in secondary school. Such project is characterized by the combination of an innovative approach to organizational development and an innovation in learning, which stimulate the generation of some of the key competences, required by European Union. This will be realized by proposing a new type of connection between school and external organizations which brings added value to both and stimulate motivation of young people to learn by experience.

JEL CODE: A14 D23 L26 M24

**KEYWORDS:** apprenticeship, key competences, action learning, organization development.

\*\*

Curatela: Erica Rizziato

Contributi: cap.1 Rizziato-Nemmo, cap.2 Rizziato-Giachi, cap.3 Nemmo

## INDICE

INTRODUZIONE	4
1. IL PROGETTO E I PARTNER	4
1.1 I partner di progetto	4
1.2 Contesto: dispersione scolastica e competenze chiave	6
1.3 Finalità e obiettivi del progetto	12
2. LE FASI DEL PROGETTO	14
2.1 Fase 1: Selezione degli studenti e del gruppo docente	15
2.2 Fase 2: Condivisione dell'approccio metodologico e del percorso con docenti, ragazzi e organizzazioni ed esplorazione della domanda di sviluppo	15
2.3 Fase 3: Abbinamento ragazzi-organizzazioni	20
2.4 Fase 4: Accompagnamento dei ragazzi al tirocinio e dei docenti per il tutoraggio e la sperimentazione della didattica per competenze	21
3. RISULTATI E CONCLUSIONI	23
3.1 Risultati Raggiunti	23
3.2 Analisi di Efficacia Rispetto al Target Di Riferimento	24
3.3 Fattori di Successo e criticità dell'Intervento	25
3.4 Considerazioni Finali	26
BIBLIOGRAFIA	27
ALLEGATI	29

## INTRODUZIONE

Il presente rapporto tecnico ha l'obiettivo di documentare l'esperienza progettuale "Second Chance School" attivata, nell'anno 2012-2013, con un finanziamento dell'Ufficio Regionale Scolastico del Lazio e grazie alla collaborazione tra una rete di istituti e associazione del territorio di Rieti il CNR-CERIS (Istituto di Ricerca sull'impresa e lo sviluppo del Consiglio Nazionale delle Ricerche) e l'associazione AIM (Agenzia per l'intercultura e la mobilità).

Il progetto ha consentito di sperimentare delle nuove modalità di gestione del tirocinio curriculare connesse a delle innovazioni nei processi didattici e di apprendimento con l'obiettivo di aumentare la motivazione sia degli studenti che dei docenti e nella prospettiva di una diminuzione della dispersione scolastica. L'obiettivo di progetto è stato perseguito in relazione alla generazione, tramite l'attività di tirocinio e le sperimentazioni in ambito didattico, di 8 competenze indicate come "chiave" dalle politiche dell'Unione Europea e connesse all'obiettivo strategico delle politiche comunitarie di diffondere negli stati membri una didattica basata sulle competenze.

Il primo capitolo del rapporto tecnico darà al lettore tutte le indicazioni sugli obiettivi, i finanziamenti e i partner del progetto nonché le informazioni relative al contesto politico e socio-economico entro cui l'iniziativa è stata inserita.

Nel secondo capitolo verranno esplorate le fasi che hanno caratterizzato l'operatività del progetto Second Chance School chiarendo le modalità con cui: è stata creata una connessione tra il mondo scolastico e quello delle imprese; sono stati accompagnati gli studenti affinché generassero specifiche competenze; sono stati affiancare i docenti nell'attivazione di sperimentali innovative nell'ambito della didattica.

Il rapporto tecnico terminerà con una disamina dei risultati e degli aspetti critici sia in relazione alle peculiarità degli attori coinvolti, sia rispetto alle possibilità di rendere le pratiche descritte dei processi strutturali e permanenti nel mondo dell'istruzione.

### 1. IL PROGETTO E I PARTNER

#### 1.1 *I partner di progetto*

La proposta e realizzazione del progetto è stata possibile grazie all'incontro di 4 soggetti uniti in partenariato.

##### **1) CNR-CERIS:**

Ceris CNR è un istituto di analisi e ricerca finalizzato allo studio dell'economia applicata e dell'impresa. Fondato nel 1956 può vantare oggi un solido patrimonio costituito da metodologie di ricerca sviluppate nel tempo da un team di ricercatori interdisciplinari e da uno stretto rapporto con il mondo accademico, politico e produttivo. In relazione al progetto proposto il Ceris-CNR ha offerto una metodologia altamente innovativa e sperimentata con l'approccio di ricerca-azione ed action learning per:

- l'incontro tra il mondo dell'istruzione, quello del lavoro e i giovani sulla base delle rispettive necessità di sviluppo;
- sviluppare competenze per integrarsi nel mondo del lavoro in relazione alla dinamicità del mercato e alle esigenze innovative esplicitate dalle organizzazioni;

- rinnovare i tradizionali processi didattici con l'approccio della formazione-sviluppo che alterna momenti di riflessione a momenti di azione nella realtà, accompagnando il contestuale sviluppo di processi nelle imprese e la generazione di competenze personali.

## **2) AIM – Agenzia Intercultura e Mobilità**

AIM è un'associazione di promozione sociale nata il 1 Aprile 2008 dalla volontà e dall'impegno di giovani facilitatori ed educatori che nell'arco degli anni si sono formati a livello europeo e locale in corsi di formazione, seminari e scambi giovanili internazionali sviluppando competenze nella gestione dei gruppi, nell'ideazione di attività e dinamiche per bambini, adolescenti, giovani e adulti creando un vero ponte tra educazione formale, non formale e informale. La mission dell'associazione è lo sviluppo, l'implementazione e il riconoscimento dell'educazione non formale all'interno del quadro Europeo dell'apprendimento permanente e della mobilità internazionale per la creazione e lo sviluppo di buone prassi, scambi interculturali, progettazione condivisa, dibattiti e riflessioni e coinvolgimento nei processi e nei percorsi suggeriti dalla Commissione.

## **3) Camera di Commercio di Rieti e Confederazione Nazionale Artigiani di Rieti (CNA):**

Quali associazioni che hanno contatti con un largo bacino di organizzazioni sono state coinvolte nel progetto con la finalità di agevolare il collegamento con il tessuto economico locale. Nello specifico le due organizzazioni hanno messo a disposizione del progetto la loro profonda conoscenza del territorio nonché i canali di comunicazione con gli associati.

## **4) Istituto d'Istruzione Superiore (I.I.S.) “Luigi di Savoia”.**

L'istituto di Istruzione Superiore ha sede a Rieti e si sviluppa per ragazzi dai 14 anni fino ai 18 con conseguimento della maturità. Dopo i primi tre anni gli studenti possono scegliere tra i diversi indirizzi: Istituto Tecnico Economico (ITE), Istituto Professionale Servizi Commerciali e Socio- Sanitari (IPSSCTS), Istituto tecnico Agrario (ITG), Istituto professionale Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale (IPSAA). In particolare i ragazzi che hanno partecipato al progetto sono stati selezionati tra quelli dell'indirizzo ITE e IPSSCTS.

L'istituto, all'interno del progetto, si è inoltre fatto promotore nella creazione di una rete di istituti scolastici e centri di formazione coinvolti in modo diretto e indiretto in alcune delle attività di progetto. Nello specifico la rete ha visto il coinvolgimento: dell'istituto I.C.G. Pascoli, dei centri di formazione professionale di Rieti, Poggio Mirteto e Amatrice.

La rete così composta è stata la promotrice del progetto. All'interno delle attività progettuali hanno rivestito un ruolo fondamentali partecipando con i loro gruppo docenti nonché con gli studenti alle diverse attività progettuali.

## 1.2 Contesto: dispersione scolastica e competenze chiave

Il progetto Second Chance School è stato finanziato grazie al bando dell'USR Lazio: "Invito a presentare progetti per prevenire e contrastare la dispersione, promuovere il successo formativo e favorire il rientro in formazione dei giovani che hanno abbandonato precocemente gli studi".

Hanno partecipato come partner l'associazione AIM (agenzia per l'Intercultura e la Mobilità), la Camera di Commercio di Rieti, la Confederazione Nazionale Artigianato di Rieti (CNA), l'Istituto d'Istruzione Superiore (I.I.S.) "Luigi di Savoia"<sup>1</sup>.

Il contesto del finanziamento è coerente sia con i programmi operativi nazionali che con le più ampie politiche europee. Queste ultime, dal Consiglio Europeo di Lisbona, hanno messo in connessione gli obiettivi di crescita economica e sociale con un significativo miglioramento del sistema di istruzione e formazione a livello europeo.

La *Strategia di Lisbona* aveva posto, come uno dei cinque obiettivi europei da raggiungere entro il 2010 nel campo dell'istruzione e della formazione, la riduzione al 10 per cento della quota di giovani che lasciano la scuola senza essere in possesso di un adeguato titolo di studio. In Italia l'obiettivo non è stato raggiunto nel 2010. La riduzione della dispersione scolastica entro la fine del decennio è stato comunque riproposto nell'ambito della *Strategia Europa 2020*.

In Italia, sebbene il fenomeno sia in progressivo calo, si è ancora lontani dagli obiettivi europei: nel 2011 la quota di giovani italiani che ha interrotto precocemente gli studi è pari al 18,2 per cento<sup>2</sup>.

Nella graduatoria dei ventisette paesi Ue, infatti, il nostro paese si colloca nella quarta peggiore posizione, subito dopo il Portogallo.

Nonostante i progressi registrati negli anni più recenti nella maggior parte delle regioni e soprattutto in quelle meridionali, il traguardo del contenimento degli abbandoni al di sotto del 10 per cento appare lontano. Nel 2011 il fenomeno degli early school leavers coinvolge ancora il 21,2 per cento dei giovani meridionali ed il 16,0 per cento dei coetanei del Centro-Nord. Un caso particolare è costituito dal Lazio che nel 2011 mostra una dispersione pari al 15,07%, ossia superiore a quella registrata negli anni che vanno dal 2004 al 2010, pur non essendo tra le ultime classificate.<sup>3</sup>

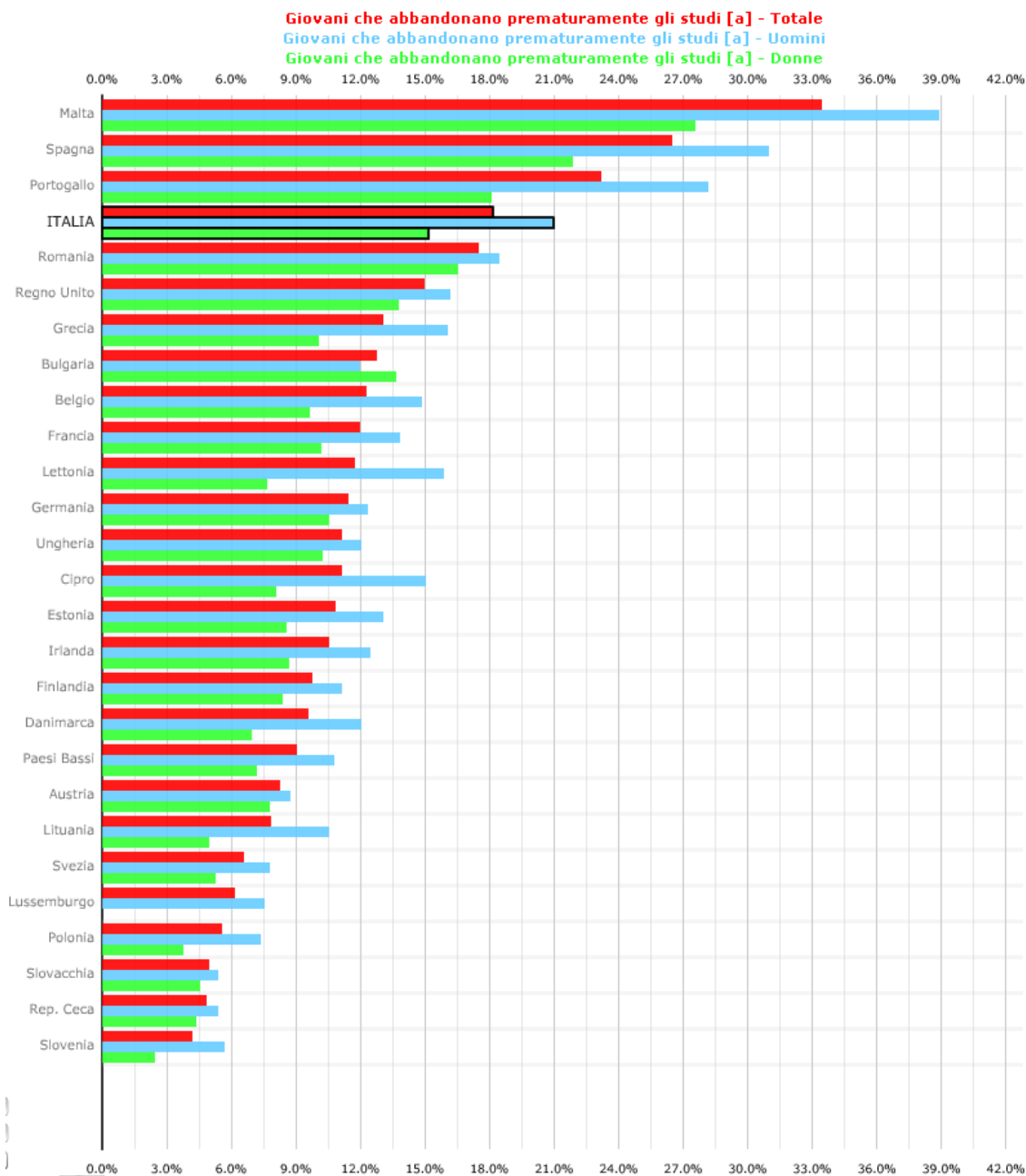
La dispersione scolastica è un problema complesso e multidisciplinare rispetto al quale sta emergendo, con sempre maggiore forza, la necessità di cambiamenti di carattere strutturale. *"Il termine di dispersione scolastica, che negli ultimi decenni, e soprattutto dalla metà degli anni '80, si sostituisce a quello di selezione e di mortalità scolastica, vuole, infatti, richiamare e sottolineare l'intreccio tra i due principali campi di problemi, quello relativo al soggetto che "si disperde" e quello relativo al sistema che "produce dispersione"*<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Si veda paragrafo 1.2: I partner del progetto.

