

## Formazione duale: alcune esperienze di successo in un rapporto della Fondazione Di Vittorio

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro*  
*Per iscriverti al Bollettino ADAPT [clicca qui](#)*  
*Per entrare nella Scuola di ADAPT e nel progetto [Fabbrica dei talenti](#)*  
*scrivi a: [selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)*

**Il dibattito sul valore dei percorsi d'alternanza, e più in generale sul sistema duale, è molto attuale nel nostro paese.** Il più delle volte si assiste a una polarizzazione tra coloro che lo ritengono un modo per svilire il senso dell'educazione scolastica, riducendola a "percorso per imparare un mestiere" a scapito delle discipline e dei percorsi umanistici e delle metodologie "tradizionali" d'insegnamento, e chi dall'altra parte ne esalta la funzione in termini di occupabilità a breve termine dei giovani, nell'ottica di un rinnovamento delle istituzioni scolastiche e formative. Sullo sfondo rimane la visione pregiudiziale che vede i percorsi d'istruzione tecnica e soprattutto professionale "inferiori" all'istruzione liceale: da una parte la pratica, dall'altra la teoria. Si tratta di questioni importanti e complesse che toccano **il senso dell'istruzione, il ruolo della scuola, lo scopo dei percorsi d'apprendimento e il loro rapporto con il mondo del lavoro.**

Di particolare interesse, in questa prospettiva, è un recente studio della Fondazione Di Vittorio, promosso da Fondazione Sodalitas e JPMorgan Chase Foundation, che affronta il tema alla luce delle buone pratiche e delle esperienze concrete (Fondazione Di Vittorio, *[I modelli di successo della formazione duale. 25 casi di alternanza scuola-lavoro e apprendistato di qualità](#)*). Gli autori della ricerca si sono concentrati su 25 casi-studio che, a livello nazionale, ritengono significativi. Il metodo utilizzato è quello dell'intervista agli attori che hanno realizzato l'esperienza ritenuta di successo: scuole, aziende e studenti, ai quali viene chiesto quali sono gli elementi di forza/debolezza che hanno riscontrato nella progettazione e nello svolgimento di queste esperienze.

**L'esito della ricerca è quindi un elenco di elementi chiave per la buona progettazione di percorsi duali, per il successo delle esperienze *work-based*, e per l'individuazione di "contesti abilitanti", replicabili anche in altre situazioni, così da promuovere e sostenere un'alternanza scuola-lavoro di qualità e una diffusione dei contratti d'apprendistato (di primo e terzo livello) su tutto il territorio nazionale.**

## **Formazione duale: alcune esperienze di successo in un rapporto della Fondazione Di Vittorio**

Secondo le interviste raccolte dalla Fondazione Di Vittorio, vengono premiati i percorsi con uno scopo chiaro, in grado di trasmettere competenze e ampliare le conoscenze degli studenti, sviluppati con una logica condivisa e tramite il supporto di figure di tutoraggio competenti. Punti forti dell'apprendimento in contesto lavorativo sono la capacità di integrare la formazione scolastica con uno sguardo sul mondo del lavoro in grado di far maturare gli studenti, aiutandoli a costruire i loro percorsi di studio (e lavoro) con maggior chiarezza ed efficacia, e la possibilità da parte delle scuole, dei tutor e delle imprese di controllare l'esperienza in azienda nel suo svolgersi, per constatare l'efficacia o meno del percorso, e poterla conseguentemente valutare in modo tale che gli studenti abbiano ancora più presente il suo valore integrativo in rapporto con la formazione in aula.

Territori e reti sono il binomio vincente per un percorso duale di qualità. In questo senso, l'esperienza dell'I.I.S.S. Gadda e di Dallara automobili mostra come partire dal contesto produttivo, culturale e sociale nel quale si è inseriti sia la mossa vincente, per una crescita e uno sviluppo di tutti gli attori coinvolti.

**Quattro sono i casi di maggiore interesse, in grado di esprimere alcuni punti forza sopra citati** (vedi le schede di sintesi in allegato): il progetto DESI che punta sulla coprogettazione aperta dei percorsi, con particolare attenzione al mondo delle rappresentanze locali; l'esperienza del gruppo Loccioni, che vede nella formazione un modo di "fare impresa" e promuovere l'occupabilità e lo sviluppo del territorio; i percorsi progettati da Piazza dei Mestieri che mettono al centro lo studente, promuovendone le inclinazioni, talenti e capacità; la collaborazione per la realizzazione di percorsi d'apprendistato tra l'istituto Gadda di Fornovo e Dallara automobili, che ben evidenzia l'apertura al territorio come luogo d'innovazione, crescita e sviluppo.

