

VADEMECUM

# UNA FORMAZIONE DUALE DI QUALITÀ

*Best Practices e Linee Guida*

con il sostegno di



JPMORGAN  
CHASE & CO.



# INDICE



Le pagine che seguono descrivono le indicazioni essenziali per la realizzazione di una Formazione Duale di Qualità.

Si tratta del frutto di un Tavolo Tecnico che ha unito studenti, docenti, imprenditrici, imprenditori e professionisti/e nel campo dell'orientamento professionale e formativo.

Le regole sono raggruppate in 3 aree specifiche per ognuno degli Attori che costituiscono la relazione di formazione: Scuola, Impresa e Studente

- 2 Introduzione
- 3 Il ruolo dell'orientatore nel progetto
- 4 La progettazione del tirocinio
- 5 Quando un tirocinio è di qualità
  - I ruoli
  - 6 Il tutor aziendale
  - 7 Il tutor scolastico
  - 9 Lo studente
  - 10 L'orientatore
- 12 Partenariato

# IL VADEMECUM



Il Vademecum si pone l'obiettivo di costituire un punto di partenza che raccolga indicazioni e suggerimenti applicativi per i tutor aziendali, i tutor scolastici e gli studenti.

I percorsi di formazione duale (tirocini, stage, apprendistato, ecc) sono spesso utilizzati come spazi di manodopera gratuita, piuttosto che come parte di un vero percorso formativo, rischiando di compromettere sia l'apprendimento che l'utilità del tirocinio per le stesse aziende. Potenziare il ruolo formativo del tutor aziendale potrebbe contribuire a risolvere la difficoltà di trovare personale qualificato, offrendo una formazione accurata condotta da tutor aziendali competenti.

Tali indicazioni operative vogliono rappresentare uno strumento di facile lettura a disposizione della Comunità Educante.

Le indicazioni sono state realizzate a partire dal punto di vista degli attori che abitano il processo di Formazione Duale (Scuole/Aziende/Studenti), e tengono conto della complessità di tale processo (ruoli, tempi, aspetti socio-istituzionali e di sistema), complessità che di rado consente di occuparsi pienamente del "qui e ora", al fine di rendere migliore l'esperienza di formazione.

Il presente Vademecum vuole rendere più consapevoli dei vantaggi che un'accurata gestione del processo formativo determinerebbe nell'istruzione e nelle aziende.

Saranno quindi definiti operativamente i comportamenti concreti che il tutor d'impresa, il tutor scolastico e lo studente possono mettere in atto lungo l'intero processo di relazione.

Definire la funzione dei tutor e dello studente apprendista, come punto di partenza condiviso, pone le basi relazionali in grado di garantire un'esperienza che può essere occasione di crescita professionale e personale. Tali proposte operative facilitano la realizzazione di un insieme di attività in grado di aiutare a vigilare sul processo di apprendimento nei luoghi di lavoro.

Istruzioni per l'uso:

*Questa guida rappresenta un momento di lettura condivisa tra i vari attori della formazione on the job. Il vademecum va consultato nelle 3 fasi di formazione, non solo all'inizio. Va inoltre consultato insieme, al fine di partecipare all'attribuzione di senso e di valori che caratterizzano la Formazione Duale di Qualità, in condivisione.*

*Con questo lavoro vogliamo inoltre sottolineare l'importanza di garantire una retribuzione adeguata per ogni lavoratore, sottolineando la necessità di maggiore attenzione e consapevolezza sul tema della formazione on the job, della sicurezza e della dignità nel lavoro. Alcune vite sono state tragicamente perse, e questo documento è inteso anche come occasione di riflessione, come punto di partenza possibile.*

# IL RUOLO DELL'ORIENTATORE NEL PROGETTO



La realizzazione di tale progetto ha posto le basi per la costruzione di una rete di attori e di competenze condivise attraverso cui avviare la formazione duale di qualità. La figura che ha facilitato il processo di co-costruzione della Formazione Duale di Qualità in questo specifico processo, è quella dell'Orientatore. Nel corso del progetto ha permesso di ampliare lo spessore delle azioni di orientamento e di formazione, includendo e condividendo non solo azioni con fini informativi e di accompagnamento alle transizioni, ma anche azioni e competenze con fini trasformativi ed educativi. L'Orientatore ha avuto una funzione di garanzia del processo di miglioramento, intervenendo anche sulla qualità dei contenuti condivisi con tutti gli attori coinvolti (tutor aziendali, imprenditori, tutor scolastici, studenti, famiglie)

L'Orientatore è intervenuto ponendo al centro la creazione di relazioni entro cui sviluppare un'alleanza di lavoro. Attraverso l'Alleanza di lavoro è possibile avviare un efficace processo trasformativo e di apprendimento.