<sup>2</sup> I dati statistici sono tratti da "NoiItalia" ricerca periodica promossa dall'Istat. La ricerca offre attualmente i dati relativi all'anno 2012. Di seguito vengono proposti ed esaminati i dati relativi al 2011 essendo tali le informazioni di contesto disponibili al momento della progettazione dell'intervento. A titolo informativo si evidenzia che la percentuale italiana è diminuita nel 2012 arrivando al 17,6 % pur rimanendo al quart'ultimo posto nel contesto europeo.

<sup>3</sup> Nel 2012 i dati relativi alla distribuzione sud/centro Nord sono diminuiti di meno dello 0,1 %. Il Lazio, nel 2012, ha visto una diminuzione del fenomeno della dispersione con una percentuale del 13 % .

<sup>4</sup> L. Calcerano, M.T. Anelli, A. M. Cetorelli, *La definizione di dispersione scolastica e l'analisi delle cause*, in *La dispersione scolastica: una lente sulla scuola*, Ministero della Pubblica Istruzione, Direzione Generale del Personale e degli AA. GG. e Amm.vi - Div. XII Sistema Informativo - Servizio di Consulenza all'Attività Programmatoria Coordinamento e Gestione delle Attività per gli Studenti, 2000, p.7



I motivi per cui la struttura della scuola italiana concorre assieme ad altri fattori di carattere sociale ed economico a “produrre dispersione” vanno ricercati, secondo l’approccio proposto dal CNR-CERIS nel progetto Second Chance School, in due elementi critici connessi all’efficacia dell’azione formativa:

- la mancanza di un contesto motivante sia per i docenti che per gli studenti;
- una discrasia tra le esigenze del mercato del lavoro e un sistema scolastico basato su una didattica tradizionale e non sempre in grado di fornire agli studenti le competenze che li rendono in grado di affrontare efficacemente il passaggio al mondo del lavoro.



Gli studi del CNR-CERIS<sup>5</sup> hanno evidenziato come la motivazione, tanto in un contesto lavorativo (docenti) che in uno di apprendimento (studenti) non dipende unicamente da fattori cognitivi ed emotivi dei singoli ma, piuttosto, è connesso all'intero contesto in cui l'individuo è coinvolto. Un contesto diventa occasione di realizzazione personale e sviluppo solo se lascia degli spazi entro cui l'individuo può concorrere alla creazione del suo ambiente di apprendimento/lavoro. In questo senso il progetto ha avuto tra le sue finalità quelle di:

- dare ai docenti uno spazio di azione e libertà per cambiare il proprio lavoro, i processi in cui sono coinvolti e sviluppare le competenze necessarie per migliorare l'azione formativa nei confronti degli studenti;
- dare agli studenti strumenti per affrontare il mondo del lavoro tramite la possibilità di sviluppare delle competenze in relazione alle realtà del mondo economico-locale e alle possibilità di auto-imprenditorialità;

Il tema della motivazione si ricollega, quindi, a quello delle competenze e dello sviluppo personale. La stessa politica Europea dagli anni 90 parla della necessità di sviluppare nei paesi dell'Unione una didattica basata sulle competenze, quali frutto di un insieme di conoscenze e abilità consolidate e sviluppate tramite l'esperienza. Dai documenti ufficiali si evince che non ci può essere una didattica per competenze se non vi è uno spazio esperienziale basato sull'incontro con la realtà del mondo del lavoro. Ciò vale in particolare per le scuole a indirizzo tecnico-professionale.

In particolare le indicazioni del parlamento europeo<sup>6</sup> mettono a fuoco 8 competenze chiave. Esse vengono definite alla stregua di una combinazione di conoscenze, abilità e attitudini appropriate al contesto. Le competenze chiave sono quelle di cui tutti hanno bisogno per la realizzazione e lo sviluppo personali, la cittadinanza attiva, l'inclusione sociale e l'occupazione:

- 1) comunicazione nella madrelingua;
- 2) comunicazione nelle lingue straniere;
- 3) competenza matematica e competenze di base in scienza e tecnologia;
- 4) competenza digitale;
- 5) imparare a imparare;
- 6) competenze sociali e civiche;
- 7) spirito di iniziativa e imprenditorialità;
- 8) consapevolezza ed espressione culturale.

Le competenze chiave sono considerate tra loro di eguale importanza, poiché ciascuna di esse può contribuire a una vita positiva nella società della conoscenza. Molte delle competenze si sovrappongono e sono correlate tra loro: aspetti essenziali a un ambito favoriscono la competenza in un altro.

Il progetto si è concentrato in particolare: sulla competenza "imparare a imparare", utile per tutte le attività di apprendimento; sulle "competenze civiche", necessarie a formare una cultura della responsabilità; sulla

---

<sup>5</sup> E. Rizziato, *Etica dello Sviluppo Organizzativo e Senso del Lavoro*, Franco Angeli.

E. Rizziato, *La Formazione-sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorative*, Working Paper CNR-CERIS N 3/2010

<sup>6</sup>RACCOMANDAZIONE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 18 dicembre 2006 relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente(2006/962/CE)

competenza “spirito di iniziativa e imprenditorialità”, necessaria a un inserimento in un modo del lavoro competitivo e globale.

Si riportano di seguito alcuni approfondimenti sulla natura e le caratteristiche di queste tre competenze chiave sulla base dei documenti di indirizzo europeo<sup>7</sup>.

### **Competenza dell’Imparare a imparare:**

Imparare a imparare è l’abilità di perseverare nell’apprendimento, di organizzare il proprio apprendimento anche mediante una gestione efficace del tempo e delle informazioni, sia a livello individuale che in gruppo. Questa competenza comprende la consapevolezza del proprio processo di apprendimento e dei propri bisogni, l’identificazione delle opportunità disponibili e la capacità di sormontare gli ostacoli per apprendere in modo efficace; essa comporta l’acquisizione, l’elaborazione e l’assimilazione di nuove conoscenze e abilità come anche la ricerca e l’uso delle opportunità di orientamento. Il fatto di imparare a imparare fa sì che i discenti prendano le mosse da quanto hanno appreso in precedenza e dalle loro esperienze di vita per usare e applicare conoscenze e abilità in tutta una serie di contesti: a casa, sul lavoro, nell’istruzione e nella formazione. La motivazione e la fiducia sono elementi essenziali perché una persona possa acquisire tale competenza. Laddove l’apprendimento è finalizzato a particolari obiettivi lavorativi o di carriera, una persona dovrebbe essere a conoscenza delle competenze, conoscenze, abilità e qualifiche richieste. In tutti i casi imparare a imparare comporta la conoscenza e la comprensione, da parte della persona, delle proprie strategie di apprendimento preferite, i punti di forza e i punti deboli delle proprie abilità e qualifiche e sia in grado di cercare le opportunità di istruzione e formazione e gli strumenti di orientamento e/o sostegno disponibili. Le abilità per imparare a imparare richiedono anzitutto l’acquisizione delle abilità di base come la lettura, la scrittura e il calcolo e l’uso delle competenze TIC necessarie per un apprendimento ulteriore. A partire da tali competenze una persona dovrebbe essere in grado di acquisire, procurarsi, elaborare e assimilare nuove conoscenze e abilità. Ciò comporta una gestione efficace del proprio apprendimento, della propria carriera e dei propri schemi lavorativi e, in particolare, la capacità di perseverare nell’apprendimento, di concentrarsi per periodi prolungati e di riflettere in modo critico sugli obiettivi e le finalità dell’apprendimento. Una persona dovrebbe essere in grado di dedicare del tempo per apprendere autonomamente e con autodisciplina, ma anche per lavorare in modo collaborativo quale parte del processo di apprendimento, di cogliere i vantaggi che possono derivare da un gruppo eterogeneo e di condividere ciò che ha appreso. Le persone dovrebbero inoltre essere in grado di organizzare il proprio apprendimento, di valutare il proprio lavoro e di cercare consigli, informazioni e sostegno, ove necessario. Un’attitudine positiva comprende la motivazione e la fiducia per perseverare e riuscire nell’apprendimento lungo tutto l’arco della vita. Un’attitudine ad affrontare i problemi per risolverli serve sia per il processo di apprendimento stesso sia per poter gestire gli ostacoli e il cambiamento. Il desiderio di applicare quanto si è appreso in precedenza e le proprie esperienze di vita nonché la curiosità di cercare nuove opportunità di

---

<sup>7</sup>Vedi nota 6 oltre a: Commission of the Communities, *Commission Memorandum on lifelong learning*, 2000, Brussels; Commissione delle Comunità europee, *Realizzare uno spazio Europe dell’apprendimento permanente*, 21.11.2001, Bruxelles; Commissione delle Comunità europee, *Nuove competenze per nuovi lavori prevedere le esigenze del mercato del lavoro e le competenze professionali e rispondervi*, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni, 2008/3058; Commissione delle Comunità europee, *Europa 2020 una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, Comunicazione della Commissione Com (2010) 2020; Commission of the European Communities, *Commission Memorandum on lifelong learning*, 2000 Brussels.

apprendere e di applicare l'apprendimento in una gamma di contesti della vita sono elementi essenziali di un'attitudine positiva.

### **Competenze sociali e civiche:**

Queste includono competenze personali, interpersonali e interculturali e riguardano tutte le forme di comportamento che consentono alle persone di partecipare in modo efficace e costruttivo alla vita sociale e lavorativa, in particolare alla vita in società sempre più diversificate, come anche a risolvere i conflitti ove ciò sia necessario. La competenza civica dota le persone degli strumenti per partecipare appieno alla vita civile grazie alla conoscenza dei concetti e delle strutture sociopolitici e all'impegno a una partecipazione attiva e democratica

La competenza sociale è collegata al benessere personale e sociale che richiede la consapevolezza di ciò che gli individui devono fare per conseguire una salute fisica e mentale ottimali, intese anche quali risorse per se stessi, per la propria famiglia e per l'ambiente sociale immediato di appartenenza e la conoscenza del modo in cui uno stile di vita sano vi può contribuire. Per un'efficace partecipazione sociale e interpersonale è essenziale comprendere i codici di comportamento e le maniere generalmente accettati in diversi ambienti e società (ad esempio sul lavoro). È altresì importante conoscere i concetti di base riguardanti gli individui, i gruppi, le organizzazioni del lavoro, la parità e la non discriminazione tra i sessi, la società e la cultura. È essenziale inoltre comprendere le dimensioni multiculturali e socioeconomiche delle società europee e il modo in cui l'identità culturale nazionale interagisce con l'identità europea. La base comune di questa competenza comprende la capacità di comunicare in modo costruttivo in ambienti diversi, di mostrare tolleranza, di esprimere e di comprendere diversi punti di vista, di negoziare con la capacità di creare fiducia e di essere in consonanza con gli altri. Le persone dovrebbero essere in grado di venire a capo di stress e frustrazioni e di esprimere questi ultimi in modo costruttivo e dovrebbero anche distinguere tra la sfera personale e quella professionale. La competenza si basa sull'attitudine alla collaborazione, l'assertività e l'integrità. Le persone dovrebbero provare interesse per lo sviluppo socioeconomico e la comunicazione interculturale, e dovrebbero apprezzare la diversità e rispettare gli altri ed essere pronte a superare i pregiudizi e a cercare compromessi.