**Oltre a questi punti di forza, è possibile individuare almeno un altro elemento che contraddistingue percorsi duali di qualità: la promozione di una formazione integrale, risultante sia dall'esperienza scolastica che aziendale, in grado di mettere al centro la persona dello studente, in tutti i suoi aspetti, e avente come obiettivo la trasmissione di un metodo capace di accompagnarlo lungo tutto l'arco della vita, professionale e non.**

## **Formazione duale: alcune esperienze di successo in un rapporto della Fondazione Di Vittorio**

**Che cosa vuol dire, insegnare? Donare strumenti per permettere ad una persona di valutare, conoscere e apprezzare la realtà.** Per far questo è fondamentale che l'istruzione venga intesa come parte di un percorso che altro non è se non la formazione della persona, la quale necessita di uno sguardo ampio, libero, nei confronti del contesto nella quale è inserita. E deve guardare con attenzione a questo contesto, senza semplicemente esserne la cassa di risonanza, quanto piuttosto riconoscendo le linee di forza che strutturano un determinato ambiente sociale, economico e culturale e valorizzarle all'interno del proprio programma. **L'istruzione deve aprirsi alla realtà, al territorio nella quale è inserita, entrare in rete con altri istituzioni al fine di riconoscersi come parte di un insieme, passo di un percorso.**

L'apprendimento duale, e in particolar modo, per i motivi già richiamati, l'alternanza scuola-lavoro aiutano a sviluppare questa apertura, in favore di una formazione integrale. Gli esempi tratti dalla ricerca della Fondazione Di Vittorio lo mostrano chiaramente. C'è però un rischio,

**quello di spostare tutta l'attenzione sul piano dell'occupabilità e sulla formazione nel senso di acquisizione di competenze spendibili in contesti lavorativi, al fine di scongiurare il rischio di disoccupazione a breve termine.**

Gli studenti non sono "piccoli operai": sono studenti. La loro formazione, nel modo in cui è concepita, non può avere come scopo un'agevole transizione scuola-lavoro, o almeno non deve essere questo il primo obiettivo. La ricerca della Fondazione Di Vittorio si concentra molto sull'individuazione di *strumenti* per "far funzionare" l'alternanza, rimanendo a un livello operativo - gestionale. Ma il valore della formazione è proprio quello di non essere semplicemente uno strumento per, ma una modalità formativa integrale. Bisogna individuare il senso di questi percorsi, che si trova a un livello più profondo rispetto a quello di semplice dispositivo didattico.

Scopo e senso dell'educazione scolastica dev'essere la crescita e la maturazione della persona, tramite il metodo già richiamato, nel quale l'esperienza lavorativa e quella guadagnata in contesti informali hanno un ruolo importante, ma non nell'ottica di uno sbilanciamento a favore della *praxis*, quanto piuttosto di una contaminazione reciproca. I percorsi duali permettono una virtuosa integrazione dove il sapere diventa pratica, e viceversa: lo studente studia ciò che applica e da ciò che accade nell'esperienza trae elementi per tornare allo studio, in una dinamica a spirale: un circolo che sale, in un cammino continuo.

## Formazione duale: alcune esperienze di successo in un rapporto della Fondazione Di Vittorio

**In questo senso, la prima preoccupazione di un docente non dev'essere quella di completare il programma imposto o certificare l'acquisizione di una determinata conoscenza, quanto piuttosto generare uno sguardo, una curiosità, un desiderio di imparare, una domanda e un metodo per la ricerca delle possibili risposte.** Trasmettere il desiderio del *sensu* - tramite l'insegnamento di una materia specifica. Spesso, nell'esperienze analizzate nei casi studio, molti imprenditori lamentano la mancanza di giovani lavoratori che abbiano ricevuto una formazione che li abbia resi in grado di imparare a imparare (J.D. NOVAK, *Helping students learn how to learn: a view from a teacher-researcher*).

