

# REPORT NAZIONALE SULL'ALTERNANZA SCUOLA LAVORO

AZIONE SPERIMENTALE DI ASSISTENZA TECNICA

A cura dell'Unità Organizzativa Qualificazione Servizi e Politiche nelle Scuole

Direzione Transizione Scuola Lavoro

Giugno 2017

---

## Indice

Premessa .....	2
1. La manifestazione di interesse.....	3
2. La proposta di assistenza tecnica del Programma FlxO.....	5
2.1 I seminari tematici.....	5
2.2 Alcuni dati sugli istituti scolastici partecipanti e sui seminari realizzati .....	6
2.3 I questionari di customer satisfaction .....	10
3. Focus sui principali elementi emersi: risorse e criticità .....	14
3.1 La rappresentazione dell'alternanza scuola-lavoro .....	14
3.2 Raccordo con soggetti territoriali.....	14
3.3 Funzioni organizzative attivate per l'alternanza .....	15
3.4 Progettazione e integrazione con la didattica .....	16
3.5 Valutazione delle esperienze e certificazione delle competenze .....	18
3.6 Diffusione dei risultati e buone prassi.....	19
Conclusioni .....	20

## Premessa

Il presente report sull'alternanza scuola-lavoro nasce dall'esperienza realizzata da Anpal Servizi, attraverso il Programma FlixO<sup>1</sup>, in 100 istituti scolastici distribuiti lungo tutto il territorio nazionale.

Le scuole sono protagoniste di un cambiamento culturale e organizzativo avviato dalla Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione (Legge n. 107 del 2015) che ha reso obbligatoria la metodologia didattica dell'alternanza scuola-lavoro nei licei, negli istituti tecnici e in quelli professionali. Questa spinta normativa, che sostiene la possibilità di **arricchire i percorsi scolastici e formativi sfruttando il valore culturale ed educativo del lavoro anche per migliorare l'orientamento dei giovani e accrescere la motivazione allo studio**, si accompagna ad altre novità introdotte dal Jobs Act (L. 183/2014 e successivi decreti attuativi) volte alla promozione del sistema duale italiano, il quale trova nell'Apprendistato di I e III livello la sua concreta attuazione.

Affinché l'obbligo si tramuti in una reale opportunità, gli istituti scolastici necessitano di ripensare il proprio ruolo, di affiancare nuovi obiettivi connessi a quelli educativi, di ampliare la rete di collaborazioni con il mondo del lavoro e gli altri soggetti della società civile e dotarsi di strumenti e metodologie per affrontare al meglio la sfida posta da contesti che richiedono cittadini sempre più consapevoli, competenti e capaci di adattarsi ai cambiamenti.

Il Programma FlixO ha colto la sfida proponendosi di supportare le istituzioni formative per accompagnarle nel processo di sviluppo della cultura del lavoro tra i giovani e nella costruzione del raccordo tra formazione, lavoro e territorio. Ne è nata un'azione sperimentale di assistenza tecnica che ha implementato, da una parte, il lavoro di sistematizzazione con le scuole della dotazione organizzativa e metodologica, e dall'altra, la raccolta dei fabbisogni richiesti, la verifica dello stato dell'arte delle esperienze di alternanza realizzate e la consapevolezza delle resistenze da affrontare e trasformare.

Questo report racconta, dunque, ciò che le scuole hanno comunicato, in che modo avvertono il cambiamento in atto e le grandi opportunità che è possibile cogliere continuando a lavorare insieme per supportarle nella realizzazione dell'alternanza scuola-lavoro.

---

<sup>1</sup> Programma Formazione e Innovazione per l'Occupazione gestito dalla Direzione Transizione scuola lavoro di Anpal Servizi.

## 1. La manifestazione di interesse

Le 100 scuole hanno aderito alla sperimentazione attraverso una manifestazione di interesse pubblicata lo scorso dicembre, per il supporto alla progettazione e/o realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro, da realizzarsi entro il 31/03/2017.

L'attività di assistenza tecnica proposta ha coinvolto 100 scuole tra Istituti Tecnici, Istituti Professionali, Istituti d'Istruzione Superiore e Licei, variamente distribuiti sul territorio nazionale, secondo una ripartizione proporzionale al numero di scuole coinvolte nelle attività del Programma FlxO.

Si riporta di seguito la distribuzione territoriale.

Tab. 1 – Distribuzione regionale delle scuole

Regione	N. Scuole
Abruzzo	6
Basilicata	4
Calabria	6
Campania	11
Emilia Romagna	5
Lazio	10
Liguria	2
Lombardia	9
Marche	1
Molise	5
Piemonte	3
Puglia	8
Sardegna	7
Sicilia	10
Toscana	7
Umbria	1
Veneto	5
<b>Totale</b>	<b>100</b>

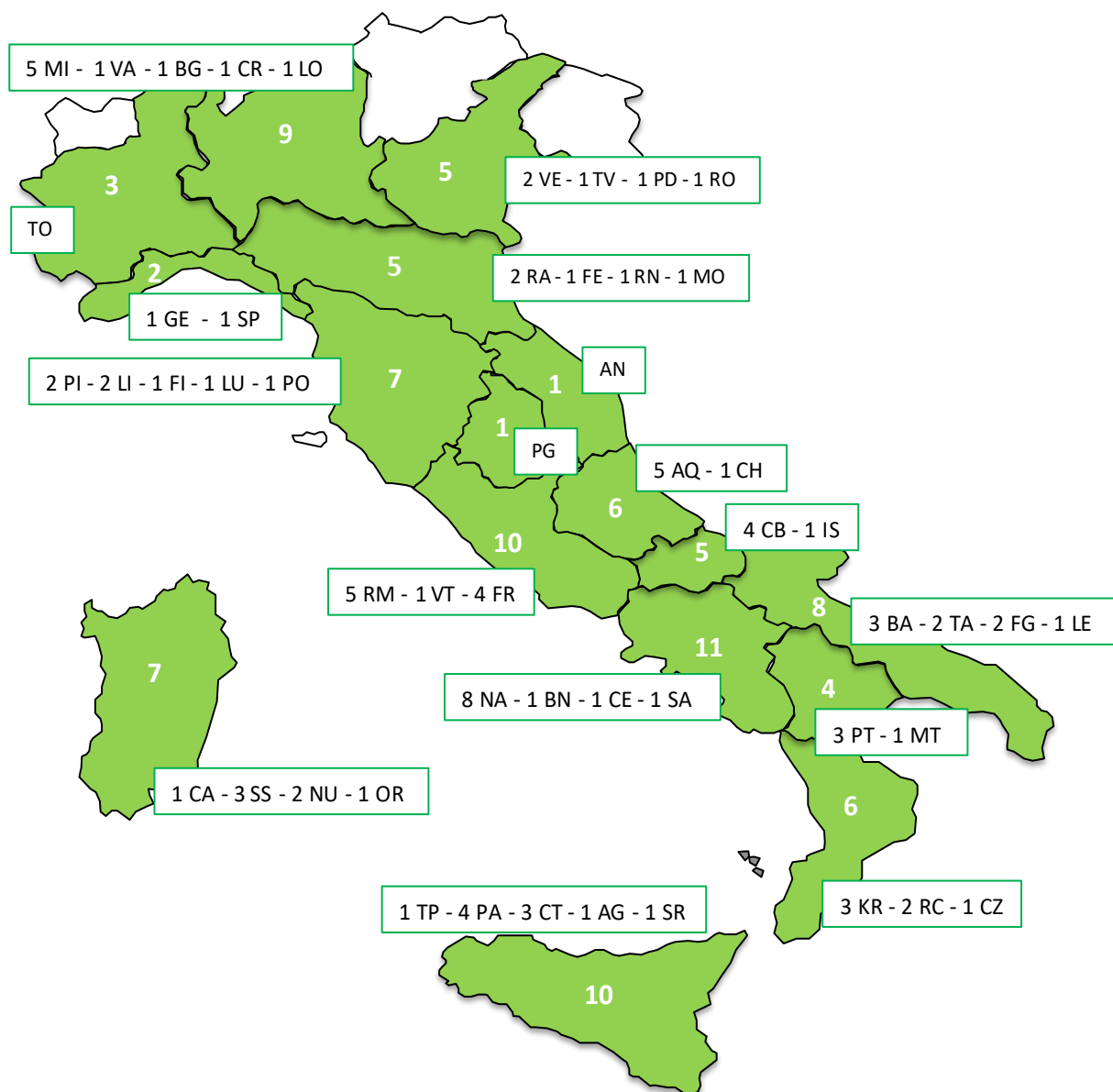
Tab. 2 – Ripartizione regionale per IIS e altri istituti o istituti singoli

Regione	Istituti scolastici		
	IIS	Altri istituti/ Ist. singoli	Totale
Abruzzo	6	0	6
Basilicata	2	2	4
Calabria	3	3	6
Campania	8	3	11
Emilia Romagna	2	3	5
Lazio	4	6	10
Liguria	0	2	2
Lombardia	6	3	9
Marche	1	0	1
Molise	5	0	5
Piemonte	1	2	3
Puglia	6	2	8
Sardegna	4	3	7
Sicilia	7	3	10
Toscana	1	6	7
Umbria	1	0	1
Veneto	3	2	5
<b>Totale</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Le attività avviate, anticipate da una prima analisi dello stato dell'arte delle scuole coinvolte rispetto alla realizzazione dei percorsi di alternanza, hanno avuto per obiettivo il potenziamento delle competenze necessarie a docenti e tutor per gestire le varie fasi del processo, dal coinvolgimento dei soggetti del mercato del lavoro all'avvio e alla co-progettazione, fino alla valutazione. Sono stati realizzati seminari condivisi tra più scuole, anche al fine di scambiare buone pratiche, acquisire nuove conoscenze, sviluppare nuovi partenariati, realizzare lo scambio e l'arricchimento reciproco in campo professionale.