La competenza civica si basa sulla conoscenza dei concetti di democrazia, giustizia, uguaglianza, cittadinanza e diritti civili, anche nella forma in cui essi sono formulati nella Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea e nelle dichiarazioni internazionali e nella forma in cui sono applicati da diverse istituzioni a livello locale, regionale, nazionale, europeo e internazionale. Essa comprende la conoscenza delle vicende contemporanee nonché dei principali eventi e tendenze nella storia nazionale, europea e mondiale. Si dovrebbe inoltre sviluppare la consapevolezza degli obiettivi, dei valori e delle politiche dei movimenti sociali e politici. È altresì essenziale la conoscenza dell'integrazione europea, nonché delle strutture, dei principali obiettivi e dei valori dell'UE, come pure una consapevolezza delle diversità e delle identità culturali in Europa. Le abilità in materia di competenza civica riguardano la capacità di impegnarsi in modo efficace con gli altri nella sfera pubblica nonché di mostrare solidarietà e interesse per risolvere i problemi che riguardano la collettività locale e la comunità allargata. Ciò comporta una riflessione critica e creativa e la partecipazione costruttiva alle attività della collettività o del vicinato, come anche la presa di decisioni a tutti i livelli, da quello locale a quello nazionale ed europeo, in particolare mediante il voto. Il pieno rispetto dei diritti umani, tra cui anche quello dell'uguaglianza quale base per la democrazia, la consapevolezza e la comprensione delle differenze tra sistemi di valori di diversi gruppi religiosi o etnici pongono le basi per un atteggiamento positivo. Ciò significa manifestare sia un senso di appartenenza

al luogo in cui si vive, al proprio paese, all'UE e all'Europa in generale e al mondo, sia la disponibilità a partecipare al processo decisionale democratico a tutti i livelli. Vi rientra anche il fatto di dimostrare senso di responsabilità, nonché comprensione e rispetto per i valori condivisi, necessari ad assicurare la coesione della comunità, come il rispetto dei principi democratici. La partecipazione costruttiva comporta anche attività civili, il sostegno alla diversità sociale, alla coesione e allo sviluppo sostenibile e una disponibilità a rispettare i valori e la sfera privata degli altri.

### **Senso di iniziativa e di imprenditorialità:**

Il senso di iniziativa e l'imprenditorialità concernono la capacità di una persona di tradurre le idee in azione. In ciò rientrano la creatività, l'innovazione e l'assunzione di rischi, come anche la capacità di pianificare e di gestire progetti per raggiungere obiettivi. È una competenza che aiuta gli individui, non solo nella loro vita quotidiana, nella sfera domestica e nella società, ma anche nel posto di lavoro, ad avere consapevolezza del contesto in cui operano e a poter cogliere le opportunità che si offrono ed è un punto di partenza per le abilità e le conoscenze più specifiche di cui hanno bisogno coloro che avviano o contribuiscono ad un'attività sociale o commerciale. Essa dovrebbe includere la consapevolezza dei valori etici e promuovere il buon governo. La conoscenza necessaria a tal fine comprende l'abilità di identificare le opportunità disponibili per attività personali, professionali e/o economiche, comprese questioni più ampie che fanno da contesto al modo in cui le persone vivono e lavorano, come ad esempio una conoscenza generale del funzionamento dell'economia, delle opportunità e sfide che si trovano ad affrontare i datori di lavoro o un'organizzazione. Le persone dovrebbero essere anche consapevoli della posizione etica delle imprese e del modo in cui esse possono avere un effetto benefico, ad esempio mediante il commercio equo e solidale o costituendo un'impresa sociale. Le abilità concernono una gestione progettuale proattiva (che comprende ad esempio la capacità di pianificazione, di organizzazione, di gestione, di leadership e di delega, di analisi, di comunicazione, di rendicontazione, di valutazione e di registrazione), la capacità di rappresentanza e negoziazione efficaci e la capacità di lavorare sia individualmente sia in collaborazione all'interno di gruppi. Occorre anche la capacità di discernimento e di identificare i propri punti di forza e i propri punti deboli e di soppesare e assumersi rischi all'occorrenza. Un'attitudine imprenditoriale è caratterizzata da spirito di iniziativa, capacità di anticipare gli eventi, indipendenza e innovazione nella vita privata e sociale come anche sul lavoro. In ciò rientrano la motivazione e la determinazione a raggiungere obiettivi, siano essi personali, o comuni con altri, anche sul lavoro.

Come si può leggere da questo breve focus sulle tre competenze chiave esse hanno in comune una relazione pro-attiva con il contesto circostante. Tutte e tre hanno come presupposto la capacità dell'individuo non solo di comprendere ma di co-creare. In tal senso il progetto ha consentito di aprire uno spazio di sperimentazione proprio sul tema della didattica per competenze. Permettere alla scuola di sviluppare un sistema didattico sulle competenze, significa, quindi, creare un campo di azione esperienziale (sia per gli studenti che per i docenti) e riflessivo, entro cui gli attori coinvolti co-creino le condizioni del proprio sviluppo in stretta relazione con il mondo socio-economico.

### 1.3 Finalità e obiettivi del progetto

In relazione al complesso fenomeno della dispersione scolastica e alla necessità di affrontarlo partendo dalla capacità degli attori della comunità scolastica di incentivare la generazione di competenze chiave, il progetto ha perseguito tre macro-finalità:

Macro finalità 1: attuare le attività di tirocinio con una modalità innovativa capace di affiancare lo sviluppo di competenze da parte degli studenti coinvolti e, al contempo, creare un rapporto di reciproco scambio di valore tra la scuola e il mondo economico locale;

Macro finalità 2: sulla base di un rapporto di reciproco scambio tra impresa e scuola sperimentare delle innovazioni nell'ambito curriculare per agevolare lo sviluppo di una didattica per competenze.

Macro finalità 3: portare a conoscenza dei giovani, anche fuoriusciti dalla scuola, le opportunità offerte dall'istruzione anche in relazione al contesto di mobilità Europea.

Le tre macro-finalità sono state declinate in 5 obiettivi operativi. Ciascun obiettivo operativo viene di seguito descritto con degli accenni alle attività messe in campo nel progetto. E' importante evidenziare che le attività, se pur connesse ad uno specifico obiettivo operativo, sono in realtà state implementate in un'ottica di processo e di interazione reciproca. Non si tratta, dunque, nella maggior parte dei casi, di attività spot ma, piuttosto, di passi connessi gli uni agli altri per il raggiungimento delle macro-finalità.

#### **a) Individuazione degli elementi motivanti e degli spazi di sviluppo degli attori interni ed esterni alla scuola.**

Perché si possa creare un processo collaborativo e innovativo con una ricaduta sulla didattica è indispensabile che scuola, giovani e imprese effettuino una analisi della realtà per individuare ambiti critici e poter ipotizzare interventi migliorativi, prendendosi delle responsabilità sulle quali sperimentare il proprio contributo ed apprendere generando nuove competenze.

A tal proposito, utilizzando metodologie del Ceris-CNR, il progetto ha proposto alcune azioni interconnesse sui tre soggetti al fine di:

- far emergere la domanda di sviluppo e le aspettative delle imprese a cui è stato chiesto di ospitare un giovane tramite lo stage;
- far emergere la domanda di sviluppo della scuola chiamata ad innovare la didattica sulla base della domanda delle imprese stimolando una riflessione su quali siano le competenze necessarie per dare risposta alle necessità del mercato;
- far emergere la domanda di sviluppo dei giovani all'interno dei processi didattici e di stage.

#### **b) Aumentare l'efficacia formativa e prevenire la dispersione tramite una collaborazione con il tessuto economico locale e sperimentazioni per una didattica basata sulle competenze**

L'emersione della domanda di sviluppo delle imprese è la base per creare una integrazione con le domande di sviluppo dei docenti e dei giovani. Questi ultimi, infatti, sono stati inseriti all'interno dell'organizzazione, tramite un tirocinio, e sono stati chiamati a dare un loro contributo all'impresa rispetto alla domanda espressa. I docenti, invece, sono stati chiamati ad accompagnare gli studenti in questo percorso agevolando

lo sviluppo delle competenze e facendo, in prima persona, una esperienza sul come si lavora per svilupparle. A tal fine il progetto ha proposto specifiche attività per:

- interagire con il mondo del lavoro, coinvolgendo in modo attivo gli studenti, e utilizzare l'esperienza di questo contatto come faro per pensare a una nuova didattica basata sulle competenze;
- affiancare i docenti in una esperienza di ricerca-azione di accompagnamento allo sviluppo delle competenze degli studenti; i docenti sono stati formati, tramite un'esperienza di learning by doing, a svolgere il ruolo di tutor.
- affiancare i docenti, sempre con un approccio di ricerca-azione, alla sperimentazione di una didattica per competenze;
- affiancare gli studenti nello sviluppo delle proprie competenze in concomitanza alla formazione sull'utilizzo di alcuni strumenti europei per la creazione del curriculum vitae;
- affiancare gli studenti affinché, non solo sviluppino le proprie competenze, ma apprendano le metodologie che agevolano tale sviluppo. In tal modo sono stati formati a svolgere un ruolo peer-tutoring nei confronti degli studenti non coinvolti direttamente nel progetto.

**c) Permettere l'aumento di efficacia dell'azione formativa per una dimensione europea dell'apprendimento in linea con le raccomandazioni e le azioni comunitarie**

In linea con i principi della Strategia 2020 per un'Europa della conoscenza più competitiva e attenta anche all'inclusione di cittadini con minori opportunità, il progetto ha promosso degli Info days dedicati all'orientamento e alla mobilità dei giovani ma anche degli adulti invitando esperti e associazioni che lavorano da anni nell'ambito di programmi Europei per l'apprendimento.

**d) Creare una occasione di contatto con chi è fuoriuscito dal sistema scolastico coinvolgendolo in attività formative connesse alle organizzazioni del tessuto economico-locale.**

Le attività previste per raggiungere gli obiettivi A, B e C hanno avuto come target non solo gli studenti delle scuole inseriti nella rete ma anche giovani drop out del territorio e provenienti dalla formazione professionale. Coinvolgendo i giovani del territorio fuoriusciti dal sistema scolastico in attività che hanno una ricaduta pratica grazie al contatto con il mercato del lavoro e, al contempo, permettono di capitalizzare e riflettere sulle proprie competenze, si è voluto creare un contesto motivante che facilitasse il rientro.

**e) Colmare il gap tra l'uscita dalla scuola media e il biennio della secondaria curricula verticali) per prevenire la dispersione e la demotivazione degli studenti.**

Il successo scolastico, la dispersione scolastica, nonché le difficoltà che i docenti incontrano nei processi didattici, sono strettamente legati alla mancanza di continuità didattica tra i diversi livelli di istruzione. E' pertanto fondamentale evitare che lo studente viva una esperienza di frustrazione nel passaggio dalla scuola media a quella superiore, a causa di una mancata armonia tra le conoscenze in uscita dalla scuola media e quelle richieste in entrata dalla scuola superiore. Sono state dunque previste azioni volte alla creazione di curricula verticali e, al contempo, azioni informative relative alle opportunità offerte dall'unione Europea a chi decide di proseguire con gli studi di scuola superiore.



I diversi partner di progetto hanno presidiato in modo specifico alcuni degli obiettivi operativi sopra descritti pur collaborando tra loro per preservare il carattere processuale dell'intervento e potenziare i risultati di ogni singola attività grazie al collegamento con le altre.

I prossimi capitoli esamineranno nello specifico le modalità con cui sono stati raggiunti gli obiettivi operativi presidiati dal CNR-CERIS, nello specifico: obiettivi operativi a, b. Si può notare che gli obiettivi operativi a e b sono strettamente connessi al raggiungimento delle prime due macro-finalità presentate. Il CNR-CERIS ha coinvolto lo staff dell'associazione AIM nelle attività sotto la propria responsabilità con una modalità di affiancamento e learning by doing.

Per facilitare la comprensione delle modalità attuative nonché dell'approccio metodologico utilizzato il prossimo capitolo definirà le fasi progettuali entro cui le diverse attività sono state realizzate.

## 2. LE FASI DEL PROGETTO

I percorsi realizzati per raggiungere gli obiettivi sono stati strutturati partendo dal presupposto che la maggiore motivazione è connessa alla possibilità di avere un apprendimento che non sia solo di carattere concettuale ma derivi da esperienze concrete. L'approccio del Ceris-CNR si rifà infatti, tra altri, al pensiero del pedagogista J. Dewey (1993), che sosteneva che gli educatori dovrebbero insegnare a pensare, piuttosto che proporre argomenti predefiniti, rendendo l'educazione un processo collaborativo nel quali gli studenti formulino ipotesi che dovranno poi essere verificate nella pratica. La possibilità di apprendimento e la modalità con cui ciò avviene non riguarda solo gli studenti ma anche gli insegnanti, i lavoratori, i contesti organizzati: l'apprendimento è un presupposto del miglioramento e dell'innovazione. L'intervento del CNR-CERIS, nell'ambito delle attività di tirocinio, ha stimolato non solo una collaborazione tra i diversi attori coinvolti ma delle occasioni di connessione dei processi di apprendimento reciproci e condivisi.