Ciò di cui il sistema educativo e formativo ha oggi bisogno non è tanto (o non solo) un correttivo normativo, né deve integrare percorsi duali *solo per* aumentare i numeri dell'occupazione giovanile, o di altro. La scuola ha bisogno di insegnanti in grado di far crescere persone libere e responsabili, per questo capaci di agire e valutare, attraverso una formazione che mira a promuovere l'integralità della persona. E il centro della persona, il punto attorno al quale l'esperienza si coagula in sapienza, è la ricerca e la domanda del senso: il maestro, l'educatore, il formatore è prima di tutto la persona che trasmette e testimonia questa domanda, la sua bellezza, la sua fatica, attraverso una *praxis*: l'educazione, sia formale e "classica" che in contesti lavorativi, ma soprattutto tramite la contaminazione virtuosa di queste due modalità.

**Matteo Colombo**

Adapt Junior Fellow

 @colombo\_mat

**Esperienze significative**

\*\*\*

## Formazione duale: alcune esperienze di successo in un rapporto della Fondazione Di Vittorio

### ***Percorso biennale Dual Education System in Italy (DESI) di diploma Scuola Secondaria Superiore: l'esperienza dell'IIS "Aldini-Valeriani" in Automobili Lamborghini***

Questo caso studio presenta il percorso DESI realizzato tra IIS Alderini Valeriani e Lamborghini. Il progetto consiste nella realizzazione di tirocini "potenziati" per studenti che hanno già ottenuto la qualifica professionale e sono iscritti nella quarta e quinta annualità dell'istituto professionale.

**Il progetto DESI ha come scopo la diffusione di percorsi d'apprendimento duale, al fine di aumentare l'occupabilità degli studenti inserendoli in percorsi di studio *work-based* e creare una filiera territoriale, composta da enti pubblici, istituzioni formative, aziende.**

Quest'esperienza di alternanza ha avuto successo per diversi fattori, non ultimo le dimensioni dell'azienda. Lamborghini ha realizzato un *Training Center* dove gli studenti possono mettere in pratica, operativamente, le loro conoscenze, lavorando in un ambiente dove vengono replicati i processi produttivi dell'azienda.

Un aspetto positivo del caso è la coprogettazione dei percorsi d'alternanza e l'ampiamento dei soggetti coinvolti nell'esperienza, oltre all'azienda e all'istituto scolastico. È stata infatti istituita una "Commissione Tecnica Bilaterale Inquadramento & Formazione", composta da rappresentanti di Lamborghini, FIOM-CGIL, FIM-CISL e RSU, che indica le linee di indirizzo con cui strutturare questi percorsi d'alternanza.

**È positivo sottolineare come Lamborghini abbia voluto coinvolgere il più possibile gli attori che, a diversi livelli, operano a livello territoriale:** le scuole, altre aziende, i sindacati, gli enti locali, ma anche le famiglie degli alunni. La condivisione, sia in fase di progettazione, sia in fase di realizzazione, e una *vision* improntata a un meccanismo virtuoso di filiera territoriale, sono tutti elementi in grado di generare positive esperienze d'alternanza: gli studenti sono inseriti in percorsi d'apprendimento curati, d'alta qualità, e con una logica che non si esaurisce nell'espletare l'obbligo normativo, ma vuole essere una tappa in un percorso formativo.

**Esperienze come questa aiutano a comprendere cosa significa fare rete, a livello**

## **Formazione duale: alcune esperienze di successo in un rapporto della Fondazione Di Vittorio**

**territoriale, per promuovere lo sviluppo e la crescita locale.** È positivo anche sottolineare come la formazione ricevuta dai ragazzi non miri solamente all'occupabilità a breve termine, ma si cerca di comunicare, oltre a un insieme di competenze tecniche, un modo di lavorare in grado di formare integralmente gli studenti, e non semplicemente di formare "bravi operai".

### ***Alternanza Scuola-Lavoro: Classe Virtuale nel Gruppo Loccioni, l'esperienza con l'IIS 'Volterra - Elia' di Ancona***

Il progetto di alternanza realizzato da Loccioni e l'IIS Volterra - Elia è tra più interessanti contenuti nella ricerca. Loccioni sviluppa da tempo pratiche di *dual learning*, che si configurano come un modo di "fare impresa": sia per quanto riguarda l'organizzazione dei percorsi, che per la crescita professionale (e non solo) delle persone e degli studenti coinvolti.