Nel primo trimestre del 2017 si sono svolti sul territorio nazionale 58 seminari tematici, mentre a partire dal secondo trimestre dell'anno, a seguito della proroga del Programma FlxO fino al 31 luglio, è in corso un'assistenza tecnica mirata, rivolta alle scuole coinvolte.

Grafico 1 – Ripartizione territoriale provinciale



## 2. La proposta di assistenza tecnica del Programma FlxO

La proposta di assistenza tecnica del Programma FlxO si è concretizzata, in una prima fase, nella realizzazione di seminari nel corso dei mesi di febbraio e marzo 2017.

Le scuole, raggruppate territorialmente sulla base della propria disponibilità, hanno partecipato al seminario di presentazione e concordato, al termine dell'incontro, due tematiche tra le tre proposte, oggetto dei successivi seminari. In alcuni casi in una stessa regione sono stati replicati i medesimi seminari, a causa dell'impossibilità per alcuni referenti scolastici di recarsi presso altri istituti territorialmente non sempre prossimi. Inoltre, alcune scuole hanno richiesto di approfondire tutte e tre le tematiche impegnandosi a partecipare a un totale di quattro seminari.

Ciascun seminario è stato strutturato in una prima parte di confronto tra le scuole sulle esperienze realizzate e in una seconda fase di proposte metodologiche e strumenti, esercitazioni e simulazioni, con l'ausilio della strumentazione proposta, di situazioni e problematiche che i referenti scolastici hanno dovuto affrontare. Ai partecipanti è stato, infine, rilasciato il kit degli strumenti di facilitazione elaborati dal Programma FlxO contenenti, tra l'altro, proposte di laboratori da svolgere con studenti, insegnanti e documentazione di approfondimento.

### 2.1 I seminari tematici

Gli incontri hanno avuto come oggetto:

1. La presentazione delle modalità operative e degli strumenti per l'attivazione e la gestione dei percorsi di Alternanza Scuola-Lavoro;
2. La costruzione di partenariati territoriali: approcci e strumentazioni per attivare, costruire e consolidare i rapporti con i soggetti significativi del Mercato del Lavoro (MdL);
3. La co-progettazione scuola-soggetto ospitante: metodologie e strumenti di lavoro;
4. La funzione tutoriale: funzioni e strumenti di tutoraggio per la gestione dei percorsi di alternanza.

In particolare, in occasione del primo incontro, sono state proposte e condivise quattro **fasi del ciclo di alternanza**: la fase propedeutica, nella quale occorre innanzitutto impegnarsi per condividere gli obiettivi dell'apprendimento duale con tutti gli attori coinvolti (docenti, studenti e famiglie, soggetti del MdL). Si pongono le basi per accrescere la conoscenza del territorio e del mercato del lavoro mappando gli enti e i soggetti presenti con cui consolidare o attivare collaborazioni e si avviano i contatti. La fase di co-progettazione, che si realizza con la collaborazione organizzativa, progettuale e operativa tra istituzioni formative ed enti/soggetti del mercato del lavoro. In questa fase vengono analizzati, in particolare, gli obiettivi e le attività da realizzare, definiti i risultati da raggiungere e la metodologia da adottare, nonché individuati i vincoli e le strategie da attuare. Si definisce, inoltre, il sistema tutoriale declinato in ruoli e funzioni, si progettano i relativi strumenti di monitoraggio e valutazione dell'esperienza, si elabora infine il progetto formativo personalizzato.

La fase di realizzazione si concretizza con lo sviluppo di esperienze con il mondo del lavoro (a scuola, in azienda, con percorsi misti), preparando studenti e famiglie all'avvio dei percorsi, e con il monitoraggio qualitativo dei percorsi. La fase finale, di valutazione, costituisce il momento di condivisione, riflessione e rielaborazione di quanto sperimentato nell'alternanza in termini di apprendimenti acquisiti.

Il seminario sulla **costruzione dei partenariati territoriali** ha rappresentato l'occasione per affrontare con gli istituti scolastici il delicato tema del rapporto tra scuola e territorio, al fine di costruire e consolidare una rete di collaborazioni qualificate in grado di assicurare esperienze diversificate, corrispondenti alla grande varietà

di competenze che gli studenti possono sviluppare. Nel corso del seminario sono stati dunque presentati approcci, percorsi, metodologie di lavoro operative. Nello specifico, i referenti scolastici si sono esercitati con strumenti quali: la mappatura, il posizionamento degli stakeholders e la matrice delle convenienze. Si sono poi confrontati sulle differenti modalità di coinvolgimento degli attori al fine di individuare, per ciascun soggetto, quella più appropriata.

Il seminario sulla **co-progettazione** ha inteso accompagnare le istituzioni formative nell'acquisizione di metodologie e strumenti per la definizione degli obiettivi di apprendimento in termini di competenze da acquisire. In particolare, repertori, banche dati, schede di progettazione con le quali i partecipanti hanno simulato il processo di confronto tra scuola e azienda. In alcune regioni hanno partecipato al seminario referenti aziendali e di associazioni di categoria, che si sono messi in gioco per sperimentare le criticità relative a linguaggi differenti e giungere ad una sintesi sulle attività da far svolgere agli studenti in coerenza con gli obiettivi formativi. Insieme alle schede per la co-progettazione, i referenti scolastici e aziendali sono stati supportati nell'utilizzo dell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni<sup>2</sup> e altri strumenti di facilitazione.

Il **seminario** sul tema della **funzione tutoriale** ha puntato sulla centralità dell'assetto organizzativo dato dalla collaborazione tra tutor scolastico e aziendale nel supportare e qualificare le esperienze di alternanza. Il tutor è la figura chiave di accompagnamento, gestione e facilitazione dei processi di apprendimento; rappresenta un punto di riferimento costante per i partecipanti al percorso di formazione (studenti, docenti e altri). Nel seminario sono state, dunque, condivise le principali funzioni che i tutor, scolastico e aziendale, devono essere in grado di garantire; sono state proposte metodologie di intervento e, attraverso la simulazione di colloqui tra le due figure, sono stati utilizzati strumenti utili a migliorare la qualità degli esiti formativi connessi ai percorsi di alternanza scuola-lavoro.

Al termine di ciascun seminario è stato chiesto ai partecipanti di esprimere il proprio gradimento verso le tematiche trattate attraverso un questionario di *customer satisfaction*, i cui esiti maggiormente rilevanti sono stati sintetizzati più avanti nel documento.

## 2.2 Alcuni dati sugli istituti scolastici partecipanti e sui seminari realizzati

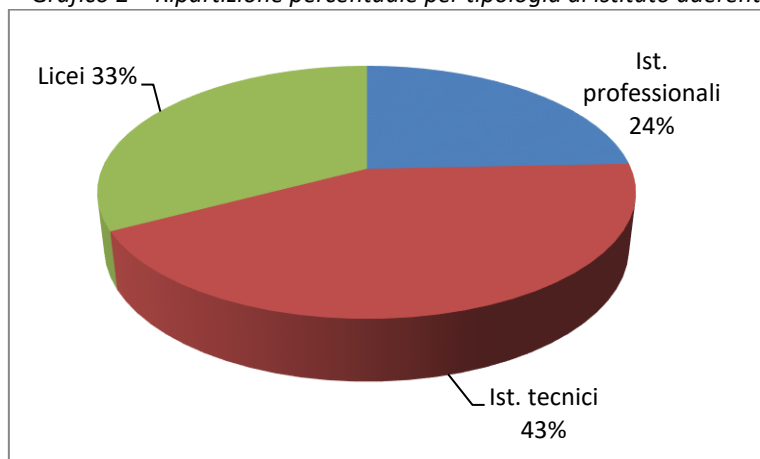
Nell'organizzazione dei seminari, anche ai fini di una migliore pianificazione delle esercitazioni da realizzare, è stato utile considerare non solo la tipologia di scuola (liceo, istituto tecnico o professionale) ma anche gli specifici indirizzi. La conoscenza della composizione dei partecipanti ha permesso, infatti, di calibrare ciascun seminario focalizzando l'attenzione sugli aspetti salienti per ciascuna realtà scolastica.