Partendo da questi presupposti il percorso progettuale è stato realizzato, in modo esplorativo/sperimentale utilizzando come strumento metodologico la formazione-sviluppo<sup>8</sup> quale modalità formativa coerente con un approccio di ricerca-azione basato sull'alternanza tra azione e riflessione. Con la metodologia della formazione-sviluppo il CNR-CERIS aveva già attuato delle progettualità tese a potenziare le possibilità di occupazione dei giovani in relazione ad attività di tirocinio e stage nell'ambito della formazione universitaria<sup>9</sup>. E' bene evidenziare, però, che Second Chance School, si differenzia da precedenti progettualità per i target di riferimento: giovani della scuola secondaria e non dell'università (con un bagaglio culturale e una età diversa dai laureandi); insegnanti della scuola secondaria (coinvolti in relazione alla loro attività didattica, differentemente dai docenti universitari).

---

<sup>8</sup> Per un approfondimento sulla Formazione Sviluppo si rinvia a E. Rizziato, *La Formazione-sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorative*, Working Paper CNR-CERIS N 3/2010.

<sup>9</sup> Alcuni dei progetti realizzati sono oggetto delle seguenti pubblicazioni: Rizziato E., Melone P., *Il corso di formazione in Esperto/a dei Processi Innovativi (E.P.I) per le Organizzazioni e per il Territorio. Progetto FIXO Azione 3 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Ricerca-azione e sperimentazione di un modello efficiente di transazione*, Rapporto tecnico CNR-CERIS, n.32/2010;

Rizziato E. Nemmo E., *Progetti OrMa e SAPIL: la formazione-sviluppo per un placement universitario innovativo e la generazione di nuove capacità*, Rapporto Tecnico Ceris-CNR n.32/20013.

Di seguito un elenco delle fasi progettuali guidate dal CNR-CERIS con il diretto coinvolgimento dei docenti:

Le fasi progettuali, descritte di seguito sono state le seguenti:

**Fase 1: Selezione degli studenti e del gruppo docente**

**Fase 2: Condivisione dell'approccio metodologico e del percorso con docenti, ragazzi e organizzazioni ed esplorazione della domanda di sviluppo**

**Fase 3: Abbinamento ragazzi-organizzazioni**

**Fase 4: Accompagnamento dei ragazzi al tirocinio e dei docenti per il tutoraggio e a sperimentazioni di didattica per competenze**

Nei paragrafi successivi ogni fase verrà approfondita.

*2.1 Fase 1: Selezione degli studenti e del gruppo docente*

La selezione del gruppo docenti da inserire nel progetto e degli studenti è stata realizzata direttamente dall'Istituto d'Istruzione Superiore Luigi di Savoia con alcune indicazioni di metodo fornite dalla Staff dei ricercatori del Ceris. E' stata privilegiata la partecipazione di docenti che avevano espresso un personale interesse al progetto quale opportunità di sviluppo personale e professionale, consci della disponibilità di tempo ed energie che il progetto richiedeva.

Gli studenti sono stati selezionati in modo da creare un gruppo composto sia da individui dall'alto rendimento scolastico e dall'alta motivazione sia da individui che risultavano essere a rischio drop out. In tal modo è stata creata una comunità di apprendimento di circa 70 studenti all'interno della quale anche chi era inizialmente meno motivato ha potuto trovare tutti gli elementi per rivalutare il suo rapporto con la scuola anche grazie al rapporto con il gruppo dei pari. Gli studenti selezionati avevano un'età compresa tra i sedici e diciassette anni e svolgevano tutti il quarto anno di istituto.

*2.2 Fase 2: Condivisione dell'approccio metodologico e del percorso con docenti, ragazzi e organizzazioni ed esplorazione della domanda di sviluppo*

La presentazione all'approccio metodologico del CNR- CERIS è avvenuto prima per i docenti tutor e successivamente, attraverso specifici seminari, prima per le organizzazioni partecipanti al progetto e poi per i ragazzi. In questo modo i docenti sono stati da subito parte attiva nel coinvolgimento degli altri attori.

Il seminari per le organizzazioni si sono conclusi con l'individuazione delle domande di sviluppo<sup>10</sup> sulle quali gli studenti tirocinanti avrebbero dovuto lavorare<sup>11</sup>.

---

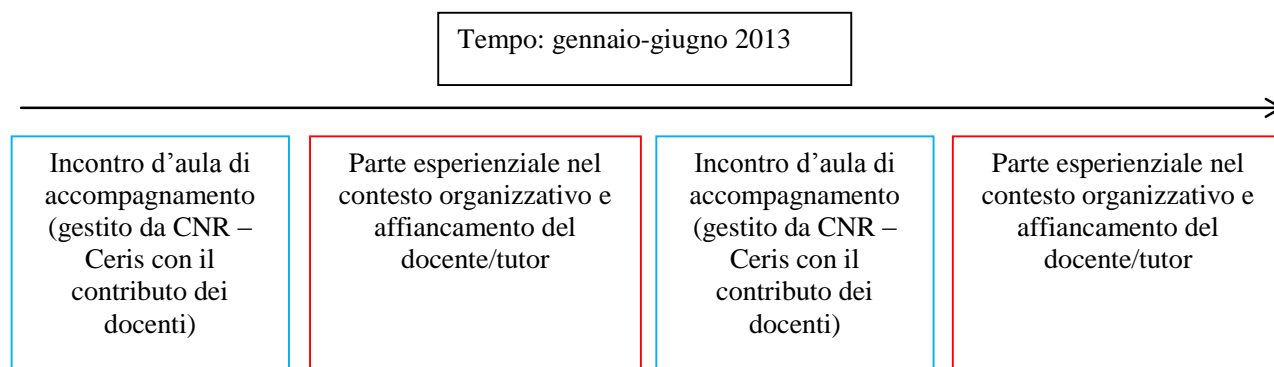
<sup>10</sup> La natura delle domande di sviluppo emerse nel seminario è esplicitata di seguito nel presente paragrafo. Con "domanda di sviluppo" si intende la formulazione, sotto forma di domanda aperta, di un ambito di sviluppo, in relazione alle necessità e alle criticità vissute dal cliente, che necessita di un intervento per migliorare il processo esistente o crearne di nuovi.



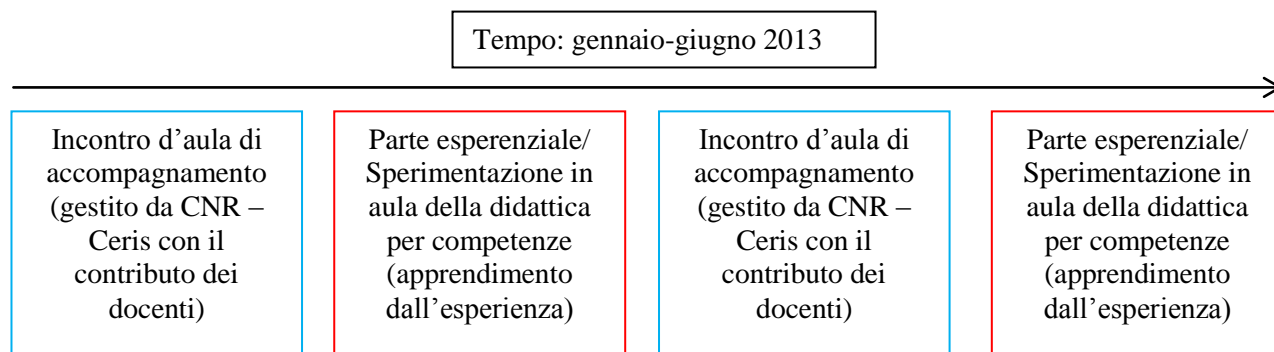
Nei seminari sono stati presentati gli obiettivi del Second Chance School anche in relazione ai diversi attori: creare un ponte tra la scuola e il tessuto economico locale reatino per uno sviluppo sinergico del territorio; offrire a ragazzi un'occasione di esperienza motivante e formativa; offrire alle organizzazioni un'occasione di sviluppo.

Con focus specifici per i diversi attori, inoltre, sono state presentate le diverse fasi del progetto<sup>12</sup> che si sarebbero susseguite da gennaio a giugno 2013, entrando nel dettaglio soprattutto della fase di accompagnamento ai docenti e ai tirocinanti. Lo schema del percorso di accompagnamento riportato di seguito in riferimento sia ai tirocinanti che ai docenti evidenzia la peculiarità della metodologia della formazione-sviluppo nell'alternare momenti di aula e momenti esperienziali. I momenti d'aula sono stati 5 per i ragazzi e 5 per gli insegnanti, in entrambi i casi a circa 30 giorni di distanza l'uno dall'altro.

Schema del percorso di accompagnamento per i tirocinanti:



Schema del percorso di accompagnamento per i docenti-tutor:



<sup>11</sup>Vedi: Allegato 1, “Programma del Workshop con le imprese” che riporta, a titolo esemplificativo, il programma di uno dei 2 Workshop per le imprese realizzati; Allegato 2 “Presentazione Power Point, Workshop con le imprese” che riporta la presentazione power point proiettata in occasione dei due Workshop.

<sup>12</sup> Le fasi presentate in occasione dei diversi workshop, come si può vedere dagli allegati corrispondono alle fasi riportate nel presente rapporto tecnico.

Negli incontri seminari e di Workshop per la condivisione dell'approccio sono state socializzati gli elementi metodologici della formazione-sviluppo nonché gli elementi considerati importanti per l'impostazione del lavoro quali:

1. una visione evolutiva delle fasi di sviluppo delle organizzazioni e le connesse criticità;
2. l'importanza del processo del cliente come elemento ordinatore di miglioramenti e quindi delle domande di sviluppo che si possono mettere a fuoco;
3. l'importanza di passare dal problema alla domanda di sviluppo;
4. Il ruolo dei ragazzi quali:
  - responsabili di un processo che parte dalle domande di sviluppo delle imprese;
  - promotori di una esplorazione della domanda di sviluppo tramite l'attivazione di specifici livelli di osservazione nonché l'interazione con gli attori chiave dell'organizzazione coinvolti dalla domanda;
  - sviluppatori di una osservazione dell'azienda in termini di processi chiave e biografia organizzativa;
  - responsabili della ricostruzione del processo del cliente legato alla domanda e alle criticità che le hanno dato origine;
  - agenti di miglioramento con la proposta di sperimentazioni migliorative.

La Formazione Sviluppo si svolge secondo un approccio ciclico che prevede due macro-fasi (Vedi Fig.1):

1. una macro fase esplorativa suddivisa in:
  - a) fase di orientamento e coinvolgimento degli attori chiave;
  - b) fase di investigazione e sperimentazione;
2. una macrofase di rinnovamento suddivisa in:
  - c) fase di definizione del cambiamento e ridisegno dei processi;
  - d) fase di sostegno al cambiamento ed integrazione.

All'interno del progetto di Second Chance è stata sviluppata solamente la Macro Fase Esplorativa che si sarebbe quindi conclusa con delle sperimentazioni di innovazione rispetto alla domanda posta inizialmente dalle organizzazioni.

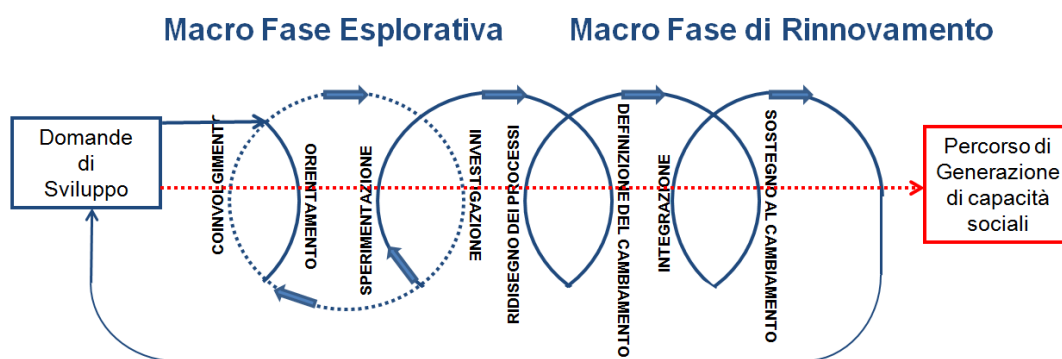


Figura 1. Il ciclo della Formazione-Sviluppo

Durante la presentazione è stata quindi sottolineato che:

- lo sviluppo si attiva quando smettiamo di parlare di problemi e cerchiamo di formulare domande di cambiamento/sviluppo;
- saper lavorare con le domande è una delle prime capacità da apprendere;
- la domanda deve essere concreta e rappresentare il problema che s'intende affrontare cercando di portare valore aggiunto al processo del cliente, che caratterizza l'identità dell'organizzazione.

Sempre in relazione al processo di accompagnamento sono stati condivisi il ruolo e le modalità operative dei diversi soggetti:

- i ragazzi avrebbero effettuato il tirocinio in azienda con una modalità di part-time (in base alle esigenze delle organizzazioni in giorni alternati o meno) e avrebbero preso parte agli incontri di formazione per l'accompagnamento del CNR-CERIS;
- i docenti avrebbero: svolto il ruolo di tutoring nei confronti dei tirocinanti cercando occasioni in classe e fuori dalla classe per stimolare la loro riflessione sulle criticità incontrate nelle organizzazioni; partecipato agli incontri formativi con il CNR-CERIS a loro dedicati e affiancato quelli dedicati ai giovani tirocinanti; cercato di portare l'esperienza dei tirocinanti all'interno dell'attività curriculare affinché anche gli studenti non coinvolti nel progetto potessero attivare un processo di apprendimento basato sul contatto con la realtà e sull'esperienza vissuta da un loro coetaneo;
- le organizzazioni avrebbero: ospitato i tirocinanti; mantenuto dei contatti con i docenti tutor per aggiornarli sull'attività dei tirocinanti e su eventuali criticità; preso parte ad un incontro intermedio di monitoraggio assieme a docenti, tirocinanti e personale CNR-CERIS.