Il percorso di alternanza si struttura con momenti introduttivi, soprattutto a scuola, dove viene presentata l'azienda e vengono svolti colloqui orientativi, successivamente si svolge un tirocinio full time di 4 settimane, in azienda, dove viene chiesto ai ragazzi di lavorare per gruppi e realizzare uno strumento tecnologico di misura e controllo della qualità, assistiti da tutor messi a disposizione da Loccioni.

La particolarità di quest'esperienza di alternanza è data dalla modalità di co-progettazione: spesso viene proposto un "pacchetto" già pronto dall'azienda, altre volte è la scuola che impone un determinato progetto formativo. In questo caso sono stati coinvolti gli stessi studenti, in quanto primi beneficiari dell'alternanza, sia in fase di progettazione del percorso, sia durante l'esperienza. **Coinvolgere gli studenti vuol dire valorizzare le loro inclinazioni e attitudini, riuscir a trasmettere che l'alternanza è un metodo d'apprendimento finalizzato allo sviluppo del loro percorso formativo, professionale e personale.**

**Allo stesso tempo, l'azienda investe sulla formazione come strumento per "fare impresa":** la crescita, anche aziendale, passa dallo sviluppo di metodi d'apprendimento continuo.

## **Formazione duale: alcune esperienze di successo in un rapporto della Fondazione Di Vittorio**

La presenza dei ragazzi in azienda, l'affiancarli per permettergli di realizzare il loro progetto, l'offrigli una formazione qualitativamente elevata permette alla stessa impresa di acquisire competenze, aprirsi alla realtà del territorio nella quale è inserita, ed eventualmente individuare futuri collaboratori.

L'analisi dell'esperienza si conclude con un giudizio molto chiaro da parte dell'azienda: «*Loccioni sottolinea la reciprocità negli esiti dell'esperienza: se da un lato il percorso è centrato intorno agli studenti e vuole fornire loro competenze trasversali e tecnico-specialistiche che siano coerenti con i loro interessi, aspirazioni, motivazioni e inclinazioni, dall'altro ne valorizza l'apertura mentale, la mancanza di forti condizionamenti esterni e le conoscenze fresche che portano ad uno spirito di iniziativa e ad una visione dei processi potenzialmente alternativi alle routines d'impresa consolidate. Inoltre, nell'ottica di 'vivaio', viene presa in considerazione la possibilità che lo studente in alternanza diventi in futuro un collaboratore di Loccioni; ad ogni modo, in una prospettiva di sviluppo locale, l'impresa considera rilevante aver formato una persona nel territorio.*» (Fondazione Di Vittorio, *I modelli di successo della formazione duale*).

### ***L'esperienza di Piazza dei Mestieri a Torino: formazione professionale, percorsi di alternanza e apprendistato***

La Piazza dei Mestieri è attiva ormai da molti anni nel campo della formazione professionale. Nasce a Torino nel 2004 con l'obiettivo formativo che "nessuno si perda", cioè che ogni giovane possa trovare le modalità di apprendimento adeguate alle sue inclinazioni e predisposizioni. Questi giovani spesso vengono da situazioni sociali di disagio o di dispersione scolastica. L'obiettivo della "Piazza" è quindi di "recuperare" questi ragazzi offrendogli una formazione diversa rispetto a quella che hanno abbandonato.

Il percorso d'alternanza viene progettato di conseguenza non come un pacchetto di conoscenze e abilità in contesti diversi (scuola e lavoro, alternativamente), assemblati seguendo griglie imposte dall'alto. Piuttosto, viene dato grande valore al *work-based learning* e al costante rapporto tra ciò che si apprende (studio) e ciò che si fa (lavoro), al fine di generare un circolo virtuoso tra questi due

## Formazione duale: alcune esperienze di successo in un rapporto della Fondazione Di Vittorio

poli.

Oltre ad esperienze d'alternanza "potenziata" con imprese del territorio, all'interno della Piazza dei Mestieri vengono realizzati percorsi di alternanza con *business unit* interne che fanno capo a una cooperativa di produzione (Cooperativa La Piazza) che vendono i loro prodotti e i servizi sul mercato.

**La proposta di Piazza dei Mestieri non vuole semplicemente superare le metodologie classiche d'insegnamento, a favore di uno sbilanciamento a favore di esperienze professionalizzanti: vuole piuttosto mettere al centro lo studente, inteso come persona, con le sue qualità, limiti, competenze, inclinazioni.** Ciò che è in nuce, in un'esperienza formativa come questa, è un modo integrale di concepire la persona umana, senza ridurla a un ruolo e a delle competenze ad esso legate.