**È interessante notare come la maggioranza delle scuole aderenti siano stati istituti tecnici, contrariamente a quanto ci si sarebbe aspettati in considerazione della lunga esperienza nel dialogare con il mondo del lavoro. Allo stesso tempo ciò conferma la maggiore attivazione di questi istituti rispetto, ad esempio, alla minore adesione da parte dei licei, forse ancora disorientati dal cambiamento culturale cui sono sollecitati.**

---

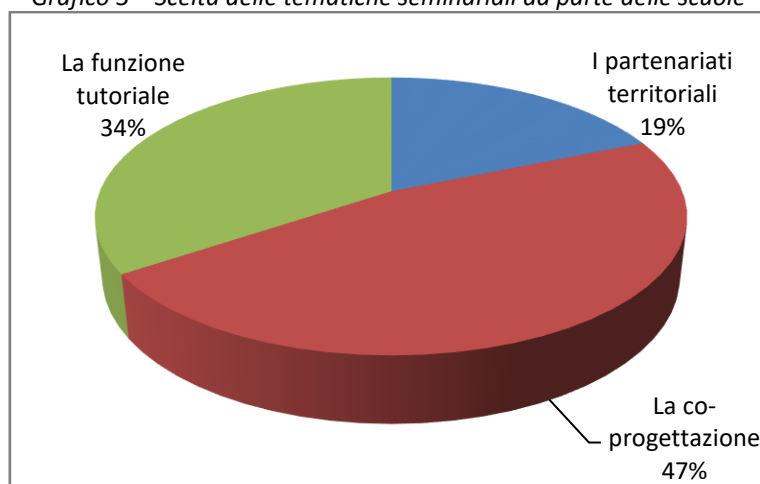
<sup>2</sup> L'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni è l'esito di un lavoro di ricerca intervento condotto dall'Inapp. Si tratta di uno strumento istituzionale di riferimento che descrive i contenuti del lavoro in termini di attività (task, compiti,...) e di prodotti-servizi potenzialmente erogabili nello svolgimento delle stesse attività descritte.

*Grafico 2 – Ripartizione percentuale per tipologia di istituto aderente*



La scelta delle tematiche da approfondire nei seminari porta a riflessioni differenti poiché non vi è un'omogenea distribuzione, quanto una più decisa propensione a valutare con maggiore importanza il tema della co-progettazione e dare minor rilievo a quella dei partenariati territoriali.

*Grafico 3 – Scelta delle tematiche seminariali da parte delle scuole*



Tale dato appare in contro-tendenza con l'affermazione più volte ribadita dalle scuole sulla necessità di ampliare il numero degli enti che possono accogliere studenti in alternanza, apparentemente come se la responsabilità della scarsa adesione di soggetti del territorio fosse un fattore esclusivamente esterno e non un elemento su cui lavorare per invertirne la tendenza. Il seminario proponeva proprio la promozione di un confronto tra i partecipanti e l'utilizzo di metodologie per identificare i soggetti e le modalità con cui sviluppare collaborazioni. Tuttavia, come si evince dalla tabella 4 di dettaglio, sono principalmente proprio le regioni del sud Italia (unica eccezione la Toscana) ad aver mostrato interesse per l'approfondimento della tematica sui partenariati.

Entrando nel dettaglio dei seminari realizzati, occorre precisare che in alcune regioni è stato necessario replicare gli incontri a causa dell'impossibilità da parte di alcune scuole di recarsi nella stessa località degli altri istituti partecipanti (è il caso dell'Abruzzo) o per le distanze che intercorrono tra una provincia e l'altra (in Sicilia sono state divise le scuole in due gruppi, uno afferente alla provincia di Palermo ed uno afferente alla provincia di Catania). Invece in Liguria, poiché sono state ammesse soltanto due scuole (una di La Spezia e una di Genova), sono stati realizzati due differenti incontri di presentazione della proposta di assistenza

tecnica, proseguendo con attività mirate nei due istituti. Infine, in Veneto le scuole hanno deciso di approfondire la tematica della co-progettazione realizzando due seminari incentrati esclusivamente su questo tema.

*Tab. 4 – Numero e tipologia di seminari realizzati nelle regioni*

Regioni	Presentazione proposta AT	I partenariati territoriali	La co-progettazione	La funzione tutoriale	Totale regionale
Abruzzo	2	2	1	2	7
Basilicata	1	1	1		3
Calabria <sup>3</sup>	1			1	2
Campania	1	1	1		3
Emilia-Romagna	1		1	1	3
Lazio	1		1	1	3
Liguria	2				2
Lombardia	1		1	1	3
Marche			1	1	2
Molise	1		1	1	3
Piemonte	1		1	1	3
Puglia	1	1	1		3
Sardegna	1		1	1	3
Sicilia	2	2	3	1	8
Toscana	1	1	1	1	4
Umbria	1		1	1	3
Veneto	1		2		3
<b>TOTALI</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>58</b>

I 58 seminari realizzati lungo il territorio nazionale hanno visto la partecipazione di circa **250 docenti tra referenti dell'alternanza e tutor scolastici**. In alcuni casi gli incontri hanno visto la partecipazione di altri soggetti, tra cui referenti dell'ufficio scolastico regionale; referenti aziendali o di altri enti, di associazioni di categoria; soggetti facenti parte del Comitato Tecnico Scientifico; Università.

Con riguardo alle presenze in ciascun seminario (si veda tabella 5) è possibile notare che nella maggioranza dei casi, tutte le scuole hanno partecipato almeno ad uno dei seminari realizzati, anche se si è talvolta evidenziata una minore partecipazione negli incontri successivi al primo da parte di alcuni operatori scolastici. Diversamente, in alcune regioni, gli istituti scolastici hanno coinvolto più di un referente.

<sup>3</sup> Si prevede di realizzare il terzo seminario in Calabria entro il mese di giugno e avrà ad oggetto il tema della co-progettazione.

Tab. 5 – Dettaglio del numero di scuole partecipanti e della tipologia di soggetto presente a ciascun seminario in tutte le regioni

<i><b>Regioni</b></i>	<b>Presentazione proposta AT</b>			<b>I partenariati territoriali</b>			<b>La co-progettazione</b>			<b>La funzione tutoriale</b>		
	N. scuole presenti	N. partecipanti		N. scuole presenti	N. partecipanti		N. scuole presenti	N. partecipanti		N. scuole presenti	N. partecipanti	
		<i>docenti</i>	<i>Altri soggetti*</i>		<i>docenti</i>	<i>Altri soggetti*</i>		<i>docenti</i>	<i>Altri soggetti*</i>		<i>docenti</i>	<i>Altri soggetti*</i>
Abruzzo	6	18		6	13					6	13	
Abruzzo (CH)	1	21		1	17		1	17		1	18	
Basilicata	1	13		4	24		4	25				
Calabria	6	19	1							5	12	1
Campania	10	19	1	9	15	2	9	14	1			
Emilia-Romagna	5	8					5	10	2	5	9	2
Lazio	9	18					5	11		5	8	
Liguria	2	13	4									
Lombardia	8	11					5	14	1	7	14	
Marche							1	2		1	1	
Molise	5	15					5	22	2	5	15	
Piemonte	3	3					3	6		2	10	1
Puglia	7	15		8	15		6	13				
Sardegna	6	15	2				6	18	6	6	25	3
Sicilia <sup>4</sup>	9	21	9	10	22	10	9	15	12	3	7	4
Toscana	6	16		7	18		7	16		6	11	2
Umbria	1	2					1	1		1	2	
Veneto <sup>5</sup>	5	15					5	28				
<b>TOTALI</b>	<b>90</b>	<b>242</b>	<b>17</b>	<b>45</b>	<b>124</b>	<b>12</b>	<b>72</b>	<b>212</b>	<b>24</b>	<b>53</b>	<b>145</b>	<b>13</b>

<sup>4</sup> Per la Sicilia i dati riportati sono la somma dei partecipanti ai seminari tematici realizzati in due diverse province: Palermo e Catania.

<sup>5</sup> In Veneto il totale di 28 partecipanti è rappresentativo dei due seminari svoltisi sulla stessa tematica in giornate diverse (16 partecipanti al primo incontro sulla co-progettazione e 12 partecipanti al secondo incontro sul tema).

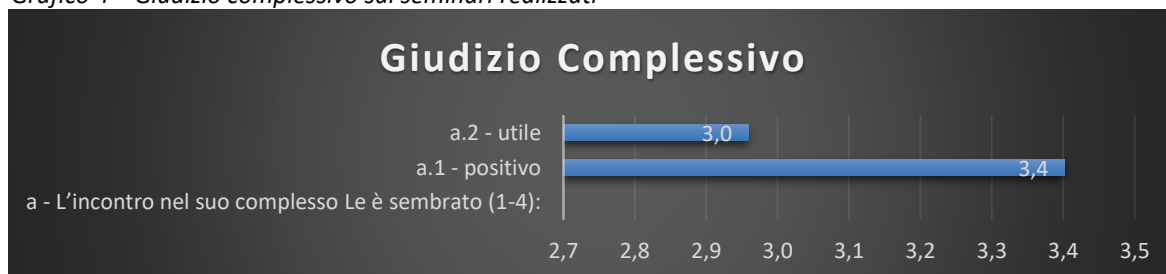
## 2.3 I questionari di customer satisfaction

Al termine di ciascun seminario è stato offerto ai partecipanti un questionario col quale esprimere un giudizio. In particolare si è inteso approfondire con tutti i partecipanti le dimensioni relative al contenuto e alle tematiche proposte, all'utilità della strumentazione, alle aspettative nutrite ed eventualmente soddisfatte. La seguente presentazione può agevolare le possibili connessioni tra i dati riportati di seguito e quanto descritto nel successivo paragrafo in merito ai principali elementi emersi in termini di risorse e criticità. Si espongono i risultati raccolti e valorizzati in tabelle riassuntive per agevolarne la lettura.