Nel seminario con le organizzazioni, a conclusione della presentazione dell'approccio, è stata proposta una attività per facilitare l'emersione delle domande di sviluppo delle organizzazioni. I rappresentanti delle diverse organizzazioni sono stati, quindi, divisi in piccoli gruppi all'interno dei quali era sempre presente un docente-tutor. Ogni gruppo è stato affiancato dal personale CNR-CERIS in un esercizio pensato per evidenziare le criticità presenti nelle diverse organizzazioni dal punto di vista del cliente, fino a giungere alla formulazione di una domanda sviluppo che potesse essere svolta dagli aspiranti tirocinanti.

Domande di sviluppo potevano essere volte a modificare dei processi già esistenti (innovazione di processo) o a crearne di nuovi (creazione di processi innovativi).

Al termine del workshop il responsabile di ogni organizzazione oltre ad aver formulato una o più domande di sviluppo rispetto alla quale avviare dei processi di tirocinio, ha indicato i posti di tirocinio che metteva a disposizione.

Sono state individuate 22 domande di sviluppo per 25 posti di tirocinio

Organizzazione <sup>13</sup>	Domanda di sviluppo	Posti di Tirocinio
Scuola media	Quali giochi o quali attività possono essere organizzate per favorire l'inserimento degli alunni in difficoltà?	2
Comunità Per Anziani	Come monitorare i piani terapeutici per aver informazioni sempre aggiornate?	1
	Come implementare all'interno delle strutture la raccolta differenziata?	1
	Come impegnare il tempo libero degli utenti tenendo conto delle diverse tipologie di patologie, provenienze e gradi di istruzione?	1
Associazione senza scopo di lucro 1	Come far conoscere ai giovani le attività dell'associazione?	1
	Come integrare gli immigrati nel territorio cittadino?	1
Hotel 1	Come creare un sistema di gestione delle prenotazioni on line?	2
	Come creare un pacchetto turistico da offrire ai clienti dell'Hotel?	1
Hotel 2	Come individuare nuovi servizi per attrarre una nuova clientela in bassa stagione in riferimento ad un target ricreativo-turistico?	1
	Come individuare nuovi servizi per attrarre una nuova clientela in bassa stagione in riferimento al target di persone che si muove per lavoro?	1
Associazione industriali	Come creare un piano di sviluppo associativo per fidelizzare le aziende associate?	1
Azienda Metalmeccanica	Come rendere più efficace l'informazione tra la direzione aziendale e gli operatori finali sulle difettosità evidenziate dai Clienti?	1
Associazione senza scopo di lucro 2	Come promuovere il volontariato per reperire nuovi soci soprattutto nei target più giovani?	1
	Come gestire e migliorare la campagna associazione del periodo pasquale?	1
	Come dare continuità al progetto di sensibilizzazione nella scuola dell'infanzia?	1
Associazione Cooperative	Come promuovere le normative che disciplinano le società cooperative?	1
Studio commercialista	Come migliorare il sistema di archiviazione cartacea e digitale?	1
	Con quali contenuti e come mantenere il sito istituzionale aggiornato?	1
Ente Territoriale	Come organizzare un sistema di front-office efficiente? (Informazioni all'utente, invio servizio competente, presa in carico e risposta al bisogno)	1
	Come organizzare l'ufficio che si occupa dei problemi abitativi? (Accoglienza degli utenti, assistenza nella compilazione della domanda, reperimento d'ufficio di documenti in possesso di altre pubbliche amministrazioni, etc....)	1
	Come migliorare il processo di assistenza economica al cittadino in stato di bisogno? (Probabilità di abusi, processo lento, verifiche a campione o dettagliate?)	1
Agenzia Turistica	Come promuovere i pacchetti turistici relativi al territorio di Rieti? (I due tirocinanti si concentreranno su due target diversi da definire all'inizio dello stage)	2
<b>Totale</b>	<b>22 domande di sviluppo</b>	<b>25 Posti di Stage</b>

<sup>13</sup>Per tutelare la privacy delle organizzazioni partecipanti, data la natura delle domande di sviluppo di sviluppo riportate vengono riportate le tipologie delle organizzazioni partecipanti e non la loro ragione sociale.

Nel seminario dedicato alla presentazione della progettualità ai ragazzi<sup>14</sup> sono stati:

- ripresi gli stessi contenuti sopra riportati, se pure con le adeguate modalità;
- è stata introdotta la fase successiva di abbinamento ragazzi-organizzazioni rispetto alla quale è stata sottolineata l'opportunità che si dava ai ragazzi di effettuare, per quasi tutti i partecipanti, il primo colloquio di lavoro della propria vita.

### 2.3 Fase 3: Abbinamento ragazzi-organizzazioni

Una prima fase dell'abbinamento ragazzi-organizzazioni ha previsto una giornata di presentazione da parte di un membro di ognuna delle dodici organizzazioni della propria domanda di sviluppo (o più domande di sviluppo) ai ragazzi che si sono candidati per partecipare agli stage. Sulla base di quelle presentazioni i potenziali tirocinanti hanno indicato le organizzazioni con cui avrebbero voluto sostenere il colloquio (ogni ragazzo poteva chiedere il colloquio a 4 organizzazioni).

Il personale CERIS, prima delle presentazioni delle domande di sviluppo da parte delle organizzazioni (il tempo massimo era di 15 minuti), ha proposto delle indicazioni ai rispettivi responsabili su come presentarsi ai ragazzi: cenni biografici della propria organizzazione, quando è nata, quali sono le sue peculiarità e le fasi di sviluppo avute, i clienti principali.

Si è evitato così di cadere nell'errore di presentare un preciso profilo professionale, che non avrebbe permesso di rispondere alle finalità del progetto e si è voluto proporre ai ragazzi un'immagine ampia della realtà con la quale sarebbero andati ad interagire.

Sia la presentazione delle imprese delle domande di sviluppo che i colloqui di selezione si sono tenuti presso le strutture dell'Istituto d'Istruzione Superiore "Luigi di Savoia". La scelta di utilizzare l'ambiente scolastico come primo luogo di contatto tra il mondo del lavoro e il giovane è stata anche di carattere simbolico: per la prima volta l'istituto ha visto un così ampio numero di attori locali convogliare nelle proprie strutture accolti dai diversi membri della comunità scolastica.

Dato l'ampio numero di giovani e di imprese sono state create diverse commissioni di valutazione composte ciascuna da: il responsabile dell'organizzazione ospitante e uno o più docenti con la funzione di tutor. Il CERIS ha coordinato le attività.

Ai ragazzi e ai tutor docenti erano state date indicazioni su come gestire i colloqui<sup>15</sup>. In particolare per gli studenti si suggeriva di focalizzarsi sulle proprie esperienze scolastiche, quelle lavorative, l'interesse vero per la domanda di sviluppo dell'organizzazione, l'autovalutazione dei punti di forza, la pro positività. Gli studenti, inoltre, si presentavano al colloquio con un proprio curriculum vitae personale costruito e sviluppato attraverso un precedente lavoro effettuato dell'associazione AIM.

Al termine dei colloqui le organizzazioni, con il supporto dei tutor scolastici, hanno stilato una graduatoria dei giovani intervistati. Per agevolare la valutazione e la creazione della graduatoria ogni commissione era munita di una scheda di valutazione.<sup>16</sup>

Nei criteri di selezione si sono tenute in considerazione le persone a rischio di drop out cercando quindi di promuovere e selezionare là dove il giudizio complessivo non era necessariamente positivo. La scheda di valutazione del colloquio compilata dai membri dell'organizzazione sottolineava diversi aspetti tra cui le

<sup>14</sup>Vedi Allegato 3: Presentazione Power Point presentazione progetto ai giovani

<sup>15</sup>Vedi Allegato 4: Indicazioni a candidati e tutor per la gestione dei colloqui

<sup>16</sup>Vedi Allegato 5: Scheda di valutazione per i colloqui di selezione

abilità comunicative, le esperienze professionali, le attività extracurricolari. Tuttavia nella selezione si sono tenuti in particolare considerazione elementi quali la motivazione del candidato e la sua propositività.

La positiva sinergia creata nella relazione tra imprese, docenti e studenti ha spinto alcune delle organizzazioni ad aumentare il numero dei posti di tirocinio inizialmente messi a disposizione. Si è passati difatti dai **25 posti** di tirocinio messi a disposizione a **32 posti di tirocinio** (il numero di domande di sviluppo è rimasto inalterato: 22)

Per fare in modo che l'abbinamento tra giovane e organizzazione fosse una scelta reciproca è stato realizzato un **Mercatino** in cui ogni giovane, sulla base del posto raggiunto nelle diverse graduatorie delle organizzazioni, ha potuto scegliere dove allocarsi.

I giovani che nella dinamica del Mercatino non sono riusciti ad allocarsi in alcuna organizzazioni hanno preso parte ad un incontro di orientamento con lo scopo di metabolizzare l'esperienza, individuare i punti di forza e di miglioramento di ciascuno, mettere a fuoco un passo concreto per muoversi verso il mondo del lavoro<sup>17</sup>.

#### *2.4 Fase 4: Accompagnamento dei ragazzi al tirocinio e dei docenti per il tutoraggio e la sperimentazione della didattica per competenze*

Si sono svolti due tipi di accompagnamento, entrambi con la formazione-sviluppo, come accennato nel par. 2.1.

##### a. Accompagnamento dei giovani durante l'attività di tirocinio:

Allo scopo di permettere ai giovani allocati di sviluppare delle specifiche competenze nella gestione delle domande di sviluppo affidatigli dalle imprese sono stati realizzati 5 incontri di formazione per l'affiancamento al tirocinio. Gli incontri sono stati effettuati con la partecipazione attiva dei docenti tutor. Uno dei 5 incontri è stato realizzato con la partecipazione anche delle organizzazioni ospitanti allo scopo di monitorare l'andamento dei tirocini e di accrescere le possibilità di contatto della scuola con il mondo economico<sup>18</sup>. I docenti-tutor erano presenti a tutti gli incontri.

##### b. Accompagnamento dei docenti per il tutoraggio al tirocinio e la sperimentazione della didattica per competenze

I docenti sono stati supportati con 5 incontri specifici di formazione e accompagnamento allo scopo di:

- aiutarli a svolgere un tutoraggio durante l'attività di tirocinio degli alunni basato sull'individuazione di passi concreti da attuare nell'organizzazione e sulla riflessione in ottica di sviluppo di competenze dell'esperienza fatta;
- aiutarli a sostenere delle sperimentazione durante le ore curriculari di una didattica per competenze partendo dalle esperienze vissute da alcuni alunni nelle organizzazioni.

##### c. Principali elementi dell'accompagnamento ai giovani:

Sono stati dati elementi di "lettura" della realtà organizzativa e di come muoversi all'interno dell'organizzazione esplorando la domanda proposta dalle organizzazioni.

<sup>17</sup> Allegato 6: Incontro di Orientamento per i non allocati

<sup>18</sup> Vedi Allegato 7: Invito alle imprese per il monitoraggio dei processi di stage

È stata stimolata la capacità di osservazione, la capacità di identificare e coinvolgere alcuni altri attori dell'organizzazione, la capacità di prendere iniziativa e di valutare possibili rielaborazioni della domanda posta inizialmente, a fronte di un momento esplorativo nell'organizzazione.

In modo graduale sono stati ripresi i diversi step della macro fase esplorativa tipica della formazione-sviluppo<sup>19</sup>:

1) Fase di orientamento e coinvolgimento:

In un primo momento i ragazzi di sarebbero orientati all'interno dell'organizzazione interagendo con gli attori chiave e osservando i processi di lavoro rispetto alla domanda affidata e dalla prospettiva del cliente.

2) Fase di investigazione e sperimentazione:

Passo dopo passo avrebbero dovuto provare a creare un processo innovativo in un'ottica sperimentale, raccogliendo spunti ed idee in interazione agli attori chiave identificati e verificandole preventivamente con i docenti-tutor.

Nell'ambito del primo incontro di affiancamento è stata proposta per il primo periodo di avvio dello tirocinio, la scheda "esercitiamoci a lavorare con le domande"<sup>20</sup> al fine di procedere nella fase di orientamento e coinvolgimento: la scheda prevedeva aspetti riguardanti la biografia dell'organizzazione, la fase di vita dell'organizzazione, clienti e servizi, le criticità alla base delle domanda di sviluppo e il processo del cliente, le persone chiave.