Ha soprattutto posto l'accento sulla necessità di co-costruire in tutte le sue fasi il percorso formativo on the job, coinvolgendo tutte le parti (azienda, scuola, tirocinante), fornendo strumenti e metodologie fondate sul cooperative learning e sul lavoro di gruppo.

Ha condiviso conoscenze specifiche sul mercato del lavoro attuale e futuro, strumenti di job description e job profile, e

metodologie orientative.

In fine, attraverso una visione ed una conoscenza del territorio, delle aziende e delle peculiarità del mercato del lavoro, ha consentito l'individuazione dei fabbisogni e dei percorsi formativi e professionali, facilitando un avvio di costituzione della rete, potenziando le relazioni all'interno della Comunità educante.

L'orientatore ha svolto un ruolo essenziale nel supervisionare e facilitare il percorso di tirocinio in tutte le sue fasi: inizialmente, curando il match tra tirocinante e contesto formativo; nella fase centrale, offrendo supporto e apportando eventuali azioni correttive; infine, nella fase conclusiva, guidando una riflessione complessiva sull'esperienza vissuta. Grazie a questa supervisione attenta, è stato possibile garantire un percorso coerente e arricchente, evitando il disinteresse e favorendo l'allineamento tra gli obiettivi del tirocinante e le opportunità offerte dal contesto.

# LA PROGETTAZIONE DEL TIROCINIO



Ancor prima di definire i ruoli che garantiranno e supervisioneranno al qualità del processo formativo è fondamentale garantire uno spazio preparatorio per l'azienda che si appresta per la prima volta ad accogliere un/una tirocinante.

Per creare i corretti presupposti all'avvio del tirocinio, l'azienda dovrebbe:

- Individuare le aree/funzioni in cui è possibile e/o utile ospitare il/la tirocinante;
- identificare il tutor aziendale appartenente al settore specifico in cui si desidera inserire il/la tirocinante, che abbia cura delle pratiche di attivazione, assistenza in affiancamento e formazione necessarie alla buona riuscita del tirocinio;
- definire le risorse economiche necessarie: i costi legati a benefit e indennità che l'azienda corrisponde come rimborso spese, l'ospitalità del/della tirocinante, l'impegno per le attività di tutoraggio etc.

A questo punto è possibile contattare i soggetti che, nel territorio, detengono le maggiori competenze in materia di tirocinio: il sistema delle associazioni di rappresentanza imprenditoriale (territoriale e di categoria), gli uffici Stage-Placement e/o Career Service delle università, gli enti promotori di tirocini (come le Agenzie per il Lavoro), strutture periferiche delle amministrazioni pubbliche (Centro per l'Impiego, etc.).

L'azienda che intende ospitare uno o più tirocini può ricevere informazioni e supporto in grado di facilitare il processo di avvio:

- consulenza sugli aspetti normativi, sugli adempimenti burocratici, su eventuali misure di incentivo e/o finanziamenti legati all'attuazione di tirocini;
- supporto alla stesura della convenzione e del progetto formativo;
- consultazione di best-practice e repertori di progetti già realizzati in altri contesti, per orientarsi sulla base di esperienze analoghe o simili;
- eventuali servizi aggiuntivi (per es. formazione-tutor, counseling orientativo o formazione integrativa per i tirocinanti etc.)

La stesura del progetto formativo

Una volta effettuata l'analisi interna e definite le linee di lavoro e la convenzione con l'ente promotore, sarà possibile iniziare a definire l'oggetto del progetto formativo, ovvero l'attività e gli obiettivi attorno ai quali sarà costruito il tirocinio.