### *Giudizio complessivo sui seminari*

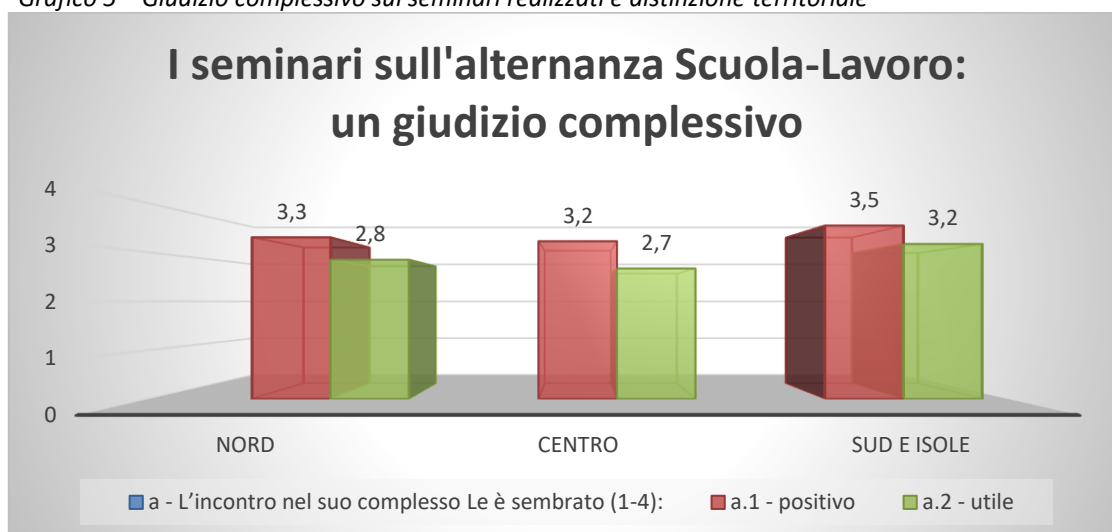
I referenti scolastici hanno fornito, anzitutto, un giudizio favorevole alla domanda circa la positività e utilità dell'incontro. I presenti infatti, in un range da 1 a 4, si sono espressi mediamente con un punteggio uguale o superiore a 3.

*Grafico 4 – Giudizio complessivo sui seminari realizzati*



Nell'accoppiare le risposte relative a regioni del nord, centro, sud e isole<sup>6</sup> non emergono particolari elementi significativi e differenze, salvo una leggera inflessione di positività per le scuole del sud e delle isole e una differenza di apprezzamento, con riguardo all'utilità dell'incontro, il cui valore risulta più critico al centro Italia, seppur sempre positivo.

*Grafico 5 – Giudizio complessivo sui seminari realizzati e distinzione territoriale*



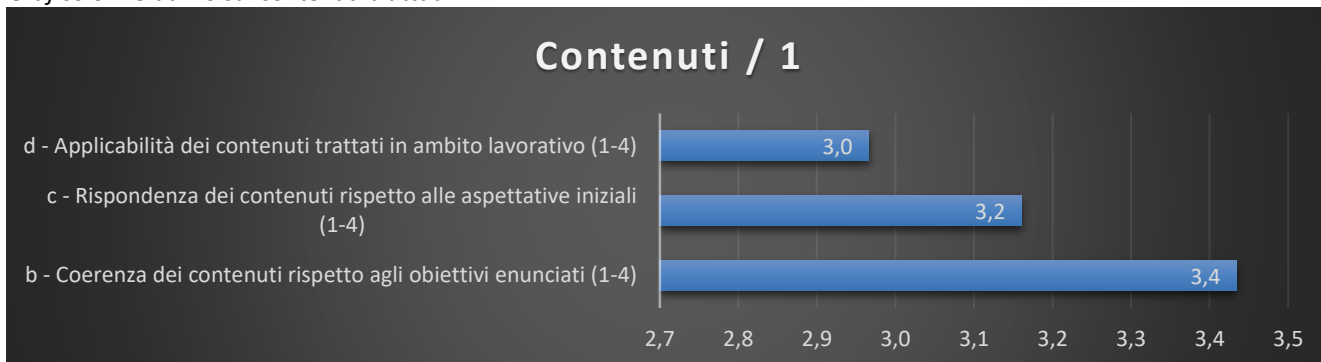
### *Contenuti*

<sup>6</sup> I raggruppamenti prevedono per il NORD: Piemonte, Lombardia, Veneto, Liguria, Emilia Romagna; per il CENTRO: Lazio, Toscana, Umbria, Abruzzo, Molise; per il SUD: Campania, Basilicata, Puglia, Calabria; per le ISOLE: Sicilia, Sardegna.

Nella domanda sui contenuti affrontati sono stati chiesti riscontri relativi sia all'utilizzo delle informazioni apprese, sia alla conoscenza delle tematiche. Anche in questo caso i giudizi sono stati complessivamente positivi (range a disposizione: 1-4), ma il primo aspetto ha evidenziato maggiore criticità con riguardo all'applicabilità dei contenuti trattati in ambito lavorativo.

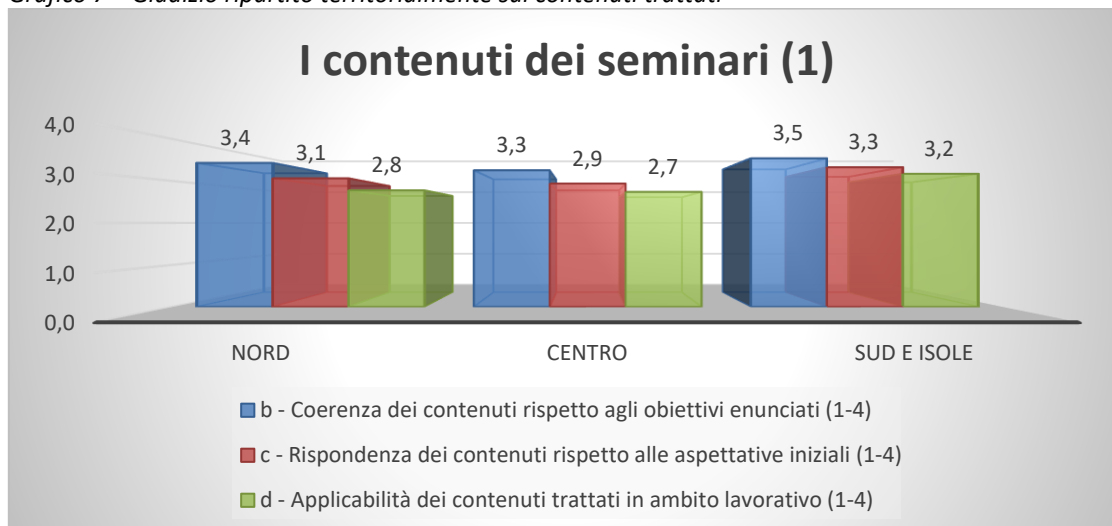
La motivazione di tale opinione emerge chiaramente nei dati discussi più avanti nel documento, in relazione a quanto dichiarato dai referenti scolastici sulle difficoltà di utilizzo di strumenti e metodologie proposte, come ad esempio la segmentazione delle imprese o la co-progettazione scuola-azienda, legate a scarsità del tempo a disposizione nella quotidianità scolastica, oltre che criticità vissute nel rapporto con gli attori territoriali del mercato del lavoro.

*Grafico 6 – Giudizio sui contenuti trattati*



La distinzione geografica ricalca fedelmente il giudizio complessivo e conferma le maggiori criticità al centro Italia ed in particolare con riguardo all'applicabilità dei contenuti trattati in ambito lavorativo.

*Grafico 7 – Giudizio ripartito territorialmente sui contenuti trattati*



Alla domanda se i contenuti emersi fossero già di conoscenza dei partecipanti, la maggioranza delle persone ha risposto che lo erano in parte ma che desideravano approfondirli. Solo una minima parte dei presenti (il 7%) ha dichiarato di non conoscerli e un esiguo 25% di referenti scolastici ha affermato di conoscere già quanto proposto.