Negli incontri successivi, dopo una prima condivisione in plenaria delle esperienze e delle criticità<sup>21</sup>, si sono introdotti nuovi elementi di lettura della realtà organizzativa e i ragazzi si sono divisi in sottogruppi confrontandosi più in dettaglio sulle esperienze, affiancati dal Ceris e dai tutor-docenti, con la finalità di mettere a fuoco i "prossimi passi" da compiere nella parte esperienziale.

E' stato quindi proposto di documentare il loro percorso, per facilitare la parte riflessiva e di apprendimento dall'esperienza, attraverso un diario di stage<sup>22</sup> dove i ragazzi dovevano prendere note su: con chi ho parlato/cosa non va; cosa mi ha detto/cosa ho notato; cosa mi ha colpito (fatti/emozioni/intenzioni di cambiamento; spunti per un prossimo passo; cosa ho imparato).

#### d. Principali elementi dell'accompagnamento dei tutor-docenti

I momenti di incontro con i tutor sono stati gestiti dal personale CERIS in con modalità:

1. Riflessione su come stavano procedendo i tirocini dei ragazzi e criticità emerse; si sono proposti spunti su come favorire l'apprendimento dall'esperienza in relazione ai casi specifici, come esemplificazioni e confronti interattivi a gruppi. Si sono qui condivisi aspetti della modalità di apprendimento come riflessione sull'esperienza e anche come interagire con il referente dell'organizzazione per sostenere i ragazzi. Gli insegnanti sono stati supportati nel leggere i processi organizzativi della scuola come esemplificazione per la lettura dei processi delle organizzazioni. Si è in particolare stimolato il processo di apprendimento dall'esperienza tra insegnanti rispetto ai vari tutoraggi effettuati e alle relative criticità, come esperienza personale di sviluppo in ambiti sperimentali di lavoro.

<sup>19</sup> Vedi Par. 2.1.

<sup>20</sup> Vedi Allegato 8: Scheda Esercitiamoci a lavorare con le domanda

<sup>21</sup> Allegato 9: indicazioni per la presentazione in plenaria

<sup>22</sup> Allegato 10: Diario di Stage



2. Come capitalizzare le esperienze emerse nelle classi: si sono proposti alcuni possibili percorsi di capitalizzazione in classe, stimolando scambi di idee tramite lavoro a gruppi; una volta messi a fuoco i possibili ambiti di sperimentazione si è favorito l'approfondimento delle modalità attuative degli stessi, creando così modalità di collaborazione didattica basata su innovazioni e sperimentazioni partecipate; gli insegnanti che sperimentavano le possibili ricadute hanno poi invitato i colleghi ad assistere ed hanno riportato le esperienze negli incontri con il Ceris per condividere punti di forza e avere suggerimenti sulle criticità emerse.

### 3. RISULTATI E CONCLUSIONI

#### 3.1 Risultati Raggiunti

Le attività del CNR-CERIS sono state tese al raggiungimento principalmente delle prime due macro-finalità presentate nel capitolo 1<sup>23</sup>, ossia: attuare le attività di tirocinio con una modalità innovativa capace di affiancare lo sviluppo di competenze da parte degli studenti coinvolti e, al contempo, creare un rapporto di reciproco scambio di valore tra la scuola e il mondo economico locale; sulla base di un rapporto di reciproco scambio tra impresa e scuola sperimentare delle innovazioni nell'ambito curricolare per agevolare lo sviluppo di una didattica per competenze. Al raggiungimento di tali macro-finalità hanno contribuito tutti i partner di progetto e l'integrazione delle attività previste nei diversi obiettivi operativi. Questa breve disamina sui risultati raggiunti, tuttavia, si riferisce unicamente alle attività presidiate dal CNR-CERIS e connesse agli obiettivi operativi a e b.

*Obiettivo operativo a) Individuazione degli elementi motivanti e degli spazi di sviluppo degli attori interni ed esterni alla scuola*

Le attività svolte hanno sicuramente permesso di individuare le aree di sviluppo e gli elementi motivanti degli attori coinvolti nel progetto. Più nello specifico:

- ✓ l'emersione di specifiche domande di sviluppo da parte delle organizzazioni ha motivato le stesse organizzazioni non solo in una rilettura del proprio contesto lavorativo ma anche in una migliore collaborazione con l'istituzione scolastica. il progetto ha permesso di evidenziare il valore aggiunto derivante dalla collaborazione con il mondo dell'istruzione;
- ✓ gli studenti hanno trovato all'interno delle mura scolastiche la possibilità di entrare in contatto con il mondo del lavoro. Tale contatto, attraverso una attività di tirocinio dilatata durante buona parte dell'anno scolastico<sup>24</sup>, ha permesso loro di finalizzare l'attività didattica curricolare. La possibilità di vedere l'aspetto pratico della didattica ha rinforzato la motivazione allo studio;

<sup>23</sup> Vedi Par. 1.3.

<sup>24</sup> Si fa notare, a tale riguardo, che i tirocini vengono gestiti nella maggior parte dei casi con una sospensione dell'attività didattica per permettere ai giovani di recarsi presso le organizzazioni in un periodo di tempo limitato ed intensivo (solitamente giornata lavorativa di 8 ore). Il progetto ha stimolato, invece, una diversa organizzazione del periodo di tirocinio basata sulla possibilità di fare una esperienza che avesse la stesse ore di presenza nell'organizzazione ma in un lasso di tempo più lungo e senza sospendere l'attività curricolare. Questa distribuzione temporale è proficua sia per stimolare l'integrazione di innovazioni didattiche, sia per rispettare i tempi di apprendimento di giovani.



- ✓ i docenti, tramite un contatto con le imprese e una formazione mirata ad individuare diverse strategie per “fare didattica”, hanno vissuto una esperienza sfidante i cui risultati (nella crescita dei giovani e nello sviluppo di azioni reali nelle organizzazioni) hanno costituito un esempio di sviluppo e innovazione del proprio processo di lavoro.

*Obiettivo operativo b) Aumentare l'efficacia formativa e prevenire la dispersione tramite una collaborazione con il tessuto economico locale e una didattica basata sulle competenze.*

Le attività svolte hanno permesso:

- ✓ di portare le organizzazioni all'interno della scuola creando una occasione di scambio e crescita reciproca rendendo, inoltre visibile agli studenti una continuità tra l'esperienza nel mondo dell'istruzione e quella nel mondo del lavoro;
- ✓ di sviluppare concretamente delle innovazioni nei contesti organizzativi grazie al contributo dei giovani affiancati dagli esperti CNR-CERIS e dai docenti;
- ✓ di sviluppare delle competenze specifiche da parte dei giovani chiamati ad avere un ruolo attivo nell'organizzazione e non solo di apprendimento passivo;
- ✓ di attivare delle sperimentazioni didattiche consentendo ai docenti tutor di riportare nelle ore curricolari l'esperienza di progetto vissuta da alcuni degli alunni a vantaggio dei giovani che non avevano preso direttamente parte al progetto;
- ✓ di creare un know how nella scuola per la futura ri-proposta del progetto con un minore presenza degli esperti CNR-CERIS

### *3.2 Analisi di Efficacia Rispetto al Target Di Riferimento*

Il target diretto delle attività di progetto erano gli studenti ma le attività proposte hanno permesso il raggiungimento indiretto di altri due target: le organizzazioni del territorio e i docenti.

#### *1) Studenti*

Il progetto ha permesso il coinvolgimento di due tipologie di studenti: quelli maggiormente motivati e con risultati scolastici eccellenti, quelli demotivati e con conseguenti risultati scolastici non sempre sufficienti. L'interazione tra i due target si è rilevata particolarmente fruttuosa permettendo la creazione di una comunità di apprendimento costituita da pari che ha scardinato la logica del promosso/bocciato permettendo un confronto basato sulla capacità di agire nel contesto organizzativo. Il raggiungimento efficace del target è testimoniato da:

- ✓ una richiesta da parte di studenti non coinvolti nel progetto di rientrarvi visto l'entusiasmo dimostrato dai compagni;
- ✓ il reale sviluppo di processi innovativi nelle organizzazioni (gli studenti hanno mantenuto fede all'impegno preso mostrando costanza e partecipazione nelle organizzazioni);
- ✓ dai feedback dati dai responsabili delle organizzazioni che su 32 ragazzi ospitati in tirocinio sono risultati positivi per il 90% dei casi;

### 2) Organizzazioni

L'efficacia delle azioni messi in atto nei confronti delle organizzazioni partecipanti sono dimostrate da:

- ✓ una relazione fatta in occasione del convegno di chiusura del progetto in cui hanno esplicitato i risultati raggiunti dai giovani nelle loro organizzazioni;
- ✓ una assidua presenza alle attività del progetto che hanno richiesto un investimento di tempo cospicuo;
- ✓ la richiesta da parte dei responsabili di attivare nel nuovo anno la stessa tipologia di progetto visti i risultati raggiunti nelle loro organizzazioni.

### 3) Docenti

Il gruppo di docenti coinvolto nel progetto ha dovuto scontarsi con innumerevoli difficoltà organizzative dovute alle modalità di lavoro tipiche delle strutture scolastiche poco ricettive ad attività di carattere trasversale. Ciò nonostante hanno testimoniato:

- ✓ l'attuazione di sperimentazioni nel percorso didattico curriculare;
- ✓ il mantenimento, durante il progetto, di contatti costruttivi con il tessuto economico locale;
- ✓ l'apprendimento di una modalità di accompagnamento al tirocinio basato sull'attivazione delle risorse dei giovani tramite una lettura delle situazioni basata sia sull'elemento cognitivo che su quello emotivo e volitivo.

### 3.3 Fattori di Successo e criticità dell'Intervento

Fattori di Successo	Criticità dell'intervento
L'utilizzo della formazione-sviluppo come strumento di apprendimento è risultato efficace sia nei confronti degli studenti che dei docenti: l'alternanza tra azione e riflessione, prevista dalla metodologia, è stata particolarmente efficace	L'organizzazione scolastica attualmente non è pensata affinché le attività di tirocinio avvengano in una reale alternanza con la didattica curricolare. Dal punto di vista organizzativo ciò ha richiesto: molta flessibilità da parte delle organizzazioni ospitanti nell'individuazione di orari che non incidessero sull'attività curricolare dei giovani ospitati; un maggior impegno da parte dei giovani che hanno dovuto fare uno sforzo di conciliazione tra studio e attività di tirocinio.
Le organizzazioni coinvolte hanno mostrato particolare interesse al progetto e si sono mostrate disponibili a tutte le attività proposte nonostante queste fossero organizzate durante le normali ore lavorative.	I partner di progetto che avrebbero dovuto individuare le organizzazioni partecipanti sono venute meno al loro impegno creando uno slittamento dei tempi di implementazione del progetto.
I docenti hanno mostrato un impegno nelle attività di tutoraggio che è andato oltre il puro "dovere": hanno spesso investito il proprio tempo libero per recarsi presso le organizzazioni e creare occasioni di incontro con i giovani.	Lo slittamento dei tempi ha provocato un sovraccarico nel lavoro dei docenti che hanno visto coincidere le scadenze progettuali con quelle curricolari.
La gestione congiunta degli incontri di affiancamento ai giovani degli esperti CNR-CERIS e dei docenti ha permesso di modulare al meglio le attività sul target specifico: le conoscenze professionali e metodologiche sono state integrate con le conoscenze del contesto.	Il coinvolgimento di due strutture scolastiche logisticamente ubicate in due strutture a distanza ha creato diversi problemi organizzativi diminuendo l'efficacia nella creazione di comunità di apprendimento sia tra studenti che tra docenti.

### *3.4 Considerazioni Finali*

Il progetto realizzato costituisce una sperimentazione su piccola scala dei risvolti diretti e indiretti di una attività di tirocinio gestita con modalità innovativa. L'attuale organizzazione delle scuole italiane, ancora poco portata per un contatto con il mondo del lavoro e solo sporadicamente capace di lavorare a classi aperte, non viene in contro a questo tipo di innovazioni. Ciò nonostante i risultati raggiunti dimostrano che un approccio diverso nella gestione dei tirocini è possibile ed efficace.

L'innovazione delle modalità di gestione dei tirocini costituisce un modo efficace per avvicinarsi alle indicazioni europee di una didattica per competenze. Nello specifico il progetto più che sviluppare competenze tecniche specifiche è stato teso a rendere i giovani capaci di muoversi in modo flessibile e autonomo nei contesti lavorativi tramite la generazione di alcune competenze chiave e riutilizzabili in situazioni diverse (tra cui in particolare imparare ad imparare, competenze sociali e civiche, spirito di iniziativa e imprenditorialità). L'efficacia nella generazione di tali competenze è legata anche all'età in cui ci si propone di svilupparle. Dare la possibilità a ragazzi così giovani di confrontarsi con il mondo lavorativo in un'ottica sperimentale significa evitare la creazione di strutture mentali rigide più difficili da re-indirizzare in una età adulta.

Bisogna poi considerare che le competenze chiave costituiscono un know how che ha bisogno di tempo per consolidarsi ma che rispondono esattamente alla domande di una economia che richiede sempre maggiore autonomia e capacità di adattamento.