Intendere uno studente come "persona" significa puntare a valorizzarne tutte le dimensioni, tramite un'esperienza formativa personalizzabile e flessibile, che punti a scoprire e potenziare le capacità e le inclinazioni dello studente. I percorsi d'alternanza permettono di scoprire predisposizioni e talenti pratici, ma anche di intraprendere un percorso formativo più "completo" allo studente, che realizza ciò che studia.

**Al centro c'è il rapporto, la relazione tra i diversi "attori" di questa rete: una relazione che si stabilisce non ha un livello funzionale - causale, per espletare un compito o giocare un ruolo, ma a livello personale - integrale, per valorizzare tutti gli elementi che compongono l'insieme: la scuola, l'azienda, i tutor, gli studenti, il territorio.**

*La sperimentazione dell'apprendistato per il conseguimento del Diploma di istruzione secondaria superiore: l'esperienza dell'I.I.S.S. 'Carlo Emilio Gadda' di Forno di Taro, Dallara Automobili SpA e Innovation Farm*



## Formazione duale: alcune esperienze di successo in un rapporto della Fondazione Di Vittorio

L'apprendistato di primo livello è uno strumento poco sfruttato e poco diffuso in Italia. Esso è un vero e proprio contratto di lavoro, che mira a coniugare la formazione dello studente-lavoratore con l'esperienza lavorativa e in situazione di compito. Le difficoltà legate alla sua scarsa diffusione sono principalmente imputabili alla normativa che lo regola, nonostante i vantaggi (fiscali e non solo) che un contratto di questo tipo comporta. Le potenzialità di questa tipologia contrattuale sono state sfruttate appieno nell'esperienza che il caso-studio prende in oggetto, nel rapporto tra I.I.S.S. Gadda e Dallara Automobili, dove intere classi dell'istituto sono state assunte dall'azienda con contratti d'apprendistato di primo livello.

La collaborazione tra le parti ha inoltre portato alla nascita di un "Polo Tecnico-Professionale per la meccanica - materiale compositi", una rete che unisce diversi attori: la scuola e l'azienda, ma anche altri istituti scolastici, altre imprese, enti locali, la Regione Emilia - Romagna, l'istruzione terziaria (università e non, IFTS e ITS). Il polo, concluso il suo ciclo vitale, si è "evoluto" in *Innovation Farm*.

Molte esperienze d'alternanza vedono come attori principali aziende di grandi dimensioni, oppure scuole che realizzano percorsi già da molti anni, invece il caso in oggetto ci permette di capire come sia possibile progettare percorsi d'apprendimento duale il cui punto di partenza non è l'occupabilità in un'azienda determinata, magari di grandi dimensioni, o la semplice replica di modelli applicati altrove. Nella ricerca viene citata la posizione di Dallara in merito: *«In questo senso, piuttosto che aspettarsi o affidarsi ad iniziative estemporanee provenienti da grandi players multinazionali oppure cercare di replicare acriticamente modelli per il dual learning che hanno avuto successo in altri contesti - come quello tedesco - o modelli di sviluppo di innovation clusters - come la silicon valley - secondo l'azienda bisogna guardare a quella che è la realtà del territorio, con l'obiettivo di coinvolgere tutti gli attori interessati - imprese, aziende, enti di formazione, policy maker, associazioni datoriali, studenti e famiglie - in un lavoro di rete capace di creare un percorso condiviso su esigenze, fabbisogni, obiettivi e outcomes attesi»* (Fondazione Di Vittorio, *I modelli di successo della formazione duale*)

**È il lavoro di rete, inteso come relazione qualitativa che ha come orizzonte un territorio e come obiettivo la formazione integrale della persona, che contraddistingue quest'esperienza.**

## Formazione duale: alcune esperienze di successo in un rapporto della Fondazione Di Vittorio

La burocrazia di cui è impregnato il nostro sistema scolastico impedisce, o quantomeno rende complesso, uno sguardo di questo tipo: un'esperienza come questa ci ricorda che però non è impossibile. Ci ricorda anche che non è semplicemente il punto di partenza (la dimensione dell'azienda e l'esperienza pregressa dell'istituto scolastico) a determinare la qualità dell'esperienza, ma lo sguardo e la *ratio* con cui si progetta, si crea, si lavora *in* e *per* un territorio.

Scarica il **PDF** 