*Grafico 8 – Conoscenza dei contenuti*

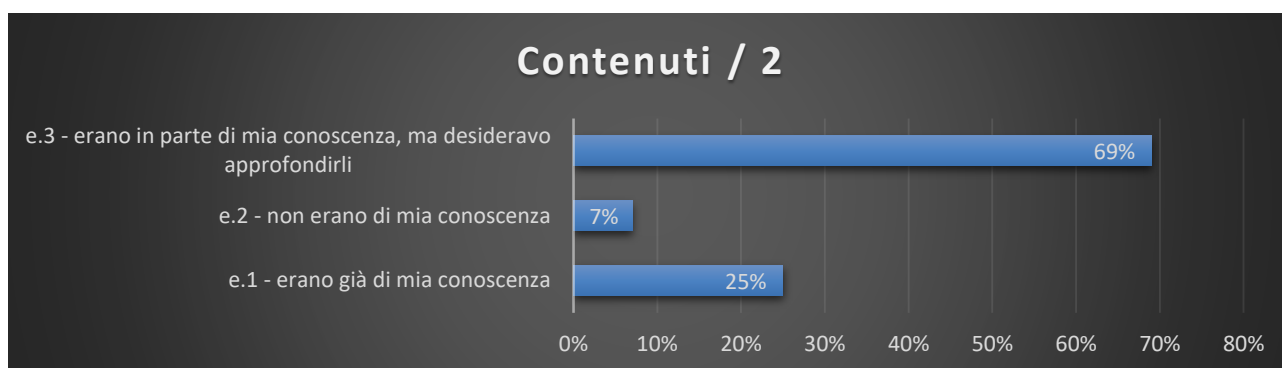
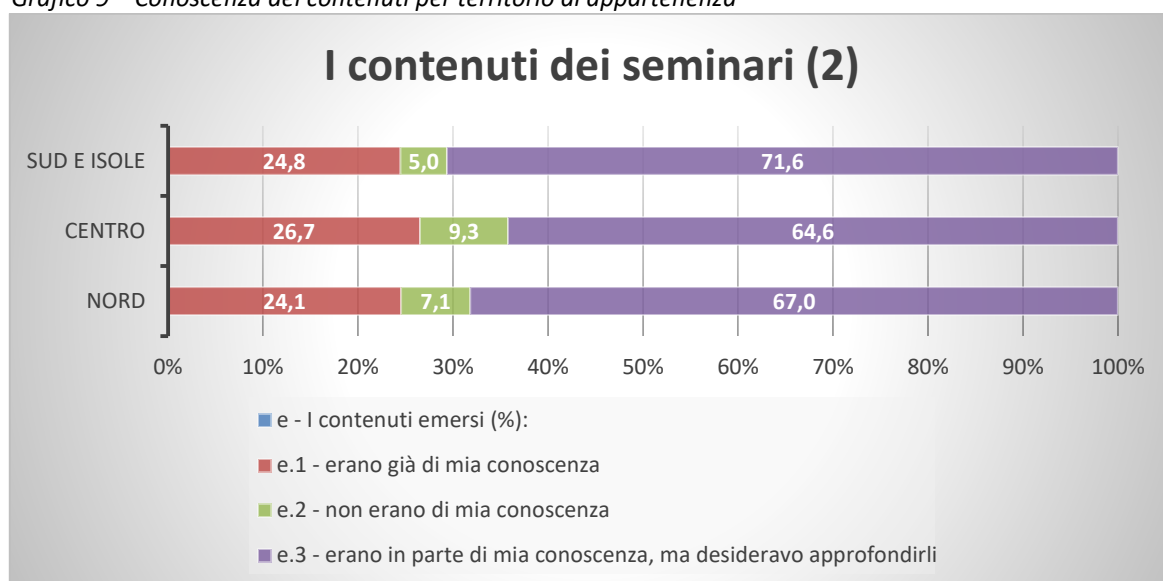


Grafico 9 – Conoscenza dei contenuti per territorio di appartenenza



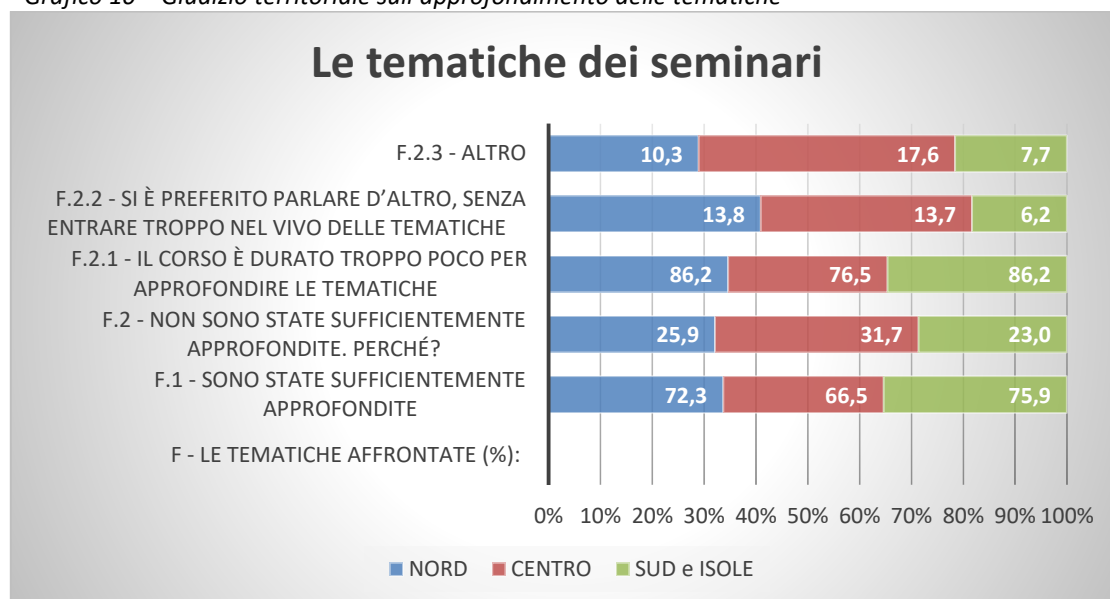
## Tematiche

La domanda ha inteso indagare il livello di approfondimento percepito dai partecipanti al seminario. Le risposte sono così distribuite:

f - Le tematiche affrontate:	
f.1 - sono state sufficientemente approfondite	72%
f.2 - non sono state sufficientemente approfondite. Perché?	26%
f.2.1 - il corso è durato troppo poco per approfondire le tematiche	80%
f.2.2 - si è preferito parlare d'altro, senza entrare troppo nel vivo delle tematiche	9%
f.2.3 - altro	10%

Per la maggioranza dei presenti le tematiche sono state sufficientemente approfondite (il 72%), tuttavia quasi un terzo dei referenti scolastici ha ritenuto invece che il corso sia durato troppo poco per permettere un'adeguata immersione nei contenuti. Questa opinione è stata ancor di più espressa dalle scuole del sud e delle isole.

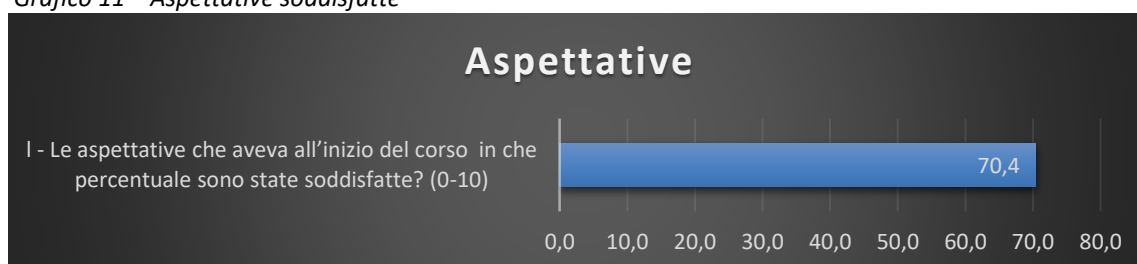
Grafico 10 – Giudizio territoriale sull'approfondimento delle tematiche



## Aspettative

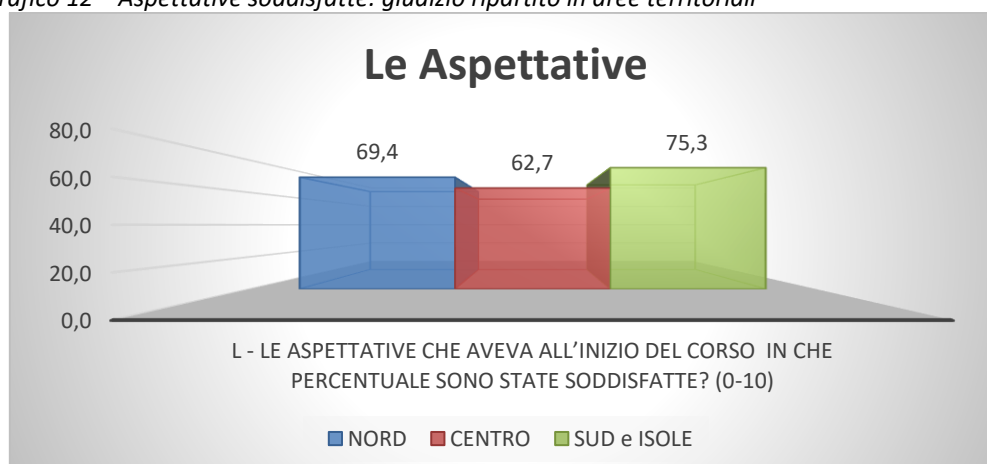
A conclusione del questionario è stato domandato se fossero state soddisfatte le aspettative iniziali. In media le risposte hanno fornito un riscontro positivo attestandosi intorno al 70%.