La possibilità di dare continuità a queste sperimentazioni, in tal senso, costituirebbe un valore aggiunto non solo per il target diretto (gli studenti) ma per uno sviluppo locale di carattere integrato: istituzioni scolastiche- cittadini- mondo del lavoro. La prontezza e apertura con cui gli attori coinvolti hanno partecipato alle attività sono dimostrazione del potenziale di questo tipo di interventi.

## BIBLIOGRAFIA

- Bertelli C., Gandini A., Tacchi Venturi A (2005), *Il nuovo Master: lavorare apprendendo*, Franco Angeli, Milano.
- Calcerano L., Anelli M. T., Cetorelli A. M. (2000), *La definizione di dispersione scolastica e l'analisi delle cause*, in *La dispersione scolastica: una lente sulla scuola*, Ministero della Pubblica Istruzione, pp. 6- 14.
- Catapatti S., Gandini A., Tacchi Venturi C. (2005), *Esperienze innovative italiane ed europee di alternanza studio-lavoro*, in "I saperi del lavoro", Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- CDS (2002), *Le politiche attive per favorire l'ingresso dei giovani al lavoro, annuario socio economico ferrarese*, Ferrara.
- CDS (2002), *Un IFTS originale: con il lavoro e lo stage all'estero, una formazione superiore innovativa*, Ferrara.
- Commission of the European Communities (2000), *Commission Memorandum on lifelong learning*, Brussels.
- Commissione delle Comunità europee (2001), *Realizzare uno spazio Europeo dell'apprendimento permanente*, 21.11.2001, Bruxelles.
- Commissione delle Comunità europee (2008), *Nuove competenze per nuovi lavori prevedere le esigenze del mercato del lavoro e le competenze professionali e rispondervi*, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, 2008/3058.
- Commissione delle Comunità europee (2010), *Europa 2020 una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo 2010- 2020.
- Dewey J. (1993), *How We Think*, Heat, New York.
- Gandini A. (1998), *Programmi formativi ed inserimento in unità produttive*, Cds, Ferrara.
- Gandini A., Fosci P., Flamini R. (1999), *Apprendere lavorando*, Diabasis, Ferrara.
- Hosking D. M, Morley I. E. (1991), *A Social Psychology of Organising: Persons, Processes and Contexts*, Harvester Wheatsheaf, London.
- Knowles M. (1996), *La formazione degli adulti come autobiografia*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Knowles M., Elwood F., Holton E., Swanson R. (2008), *Quando l'adulto impara. Andragogia e sviluppo della persona*, Franco Angeli, Milano.
- Lewin K. (2005), *La teoria, la ricerca, l'intervento*, Il Mulino, Bologna.
- Lievegoed B. C. J. (1973), *Developing Organisation*, Tavistock, Londra.
- Morin E. (1993), *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Novara F. (2001), *Il soggetto come organizzazione e l'organizzazione come soggetto collettivo*, Franco Angeli, Milano.
- Parlamento Europeo e Consiglio (2006), *Raccomandazione del 18 dicembre 2006 relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente*, 2006/962/CE.
- Rizziato E., Marziali B., Melone P. (2007), *Sviluppo locale e leadership*, working paper Ceris CNR, n.8/2007.

- Rizziato E. (2010), *La formazione sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorative*, working paper Ceris CNR, n.3/2010.
- Rizziato E. (2010), *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo*, Franco Angeli, Milano.
- Rizziato E., Melone P. (2010), *Il corso di formazione in Esperto/a dei Processi Innovativi (E.P.I) per le Organizzazioni e per il Territorio. Progetto FIXO Azione 3 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Ricerca-azione e sperimentazione di un modello efficiente di transazione*, rapporto tecnico Ceris CNR, n.32/2010.
- Rizziato E., Nemmo E. (2012), *L'etica dello sviluppo organizzativo e la responsabilità sociale delle organizzazioni: punti di arrivo, criticità e proposte nel contesto italiano e internazionale*”, Working paper Ceris-CNR, n. 11/2012.
- Rizziato E., Nemmo E. (2012), *Un quadro internazionale, europeo ed italiano sulla responsabilità sociale delle organizzazioni con focus sull'etica dello sviluppo organizzativo*, Rapporto Tecnico Ceris- CNR, n. 40/2012.
- Rizziato E., Nemmo E (2013), *Progetti OrMa e SAPIL: la formazione-sviluppo per un placement universitario innovativo e la generazione di nuove capacità*, Rapporto Tecnico Ceris CNR, n.32/2013.
- Senge P. M. (1992), *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Vygotskij L. S. (1969), *Pensiero e linguaggio*, Barbera, Firenze.
- Womack J. P., Jones D. T., Roos D. (1991), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano.
- Weick K. E. (1997), *Senso e significato dell'organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Zucchermaglio C, Alby F. (2006), *I confini tra comunità come luogo di apprendimento organizzativo*, in Alby F. (a cura di), *Psicologia culturale delle organizzazioni*, Carocci, Roma.

## ALLEGATI

*Allegato 1: Programma del Workshop con le imprese*



ISTITUTO ISTRUZIONE SUPERIORE Luigi Di  
Savoia RIIS00600C

*ITC RITD00601P - IPSSCTS RIETI RIRC00601B*



**Progetto Second chance school- mapping community**

## **Workshop**

# **LE DOMANDE DI SVILUPPO DELLE ORGANIZZAZIONI**

**18.12.2012 Ore 10.00-13.00**

### **PROGRAMMA**

Il Workshop sarà gestito dalla Dott.sa Erica Rizziato e dalla Dott.ssa Erika Nemmo del CNR-CERIS – Istituto di Ricerca sull’Impresa e lo Sviluppo del Consiglio Nazionale delle Ricerche- con l’utilizzo di metodologie innovative e interattive.

**10.00-10.30:** Presentazione del progetto e della metodologia di affiancamento

**10.30-11.30:** Esplorazione interattiva delle opportunità di sviluppo delle organizzazioni

**11.30-13.00:** Definizione dei processi di inserimento dei tirocinanti e gestione del progetto

Allegato 2: Presentazione Power Point, Workshop con le imprese

USRLAZIO REGIONI PUGLIA REGIONE EMILIA ROMAGNA CERIS Centro Nazionale Formazione Professionale Istituzione Superiore degli Studi di Scienze Regionali aim Ass. per lo sviluppo economico e produttivo

**Progetto Second chance school-mapping community**

**Workshop**

**LE DOMANDE DI SVILUPPO DELLE ORGANIZZAZIONI**

**18/12/2012**

**Alcuni degli obiettivi di Second chance school-mapping community**

E' un progetto articolato che ha tra i suoi obiettivi:

- **Creare un ponte** tra scuola e tessuto economico locale per uno sviluppo congiunto del territorio;
- **Offrire una occasione di sviluppo** alle organizzazioni e, al contempo, una esperienza motivante e formativa ai giovani;

**Gli attori coinvolti nel progetto**

**Sperimentare un nuovo modo di gestire i tirocini** tramite una metodologia del CNR-CERIS che porti valore aggiunto a tutti gli attori.

**Le fasi del progetto**

- Individuazione delle domande di sviluppo delle organizzazioni (innovazioni di processo e/o processi innovativi);
- presentazione delle organizzazioni ad un gruppo di potenziali tirocinanti;
- Abbinamento giovane-organizzazione con colloqui
- Inserimento del tirocinante nell'organizzazione e accompagnamento al tirocinio da parte di docenti e consulenti CNR-CERIS

**Le opportunità di questo progetto**

Individuare in modalità interattiva delle domande di sviluppo delle vostre organizzazioni: innovazioni di processo e/o creazione di processi innovativi

Il progetto vi offre l'opportunità di osservare la vostra organizzazione tramite gli occhi di un giovane che sarà guidato a generare innovazioni tramite una metodologia del CNR-CERIS

**Alcuni elementi della metodologia che vi possono ispirare per guardare la vostra organizzazione in un'ottica di sviluppo:**

**LA FORMAZIONE-SVILUPPO NEI PROCESSI DI TIROCINIO**



### La formazione-sviluppo per i processi di tirocinio

- modalità formativa basata sull'alternanza azione-riflessione per sviluppare capacità nei tirocinanti e creare sviluppo nelle organizzazioni ospitanti
- Metodologia elaborata a partire dai risultati del progetto di ricerca-azione del CNR-Ceris "Motivazione del personale per lo sviluppo organizzativo: verso un approccio europeo" che ha proposto un orientamento innovativo al cambiamento e da una riflessione sulle principali criticità del processo formativo.
- Il CNR-CERIS ha sperimentato la formazione-sviluppo nella gestione dei tirocini in diversi contesti e regioni ottenendo ottimi risultati anche a livello occupazionale



7

### Altri elementi chiave della Formazione-Sviluppo

- L'identità dell'organizzazione è data dal suo core business (prodotto/servizio), quindi dal cliente;
- lo sviluppo efficace collega sviluppo individuale e organizzativo agendo su tre elementi chiave: **cliente, lavoratori, risultato economico**;
- management come elemento di sostegno e sintesi del cambiamento e dello sviluppo delle persone;
- esplorazione della domanda di cambiamento con l'ottica del cliente/utente per renderne chiaro il valore aggiunto (**lean**);
- coinvolgimento delle persone e responsabilità dei processi di cambiamento per creare motivazione e nuove capacità (**learning**);
- il cambiamento è un processo sperimentale non lineare ma ciclico, che alterna azione e riflessione creando mano a mano nuove costellazioni di persone e quindi forme organizzative (**living**).



8

Ala base della metodologia proposta c'è una visione evolutiva dell'organizzazione e delle competenze di chi vi lavora



Vediamo come leggere in modo evolutivo i processi di una organizzazione:

normalmente si riscontrano tre fasi di sviluppo, ogni fase presenta delle criticità che vanno gestite per evolvere in una fase successiva



10

### 1 fase: la fase pionieristica



11

### 2 fase: la fase di differenziazione dell'organizzazione





## Il ritmo dell'accompagnamento ai giovani tramite la formazione-sviluppo



## Bisogna ricordare che...

- lo sviluppo si attiva quando smettiamo di parlare di problemi e cerchiamo di formulare domande di cambiamento/sviluppo;
- saper lavorare con le domande è una delle prime capacità da apprendere;
- la domanda deve essere concreta e rappresentare il problema che intendo affrontare

**Impariamo ad interagire in modo utile per avviare domande di sviluppo...**

## Attività in sottogruppi (4 persone):

Individuiamo la domanda di sviluppo della nostra organizzazione per offrire ai tirocinanti un processo con il quale confrontarsi



## Descrizione dell'esercizio sulla domanda: 4 persone A,B,C,D (ogni sessione dura 20 minuti)

- A: pensando ad un problema esprime una domanda di sviluppo in modo concreto – la scrive e la esplicita a B.
- B: cerca di aiutare A a concretizzare la natura della domanda, chiedendo esempi concreti e descrizione di immagini e fatti (chi, quando cosa dove) per 5 min.
- C: osserva il dialogo e tiene il tempo dell'esercizio; dopo 5 minuti chiede ad A di riformulare la domanda e da dei feedback a B su come aiutare meglio A a concretizzarla .
- Riprende il dialogo tra A e B per altri 5 minuti e C chiede ad A di riformulare nuovamente la domanda, A la scrive – la sessione dura circa 13-15 minuti
- D (docente) : al termine di tutte le interazioni D cerca di cogliere, in base alla sua percezione, l'essenza di quanto A ha espresso e propone una sua riformulazione della domanda
- Si scambiano i ruoli tra A, B e C ( i docenti rimangono sempre nel ruolo di D) in modo che tutti sperimentino le 3 posizioni

## Come affrontare l'esercizio

- A: sperimenta la capacità di esprimere un problema in forma di domanda di cambiamento, permettendo così di condividere e coinvolgere altri nella questione; sperimenta inoltre la capacità di descrivere le situazioni su un livello fattuale e visivo
- B: sperimenta la capacità di aiutare maieuticamente l'altro a comprendere ed esprimere al meglio la sua domanda cercando di evitare di voler comprendere lui; deve evitare quindi di dare risposte, spiegazioni o consigli o interloquire portando A su un piano di astrazione
- C: sperimenta l'osservazione del dialogo e come aiutare B nel suo ruolo in funzione dell'aiuto ad A per agire; sperimenta inoltre l'importanza di tenere il tempo in un processo
- D: sperimenta la capacità di osservare l'emersione di una domanda utile ad innescare un processo, di coglierne l'essenza a partire dai fatti e contribuire alla formulazione concreta della domanda.

## Presentarsi ai giovani

- Ogni organizzazione avrà a disposizione 15 minuti per presentare a una platea di potenziali stagisti la propria organizzazione e la domanda di sviluppo proposta.
- Sulla base di queste presentazioni i giovani decideranno a quali organizzazioni chiedere di sostenere un colloquio.