Grafico 11 – Aspettative soddisfatte



Come si evince dal grafico successivo il giudizio positivo risulta ampiamente confermato al sud e isole e leggermente più critico al centro Italia.

Grafico 12 – Aspettative soddisfatte: giudizio ripartito in aree territoriali



### 3. Focus sui principali elementi emersi: risorse e criticità

Le dimensioni di innovazione e obbligatorietà introdotte dalla Riforma scolastica hanno generato confusioni e complessità organizzative per le scuole che, come rilevato anche dai questionari, mostrano ampia apertura verso le opportunità di formazione e confronto su metodologie e strumenti per affrontare i cambiamenti. I referenti scolastici esprimono con chiarezza le difficoltà che incontrano nella pratica quotidiana e spesso sono in grado di suggerire modalità di risoluzione dei problemi e alternative valide per accrescere la qualità del percorso formativo. In questo paragrafo si espongono ambiti di sviluppo individuati nel confronto avviato con le scuole e sui quali è necessario indirizzare attività future di accompagnamento e supporto.

#### 3.1 La rappresentazione dell'alternanza scuola-lavoro

Un primo elemento rilevante concerne la rappresentazione dell'alternanza scuola-lavoro che risulta molto variegata nel mondo della scuola e in quello familiare e studentesco. Tuttavia è proprio il contesto scolastico a guidare e orientare la percezione di questa esperienza al di fuori e a poterne dunque determinare il cambio di prospettiva.

Emerge chiaramente quanto la **cultura dell'apprendimento basato sul lavoro** sia ancora da sviluppare nei contesti scolastici e che l'apprendimento pratico risenta di uno status secondario rispetto a quello teorico. Tale rappresentazione è ancora più diffusa nei licei. Le scuole faticano a integrare l'alternanza con la didattica, in primis per la difficoltà a considerarla una metodologia didattica. In quasi tutti i territori in cui si sono svolte le attività seminariali sono state rilevate **forme di resistenza da parte dei docenti di classe** nei confronti delle attività e dei percorsi di alternanza scuola lavoro. In alcuni contesti l'alternanza è percepita come un'attività impropria, un'ingerenza da parte nel mondo delle imprese nei confronti della scuola e della sua funzione educativa autonoma. Si tratta di posizioni minoritarie che tendono a prevalere negli indirizzi di tipo liceale. Più spesso sembrano prevalere difficoltà connesse all'abbandono di pratiche di insegnamento consolidate.

Parallelamente sono emerse percezioni positive che attribuiscono all'alternanza valore di elemento propulsore per lo sviluppo di relazioni tra scuola e territorio e la costituzione di reti tra diversi istituti. Vengono riconosciuti i vantaggi per il corpo docente che può conoscere in maniera più approfondita il mondo del lavoro e le sue reali aspettative; per gli studenti che, entrando in contatto con le imprese, hanno l'opportunità di conoscere i contesti produttivi e i settori economici di riferimento e sviluppare competenze per la crescita professionale. In tal modo i giovani possono sentirsi parte attiva e sperimentare stili di apprendimento differenti che la didattica tradizionale stenta a valorizzare.

Le scuole ritengono che gli **eventi di sensibilizzazione e diffusione di buone pratiche** possano favorire una percezione positiva della metodologia didattica dell'alternanza e contribuire a diffonderne l'utilità e la responsabilizzazione da parte di tutti i soggetti coinvolti.

#### 3.2 Raccordo con soggetti territoriali

Il rapporto con i soggetti ospitanti e gli attori del mercato del lavoro rappresenta un ambito di miglioramento per tutte le scuole incontrate. Gli aspetti di criticità sono molteplici e le necessità espresse dalle scuole richiedono un impegno volto alla sensibilizzazione verso le imprese alla tematica dell'alternanza e una riflessione rispetto alla loro funzione didattica.

Le relazioni costruite dalle scuole con le aziende sono spesso frutto di **contatti personali** di dirigenti, docenti, famiglie e studenti, maturati nel tempo, soprattutto, negli istituti scolastici tecnici e professionali.

La peculiarità del tessuto imprenditoriale italiano, costituito nella maggioranza da piccole e micro-imprese, viene vissuta come maggiormente dispendiosa per l'attivazione di rapporti. Sulla base delle esperienze scolastiche, il patrimonio di relazioni risulta più consolidato laddove è maggiormente forte il ruolo del

Comitato Tecnico Scientifico, sede in cui le esigenze reciproche di scuola e territorio possono essere maggiormente condivise. In diverse realtà scolastiche, la **collaborazione con i diversi attori del territorio** ha consentito di ampliare la rete di relazioni.

Talvolta le scuole sottolineano una criticità legata alla distanza tra i settori produttivi locali e i profili in uscita degli studenti, amplificata in alcuni casi da una scarsa disponibilità delle aziende a dare seguito ad accordi quadro stipulati dal MIUR e dalla scarsa varietà di tipologia di enti disponibili ad accogliere gli studenti.

I licei dichiarano di riscontrare maggiore difficoltà nell'individuazione di percorsi coerenti e utili. A tal riguardo, sono interessanti le esperienze che alcune scuole hanno sviluppato per sopperire ai problemi incontrati. Da una parte, l'individuazione di partner non scontati, quale ad esempio il corpo della Polizia di Stato o l'ambito delle Aziende Sanitarie Locali per attività, come, l'interpretariato nel pronto soccorso da parte di studenti frequentanti un liceo linguistico e di ufficio stampa con studenti del liceo classico; dall'altra la possibilità di immaginare un coinvolgimento delle imprese anche in fasi differenti a quelle dello stage, attraverso l'organizzazione di testimonianze di start up e la partecipazione ad incontri, nella scuola, con esperti e consulenti di differenti settori.

Secondo quanto rilevato dai docenti, la percezione delle aziende che ospitano gli studenti risulta ambivalente nel senso che talvolta ne vivono la presenza come una sottrazione del tempo di lavoro, mentre in altri casi intravedono la possibilità di entrare in contatto con le future risorse e di occuparsi della loro formazione. Molti insegnanti segnalano il timore di possibili distorsioni delle esperienze di alternanza così come denunciato anche da casi di cronaca.

A tal proposito, si registra la **natura ancora occasionale delle iniziative di sensibilizzazione** all'alternanza volte a dividerne il significato oltre che a incrementare la conoscenza del territorio e del tessuto economico, attivare nuove collaborazioni e disponibilità ad accogliere studenti. Per tali ragioni le istituzioni scolastiche auspicano un **intervento da parte delle istituzioni** per agevolare il coinvolgimento di tutti i soggetti e ideare politiche che favoriscano l'attuazione dei percorsi.

### 3.3 Funzioni organizzative attivate per l'alternanza

L'organizzazione non è ancora consolidata e le scuole stanno sperimentando modalità di coinvolgimento inclusive di tutto il personale docente. **Diverse** sono le **forme organizzative** messe in campo dalle scuole: gruppo di lavoro costituito da docenti e in alcuni casi anche da soggetti esterni; collegio dei docenti articolato in dipartimenti; commissione con l'idea di farla evolvere in comitato tecnico scientifico. Quest'ultimo, laddove è attivo svolge un ruolo importante contribuendo a intensificare il rapporto con le imprese del territorio e migliorare la qualità dei percorsi di alternanza.

Le figure maggiormente coinvolte sono, oltre al dirigente scolastico, i docenti con funzione strumentale per l'alternanza diventati perno attorno a cui ruota tutta la gestione dell'alternanza (in alcuni casi in maniera disfunzionale); i coordinatori di classe con funzione di raccordo con il consiglio di classe; i docenti di potenziamento; i referenti dell'orientamento; i tutor (di piccoli gruppi di studenti, tutor di classe, tutor di indirizzo); le figure amministrative, la segreteria didattica; i responsabili della sicurezza che erogano corsi base propedeutici all'invio degli studenti nelle imprese.

I **criteri di individuazione** delle figure coinvolte risultano essere, prevalentemente, legati a disponibilità e autocandidatura, motivazione, competenza e formazione (curriculum), disponibilità a formarsi, esperienze pregresse di alternanza o di altri progetti coerenti, provenienza da contesti professionali.

Con riferimento al ruolo del **tutor** si riscontra il bisogno di tendere a una maggiore organizzazione e coordinamento delle attività. I tutor scolastici lamentano un'organizzazione pesante e onerosa, avvertendo ancora poca chiarezza circa la definizione dei compiti, che spesso ricadono su una stessa figura.

I tutor scolastici risultano essere implicati in diverse attività: contatto e sensibilizzazione di aziende, famiglie; stesura del progetto formativo personalizzato; supporto allo studente durante il processo di apprendimento; relazione al Consiglio di Classe per la valutazione finale; gestione di aspetti organizzativi quali il monitoraggio delle attività, consegna e ritiro della modulistica e delle relazioni finali. Per supportarli nella loro funzione sono state messe in campo diverse azioni di aggiornamento, formazione, affiancamento ad altri tutor. In alcuni casi si registra una scarsa motivazione a partecipare, mentre in diverse realtà non è stata realizzata una vera e propria formazione e viene lamentata la mancanza di un compenso commisurato all'impegno necessario per svolgere il ruolo in modo adeguato. Permane dunque **l'esigenza di una formazione e specializzazione della figura**, sia per quanto riguarda il tutor scolastico che quello aziendale.

**La collaborazione con i tutor aziendali rappresenta un'area di criticità.** Nella maggioranza dei casi non esiste una modalità strutturata di condivisione tra tutor scolastico e aziendale e spesso non sono previsti strumenti per la gestione dell'interazione. Laddove l'interazione è scarsa, si tende a intervenire solo in caso di problemi. Risultano ancora deboli le esperienze di scambi tra i due tutor nei momenti propedeutici ai percorsi per condividere attività e modalità di raccordo.

### 3.4 Progettazione e integrazione con la didattica

Le scuole esprimono la **fatica a integrare la metodologia dell'alternanza nella didattica**, in primis per la difficoltà a considerarla metodo didattico. Si interrogano su come poter tradurre l'esperienza dell'alternanza in apprendimenti all'interno dei programmi di studio. Una forte criticità è data dalla percezione che alcuni docenti hanno dell'alternanza come un'attività extrascolastica che toglie tempo alla didattica, amplificando la difficoltà a gestire le assenze di studenti in momenti differenti delle lezioni e il recupero delle ore per concludere il programma scolastico. In effetti, si registra una grande maggioranza di percorsi di alternanza collocati in orario extracurricolare o nei periodi di sospensione della didattica, oltre alla necessità di inviare contemporaneamente l'intero gruppo classe in alternanza per non interferire sulle lezioni. Accade talvolta che i percorsi vengano svolti interamente a scuola, senza un reale contatto con il mondo del lavoro. Inoltre, molte scuole tendono a investire esclusivamente sulle competenze trasversali faticando a realizzare quell'integrazione per lo sviluppo di competenze tecnico-professionali.

Si ritiene essenziale, dunque, **un'attività di formazione del personale interno alla scuola**, a partire dai docenti dei consigli di classe che dovrebbero partecipare in modo diretto alla progettazione, monitoraggio e valutazione dei percorsi degli studenti ai fini dell'elaborazione del Piano Triennale dell'Offerta Formativa (PTOF). Il consiglio di classe risulta parzialmente partecipativo, o, comunque, non lo è in maniera diffusa, seppur rappresenta il contesto principe nel quale realizzare un momento informativo e di condivisione. Viene percepito talvolta come luogo in cui si generano attriti con parte del corpo docente, non sempre propenso a riconoscere all'alternanza una valenza formativa. Tale aspetto è ancora più evidente se i docenti non sono direttamente impegnati nella gestione dei percorsi.

Ne consegue che la **co-progettazione tra scuole e imprese** sia obiettivo ancora in via di evoluzione. Nelle realtà aziendali di piccole dimensioni sembra concretizzarsi in semplici accordi verbali, talvolta limitati a contatti telefonici. I licei dichiarano, più di altre tipologie di istituti, difficoltà a co-progettare percorsi in grado di sviluppare competenze coerenti con il percorso di studi. In alcune situazioni non esiste alcun progetto, ma semplicemente un invio degli studenti presso l'ente ospitante senza alcuna programmazione. Sono pochi i casi in cui il processo si costruisce insieme producendo una corrispondenza tra processi di lavoro e competenze in uscita dai percorsi di istruzione. In alcune realtà più avvezze a queste modalità, a seguito di un incontro preliminare con le realtà produttive, si definiscono i singoli progetti di alternanza. Nella maggior parte dei casi si tratta di proposte progettuali elaborate dalle scuole e condivise successivamente con le aziende, in altri casi ancora sono le aziende a definire cosa possono fare gli studenti e sulla base di queste disponibilità le scuole elaborano un progetto. Il rapporto fidelizzato con le aziende risulta comunque essere una facilitazione alla micro-progettazione, così come la possibilità di programmare e progettare percorsi pluriennali con gli stessi soggetti ospitanti.

Nei casi in cui il CTS assume un ruolo operativo nel processo di co-progettazione rappresenta una risorsa per amplificare i rapporti della scuola con il mondo imprenditoriale, contribuendo a definire i profili in uscita, analizzare il fabbisogno formativo del territorio, la domanda di occupazione e di competenze delle imprese. Per tali ragioni viene sollecitato l'**avvio di tavoli di confronto e co-progettazione con le aziende sia interni alla scuola, che esterni.**

Un'altra dimensione della progettazione dei percorsi riguarda il **contenuto**. In molti casi i PTOF contengono una progettazione di massima dei percorsi di alternanza che viene contestualizzata, di volta in volta, in funzione dell'indirizzo di studio, delle collaborazioni instaurate con i soggetti ospitanti. Nei casi in cui i PTOF contengono una progettazione di dettaglio, vengono esplicitati i settori, la tipologia di enti ospitanti, le finalità, le fasi e modalità di svolgimento dei percorsi.

Un punto di forza evidenziato dai referenti scolastici riguarda la variabilità delle esperienze di alternanza che possono essere realizzate. Le scuole hanno raccontato di aver promosso:

- attività propedeutiche: formazione in aula attraverso lezioni, tenute da docenti interni ed esperti esterni, coerenti con gli indirizzi di studio; attività orientative, individuali e/o di gruppo, con rappresentanti delle singole aziende, di preparazione ai periodi pratici, su tematiche (compilazione CV, simulazioni di colloqui con esperti, contratti di lavoro, modalità di ricerca, auto imprenditorialità); partecipazione a open day universitari, a manifestazioni legate al mondo del lavoro; attività teatrali; consultazione della piattaforma Alma Diploma;
- attività in laboratorio: con esperti del mondo del lavoro, studi di casi, project work
- esperienze pratiche in imprese
- visite aziendali; impresa formativa simulata; uscite didattiche

Il matching tra studenti e realtà aziendali viene realizzato principalmente tenendo conto dell'indirizzo di studi; interessi, attitudini e motivazioni di studenti e strutture ospitanti; aspetti logistici ed organizzativi legati ai vincoli di aziende, scuola e studenti.

In alcuni casi le attività di alternanza vengono diversificate rispetto alle annualità; alle classi e indirizzi di studio; in funzione delle conoscenze sviluppate dai giovani e delle prestazioni richieste dalle aziende, aumentando in maniera graduale l'impegno, così da ampliare il bagaglio di esperienze del singolo studente e motivare anche chi ha più difficoltà nell'apprendimento.

Alcune scuole tentano di costruire prerequisiti degli studenti appetibili per le aziende. Laddove la diversificazione delle attività è pensata e realizzata sembra assumere, generalmente, un disegno per cui:

- al III anno si prediligono aspetti più orientativi, di presentazione in aula dell'alternanza e di conoscenza delle aziende e del territorio; corsi di formazione sulla sicurezza, corsi propedeutici di lingue settoriali, conoscenza delle strutture pubbliche più significative del territorio;
- al IV anno visite aziendali, esperienze pratiche più impegnative, eventualmente anche fuori regione o all'estero (Erasmus +);
- al V anno: esperienze pratica (anche fuori regione o all'estero), realizzazione di project work (esempio: costruisci il tuo progetto di vita professionale), orientamento universitario, stesura del CV, job searching, simulazioni di colloqui di lavoro, report finale da presentare all'esame di Stato. Spesso, in alcune di queste attività le scuole hanno coinvolto diversi attori territoriali tra i quali agenzie per il lavoro, camere di commercio, associazioni di categoria e di settore, studi professionali, Inps, ecc.

Permangono difficoltà legate al **progettare per piccoli gruppi o individualmente** e per lo sviluppo di **percorsi per studenti con disabilità o con bisogni educativi speciali (BES)** per i quali la personalizzazione dei percorsi diviene un elemento imprescindibile.

Le scuole e le rappresentanze delle realtà produttive che abbiamo incontrato riconoscono e sottolineano l'**esigenza di una preparazione degli studenti** preliminare al loro ingresso nelle imprese. Tale lavoro è utile per mantenere viva la motivazione degli studenti e per focalizzare il valore del periodo di alternanza che andranno a svolgere. L'**orientamento** si conferma la strategia capace di supportare gli studenti, il sistema scolastico e produttivo nella realizzazione di esperienze dotate di senso e rispondenti a obiettivi di sviluppo condivisi.

Anche il **coinvolgimento delle famiglie** risulta una questione importante per condividere il significato e gli obiettivi delle esperienze. L'alleanza con le famiglie va nella direzione di sostenere la motivazione degli studenti, altrimenti destinatari di messaggi contrastanti e confusivi. Può rappresentare un ulteriore elemento di forza per la disponibilità di genitori che, ricoprendo ruoli imprenditoriali, forniscono alla scuola occasioni per ampliare la rete di relazioni con il mondo del lavoro.