### Cosa non può mancare nella presentazione

- Degli accenni sulla **biografia** dell'organizzazione: come è nata, da quanto esiste, quali sono le sue peculiarità.
- La **domanda di sviluppo** che i giovani saranno chiamati ad affrontare: bisogna chiarire quali sono le necessità dell'organizzazione senza cadere nell'errore di presentare un preciso profilo professionale

Allegato 3: Presentazione Power Point presentazione progetto ai giovani

USRLAZIO REGIONE LAZIO Dipartimento di Economia e Ingegneria Industriale CERIS ISTITUTO ISTRUZIONE SUPERIORE Luigi Di Savoia REBRONOC ITC AZZURRO - ITC/CTA DELL'AGRICOLTURA aim Agenzia Infrastrutture e Mobilità

**Progetto Second chance school-mapping community**  
30/1/2013

**Alcuni degli obiettivi di Second chance school-mapping community**

- Darvi la possibilità di conoscere il **mondo del lavoro**;
- Darvi la possibilità di sostenere, forse per la prima volta, un **colloquio di lavoro**;
- Darvi la possibilità di fare una esperienza di tirocinio in cui **dovrete attivare tutte le vostre capacità e la vostra creatività**

**Gli attori coinvolti nel progetto**

**Sperimentare un nuovo modo di gestire i tirocini tramite una metodologia del CNR-CERIS che porti valore aggiunto a tutti gli attori.**

**Le fasi del progetto**

- Individuazione delle domande di sviluppo delle organizzazioni (innovazioni di processo e/o processi innovativi);
- **presentazione delle organizzazioni ad un gruppo di potenziali tirocinanti;**
- **Gli studenti indicano con chi preferirebbero sostenere un colloquio;**
- Il giorno 7 gennaio gli studenti terranno un colloquio con le aziende. Le aziende faranno una graduatoria degli studenti che avranno intervistato

**Le fasi del progetto**

- In base al posto che ogni studente ha raggiunto nella graduatoria si creeranno gli accoppiamenti stagista-organizzazione.

Esempio:  
Qualora Maria arrivi al primo posto nell'organizzazione A e B, Maria sceglierà in quale organizzazione fare lo stage. Se Maria scegliesse l'organizzazione A, la persona (es. Marco) che era seconda nella graduatoria dell'organizzazione B automaticamente diventerà prima. A questo punto Marco potrà decidere di andare nell'organizzazione B o, se è primo anche nella graduatoria dell'organizzazione C scegliere quest'ultima.

**Le fasi del progetto**

- Lo stagista andrà settimanalmente in azienda e periodicamente sarà affiancato in un incontro d'aula dai docenti e dai tutor del CNR

**TEMPO**

### L'obiettivo di oggi

11 organizzazioni si presenteranno a voi!!!!

#### Vi parleranno:

- Della **storia** e di ciò che fa ciascuna organizzazione
- Di quale sarà l'area di sviluppo in cui sarete impegnati: **vi proporranno delle domande** rispetto alle quali vi dovrete attivare durante il vostro stage

**Dovrete scegliere con chi sostenere un colloquio**



### L'obiettivo di oggi

**Vi consegneremo un foglio all'interno del quale è indicato:**

- Il nome delle aziende
- le domande che vi propone

**Al termine delle presentazioni dovrete riconsegnarci i fogli con indicato nella casella PREFERENZA le 4 organizzazioni con le quali vorreste sostenere il colloquio ( da quella preferita- n1 a quella meno preferita- n4)**



### Il prossimo step

Il 7 gennaio è la giornata in cui si terranno i colloqui

#### IMPORTANTE:

- Non potrete sostenere i colloqui con tutte e 4 le aziende!
- Anche se indicate una azienda come prima preferenza, qualora ci fossero troppe candidature per quell'azienda, sulla base dei curriculum vitae sarà fatta una scrematura. Non è quindi detto che facciate il colloquio con l'azienda che avete indicato al primo posto.



Non vi capiterà facilmente di avere l'opportunità di conoscere una organizzazione e di scegliere con chi sostenere un colloquio.....

quindi



*Allegato 4: Indicazioni a candidati e tutor per la gestione dei colloqui*



## INDICAZIONI PER I CANDIDATI

Prima del colloquio, focalizzatevi sui seguenti punti:

- Esperienze scolastiche sintetiche e significative
- Esperienze lavorative
- Interesse per la proposta
- Autovalutazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento

Sarete valutati sulla capacità di esprimervi in modo chiaro e sintetico, di avere iniziativa, di essere predisposti alle relazioni sociali:

### **il racconto di sé**

- La gestione dell'emotività
- La propositività (Creatività/Originalità/Lasciare il segno)
- La capacità di metabolizzare, trasformare il non essere scelti

## INDICAZIONI PER I TUTOR

(domande base per i colloqui)

- Motivi la scelta del suo percorso di studi (Come mai è andato fuori corso? Ha lavorato durante il periodo degli studi?)
- Ci racconti le sue esperienze (partendo dal CV)
- Qual è il suo lavoro ideale?
- Dopo la presentazione, ha avuto modo di documentarsi sull'organizzazione?
- Il suo è un CV di tutto rispetto, ha già capito quali sono i suoi punti di forza e le aree di miglioramento?
- Ci può dire tre suoi pregi e tre difetti?
- Argomenti il suo interesse per la proposta.
- Lei come si vede in questa realtà? E qual è il valore aggiunto che porterebbe all'azienda?
- Come si vede da qui a 3 o 5 anni?
- Come si sta muovendo nel mondo del lavoro?
- Come se la cava con le lingue e il computer?
- Ha domande da farci?

## Allegato 5: Scheda di valutazione per i colloqui di selezione



ISTITUTO ISTRUZIONE SUPERIORE Luigi Di Savoia  
RIIS00600C



### SCHEDA DI VALUTAZIONE

**ORGANIZZAZIONE** \_\_\_\_\_

**DOMANDA DI SVILUPPO** \_\_\_\_\_

**CANDIDATO** \_\_\_\_\_

**INDIRIZZO DI STUDI** \_\_\_\_\_

FATTORI DI VALUTAZIONE ATTUTIDINALI	SCALA DI VALUTAZIONE					
<b>ABILITA' COMUNICATIVE</b> Capacità di esprimere il proprio pensiero in modo chiaro e corretto, utilizzando argomenti logici sostenuti da elementi ben analizzati	1	2	3	4	5	6
<b>INIZIATIVA – PROPOSITIVITA'</b> Predisposizione ad intraprendere azioni e ad agire in maniera concreta per la realizzazione di idee e progetti - capacità di contribuire con proprie proposte alla soluzione dei problemi	1	2	3	4	5	6
<b>PREDISPOSIZIONE ALLE RELAZIONI SOCIALI</b> Capacità di sviluppare relazioni interpersonali positive, rendendosi disponibile a fornire e ricevere aiuto e a lavorare in gruppo	1	2	3	4	5	6
<b>ATTIVITA' EXTRACURRICULARI</b> Valutazione dell'impegno profuso in iniziative scolastiche e non al di fuori dell'attività curriculare	1	2	3	4	5	6
<b>COMPETENZE STRUMENTALI</b> Valutazione delle specifiche abilità tecniche necessarie per un adeguato inserimento quali le abilità informatiche, le abilità linguistiche ed altre ritenute prioritarie.	1	2	3	4	5	6
<b>MOTIVAZIONE AL PROCESSO</b> Valutazione del livello di interesse/motivazione allo sviluppo dello specifico processo per il quale si è candidato	1	2	3	4	5	6
<b>ESPERIENZE PROFESSIONALI</b> Valutazione delle eventuali esperienze lavorative, di stage, tirocinio... compiute in relazione alla pertinenza delle esperienze con l'area di inserimento aziendale proposta	1	2	3	4	5	6

**punteggio totale** \_\_\_\_\_

FIRMA REFERENTE/I AZIENDALI

FIRMA TUTOR

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Allegato 6: Incontro di Orientamento per i non allocati

**Progetto Second chance school-mapping community**  
**Incontro di orientamento**

Obiettivi della giornata



- Capire **cosa abbiamo imparato** da questa esperienza.
- Capire quali sono stati i nostri **punti forti** e quali le nostre **aree di miglioramento**.
- Fare un primo passo per **migliorare** le nostre prestazioni nel rapporto con il mondo del lavoro.

Obiettivi della giornata

Ognuno di voi dovrà riflettere individualmente su questa esperienza per capire quali sono stati i suoi punti di apprendimento. Dopo una riflessione individuale ne parleremo in gruppo.

Riflessione individuale

Fase del progetto	Quali capacità ho messo in campo?	Cosa dovrei migliorare?	Cosa ho appreso?
Presentazione e scelta delle organizzazioni			
Preparazione al colloquio (compresa preparazione CV)			
Colloquio			

Individuazione di un prossimo passo in gruppo

Ognuno di noi riporterà la propria esperienza agli altri. Ogni partecipante al gruppo dovrà sforzarsi di dare un consiglio concreto al proprio compagno su come migliorare.



*Allegato 7: Invito alle imprese per il monitoraggio dei processi di stage***ISTITUTO ISTRUZIONE SUPERIORE****Luigi di Savoia****di Rieti -RIIS00600C****PROGETTO SECOND CHANCE SCHOOL- MAPPING COMMUNITY**

Gentile Responsabile,

Sono diverse settimane che lo studente che ha deciso di ospitare come stagista sta lavorando presso la Sua Organizzazione.

Arrivati a circa la metà del percorso proposto con il progetto Second Chance School, avremmo piacere di invitarla nuovamente presso la sede della Scuola per fare il punto della situazione.

L'incontro, che durerà circa tre ore avrà come obiettivi:

- rifocalizzare la domanda di sviluppo espressa nei precedenti incontri;
- individuare dei prossimi passi per affiancare al meglio il giovane affinché, al termine del progetto, possa raggiungere i risultati desiderati.

Perché l'incontro sia proficuo saremmo felici che partecipasse la persona che all'interno dell'organizzazione segue più da vicino lo studente nonché colui/colei che ha espresso la domanda di sviluppo negli incontri precedenti

**L'incontro si terrà il 13 maggio dalle ore 11 alle ore 13 presso l'Istituto Luigi di Savoia**

Per qualsiasi altra informazione sul contenuto del progetto o sulle attività a cui vorrà partecipare può contattare direttamente la referente del progetto CNR-CERIS:

Dott.ssa Erika Nemmo, e-mail:

[REDACTED]

oppure la docente referente del progetto presso la scuola :

Prof.ssa Maria Cecilia Maistrello e-mail:

[REDACTED]

Cordiali Saluti.

Il Dirigente Scolastico

Prof.ssa Maria Rita Pitoni



Allegato 8: Scheda Esercitiamoci a lavorare con le domande



**ISTITUTO ISTRUZIONE SUPERIORE**

**Luigi Di Savoia RIIS00600C**

**ITC RITD00601P - IPSSCTS RIETI RIRC00601B**



**Progetto Second chance school- mapping community**

**ESERCITIAMOCI A LAVORARE CON LE DOMANDE**

Area di esplorazione	Domande
Biografia dell'organizzazione	
La fase di vita dell'organizzazione	
Clienti e servizi	
Le criticità alla base delle domanda di sviluppo e il processo del cliente	
Le persone chiave	

*Allegato 9: indicazioni per la presentazione in plenaria*

**COME PRESENTARSI NELLE ATTIVITA' IN PLENARIA**

- 1) Ricorda di iniziare con il tuo nome e cognome e con il nome dell'organizzazione che ti ospita;
- 2) Prima di proporti al tuo pubblico ricorda di rivedere la domanda di sviluppo che ti è stata affidata dalla tua azienda. Dopo aver detto chi sei e dove stai lavorando devi cercare di riportare la domanda nel modo più fedele possibile ;
- 3) dopo aver indicato la domanda di sviluppo cerca di fare una sintesi di quanto hai fatto fino a quel momento per svilupparla;
- 4) se ci sono state riporta le criticità che hai dovuto affrontare o che intravedi all'orizzonte
- 5) prima di concludere la presentazione devi sempre indicare quale sarà il tuo prossimo passo, cosa intendi fare nel periodo successivo. Devi descriverlo nella maniera più concreta possibile.



Allegato 10: Diario di Stage

**DIARIO DI STAGE (MESE \_\_\_\_\_)**

	<b>Con chi ho parlato/cosa non v`a</b>	<b>Cosa mi ha detto/cosa ho notato</b>	<b>Cosa mi ha colpito (fatti/emozioni/intenzioni di cambiamento)</b>	<b>Spunti per un prossimo passo</b>	<b>Cosa ho imparato</b>
<b>PRIMA SETTIMANA</b>					
<b>SECONDA SETTIMANA</b>					

**DIARIO DI STAGE (MESE \_\_\_\_\_)**

	<b>Con chi ho parlato/cosa non v'è</b>	<b>Cosa mi ha detto/cosa ho notato</b>	<b>Cosa mi ha colpito (fatti/emozioni/intenzioni di cambiamento)</b>	<b>Spunti per un prossimo passo</b>	<b>Cosa ho imparato</b>
<b>TERZA SETTIMANA</b>					
<b>QUARTA SETTIMANA</b>					