Sono state registrate, inoltre, complessità logistiche circa gli spostamenti degli studenti, soprattutto in alcuni territori; difficoltà relative alla compilazione di documenti (progetto formativo, questionari di valutazione) avvertita come onerosa per il tempo richiesto, sia da parte dell'organizzazione scolastica sia da parte dell'azienda, soprattutto se di piccole dimensioni.

### 3.5 Valutazione delle esperienze e certificazione delle competenze

La valutazione dei percorsi di alternanza risulta una delle dimensioni maggiormente critiche per la quale le scuole chiedono risposte e soluzioni. Le scuole lamentano la mancanza di indicazioni circa la valutazione delle competenze e chiedono a gran voce un sistema unico di riferimento. Tale criticità è collegata anche alla carenza metodologica nella fase di co-progettazione. Laddove nella progettazione di dettaglio non vengono definiti gli elementi di competenza (in termini di conoscenze ed abilità) su cui i percorsi di alternanza andranno a incidere, il processo di valutazione delle competenze acquisite diviene conseguentemente più aleatorio. Permangono ulteriori elementi di dubbio relativi alla modalità di certificazione delle competenze degli studenti privatisti e alla valutazione delle esperienze. Come poter valutare le esperienze realizzate all'estero. I chiarimenti interpretativi pubblicati dal MIUR nel marzo del 2017, relativamente alle attività di alternanza scuola lavoro, hanno contribuito a sciogliere alcuni di questi elementi di dubbio.

Le scuole si sono attrezzate per assolvere, almeno temporaneamente, a tali incertezze sviluppando strumenti di gestione del processo di monitoraggio, utilizzando schede di osservazione degli studenti da parte dei tutor aziendali funzionali alla valutazione e in alcuni casi creando prototipi per la definizione di un portfolio delle competenze acquisite. I principali strumenti utilizzati sono: questionari, schede di autovalutazione/valutazione dell'esperienza da parte di studenti e tutor; relazione finale dello studente; l'osservazione diretta, da parte dei tutor, durante l'esperienza pratica e lo scambio di valutazioni con le aziende; schede di osservazione e valutazione utilizzate dai docenti durante le attività propedeutiche e di riflessioni finale, questionari per i genitori.

La valutazione prende in considerazione i risultati di apprendimento, gli aspetti che hanno funzionato, gli ambiti di miglioramento, il livello di soddisfazione degli studenti. Nel processo di valutazione risultano coinvolti principalmente:

- Tutor scolastici: per la rilevazione, in collaborazione con i docenti della classe, delle unità di apprendimento affrontate e delle competenze trasversali e tecnico operative acquisite; per stimolare interesse e motivazione ed accrescere l'efficacia delle azioni formative sugli studenti.
- Tutor aziendali: per la rilevazione dei comportamenti e delle capacità relazionali, delle attitudini organizzative, abilità e competenze professionali; per stimolare interesse e motivazione e accrescere l'efficacia delle azioni formative sugli studenti.
- Studenti: per fornire feedback richiesti durante il percorso, elaborare la relazione e compilare il questionario di autovalutazione.

In alcuni casi vengono realizzati incontri per favorire la riflessione e la condivisione tra tutor e studenti rispetto all'esperienza effettuata e per capitalizzare gli apprendimenti. Spesso gli studenti producono materiale che viene condiviso in aula e/o in occasioni di restituzione a cui possono partecipare anche le famiglie, i rappresentanti degli enti ospitanti e le istituzioni del territorio. Le esperienze, in alcuni casi, vengono inserite dallo studente anche nel CV Europass.

### 3.6 Diffusione dei risultati e buone prassi

La diffusione delle esperienze di alternanza generalmente riguarda i risultati conseguiti e le buone pratiche e viene realizzata attraverso diverse modalità:

- comunicazioni tramite il sito internet della scuola, la stampa, i social network;
- incontri di presentazione agli uffici scolastici regionali, al comitato genitori;
- attività di storytelling da parte degli studenti;
- manifestazioni interne e/o esterne agli istituti, organizzate dalle scuole o da altri soggetti (Università, Comuni, ecc.), quali seminari, convegni, Infoday, Open day rivolti alla comunità scolastica e territoriale (studenti, famiglie, aziende, istituzioni, ecc.);
- elaborazione di prodotti audiovisivi.

Le scuole riconoscono, in particolare, come l'ottimizzazione dei rapporti con le aziende produca un generale miglioramento. L'amplificazione dei risultati delle esperienze che, a loro opinione, dovrebbe passare attraverso la realizzazione di open day scolastici che vedano la partecipazione degli attori locali, consentirebbe di aumentare le possibilità di fidelizzazione con gli attori del proprio contesto socio-economico di riferimento. L'attivazione di partenariati per promuovere territorialmente l'analisi dei fabbisogni formativi e professionali e conoscere le realtà imprenditoriali locali è un'opportunità che le scuole non vogliono perdere.

Gli istituti formativi incontrati nel corso dell'esperienza dei seminari hanno segnalato alcune interessanti attività con le quali accrescere il livello qualitativo dell'alternanza scuola-lavoro.

Il progetto FlxO ha avviato una raccolta di buone prassi che sarà oggetto di uno specifico approfondimento futuro. In questa sede si intendono solo riportare ed evidenziare le dimensioni entro cui si sviluppano le buone pratiche regionali. Da una parte, infatti, l'ufficio scolastico regionale di alcuni territori risulta particolarmente attivo nelle azioni di sensibilizzazione delle aziende, per favorirne l'iscrizione al registro nazionale dell'alternanza, supportare metodologicamente le scuole e amplificare i rapporti con i territori. Tali sollecitazioni assumono talvolta la forma di accordi regionali e protocolli di intesa stipulati con realtà del mondo del lavoro. Dall'altro lato, emerge una dimensione propositiva data dall'esperienza di alcune scuole che sono riuscite ad attivare collaborazioni con aziende per le quali realizzano prodotti su richiesta.

## Conclusioni

L'introduzione obbligatoria dell'alternanza scuola-lavoro è stata vissuta diffusamente dalle scuole in maniera problematica, soprattutto perché poco accompagnata e assistita nel processo di implementazione. L'obiettivo rappresenta al momento una sfida sia per i licei sia per gli istituti tecnici e professionali che, pur avendo maturato esperienza organizzativa di stage e tirocini, necessitano di confrontarsi col senso differente di questa metodologia didattica.

Le esperienze di cui abbiamo parlato evidenziano come il rapporto tra mondo del lavoro e scuola non sia scontatamente realizzabile. Abbiamo rintracciato conflitti, nei contesti scolastici, rispetto alla difficoltà a condividere il senso didattico dell'alternanza con docenti e studenti. In molti casi l'esperienza di alternanza viene identificata con il frequentare un contesto lavorativo come esperienza scissa dal programma scolastico, perpetrando un'intermittenza delle esperienze più che una integrazione armonica.

L'obbligo normativo è stato agito preoccupandosi di recuperare imprese o enti, a discapito del pensare al senso del rapporto tra lavoro e obiettivi formativi. Spesso è emersa una rappresentazione del lavoro appiattita sull'operatività e la preoccupazione è stata consentire agli studenti di raggiungere il monte ore previsto, delegando alle imprese la scelta delle attività da far svolgere agli studenti. Dentro queste premesse la possibilità di costruire una progettazione condivisa e realizzare un tutoraggio congiunto dei percorsi degli studenti è fortemente problematica. Sembra rimandare a una conflittualità evocata dal confronto con un contesto esterno, il lavoro, nel quale le imprese vengono avvertite come potenti, schiaccianti, con diverse regole di funzionamento e potenzialmente sottraenti ambiti deputati alla scuola (la formazione).

Per tali ragioni gli istituti scolastici chiedono un intervento da parte delle istituzioni per supportare il corpo docente nello sviluppo della costruzione di senso con il lavoro e del rapporto con il sistema produttivo.

Tenere conto dei modelli culturali con cui vengono vissute le innovazioni, le norme e le risorse messe in campo rappresenta una strategia per promuovere la partecipazione attiva ai processi di cambiamento. A tal proposito, Anpal Servizi intende farsi promotrice di un'azione di sistema a livello nazionale, regionale e locale per supportare gli istituti scolastici attraverso operatori in grado di offrire consulenza organizzativa sul tema dell'alternanza, per la progettazione di percorsi integrati di formazione e lavoro e la costruzione di rapporti stabili con attori del mercato del lavoro. Si prevede una ricaduta di impatto sul potenziamento dell'occupabilità degli studenti supportati nello sviluppo di competenze utili a progettare le proprie scelte formative e professionali.

Appare, dunque, evidente che la sfida che le scuole devono affrontare rappresenta una partita da giocare responsabilmente anche dalle istituzioni che concorrono ai medesimi obiettivi. Per questo sarà importante investire in termini di attività e impegno nella costruzione delle condizioni migliori in cui porre gli istituti scolastici. È sempre più vero infatti che non si può più parlare di scuole, ma di reti tra sistema dell'istruzione, della formazione e del lavoro e di soggetti che in ciascun territorio lavorano sinergicamente in direzione dello stesso traguardo.