La qualità di un tirocinio parte dal modo in cui esso viene ideato e progettato. La stesura del progetto formativo costituisce un esercizio di "creatività ragionata" svolto in collaborazione tra tutti gli attori coinvolti, ed è il fondamento per la costruzione di un'esperienza di tirocinio di qualità.

# QUANDO UN TIROCINIO È DI QUALITÀ?



- Se viene progettato e gestito come dispositivo ed occasione di alleanza formativa tra tutti gli attori coinvolti – scuole, tirocinanti ed imprese in uno spazio di mutue relazioni di apprendimento;
- Se viene incentrato sull'efficacia formativa, consentendo lo sviluppo di competenze professionali e trasversali riconoscibili, e quindi se:
  - i progetti formativi co-costruiti offrono al tirocinante l'opportunità di adottare approcci e comportamenti "attivi" (ciò consente lo sviluppo di capacità di auto orientamento e di ricerca/selezione delle informazioni);
  - il tirocinio consente di integrare le conoscenze teoriche alle competenze professionali e trasversali (ad esempio: individuare gli obiettivi, gestione dell'ansia e delle emozioni, gestione delle informazioni e delle relazioni, pianificazione dei tempi di realizzazione delle attività previste, comunicare efficacemente);
  - i progetti formativi permettono di sviluppare una maggiore consapevolezza individuale, in particolare rispetto ad attitudini ed interessi del/della tirocinante.
- Se viene attribuita centralità alla tutorship aziendale, in particolare nella sua funzione di ideazione, supporto, accompagnamento e facilitazione degli apprendimenti del tirocinante nell'intero percorso formativo;
- Se si pone come obiettivo formativo l'acquisizione di conoscenze inerenti e sviluppare la capacità del/della tirocinante, di realizzare attività o azioni osservabili (qualitativamente) e misurabili (quantitativamente) coerenti con il contesto professionale in cui il tirocinio è stato svolto.

# I RUOLI



Per poter comprendere a pieno in che modo definire un progetto formativo è fondamentale conoscere nel dettaglio gli attori che devono co-progettare il percorso formativo:

## Il tutor aziendale

Chi è?

Il tutor aziendale è la/il responsabile della gestione dei processi di inserimento e di accompagnamento dello studente. Favorisce la creazione di relazioni nell'ambiente di lavoro con lo studente, ed è il responsabile del processo di trasferimento di valori, competenze tecniche, prassi organizzative ed attribuzioni di senso dell'esperienza all'interno dell'ambiente di lavoro. Accompagna alle azioni delle riflessioni che consentono al tirocinante di sovrapporre aspetti teorici e pratici della propria esperienza.

Progetta, insieme al tutor scolastico ed allo studente, il periodo di apprendimento nel contesto lavorativo, in una dimensione di co-progettazione continua.

Il suo è un ruolo centrale, che ha il compito di mediare tra la dimensione teorica e pratica, determinando le condizioni migliori per imparare e svolgere le attività in modo adeguato e progressivo.

Cosa fa?

Accompagna lo studente nel processo di crescita personale,

tenendo conto delle esigenze e le aspettative dell'azienda e dello studente, supervisionando il sistema di relazioni che si realizzano in azienda e rispondendo anche alle domande implicite dell'apprendista (Che cosa si vuole da me?; Che ricompensa avrò se...; Corro rischi se comunico le mie idee ed emozioni?; Come sto andando?)

Le competenze da possedere/sviluppare:

- Competenza relazionale;
- Competenza tecnico-professionale ed esperienza organizzativa;
- Competenza comunicativa;
- Competenza di co-progettazione.

Le attività che svolge riguardano:

- **Condivisione dei valori e delle prassi organizzative:** il tutor aziendale supervisiona e coordina l'ingresso in azienda favorendo il contatto con i colleghi e le colleghe che la costituiscono. E' fondamentale che i colleghi conoscano lo studente, il suo ruolo, le mansioni e la durata del periodo di formazione. Il tutor favorisce l'inserimento dello studente all'interno dell'ambiente di lavoro, al fine di consentire un clima utile al processo formativo. Veicola valori e prassi organizzative che caratterizzano l'azienda (storie organizzative ed eventi significativi che caratterizzano l'azienda, ecc.)

- **Condivisione delle competenze tecniche:** il tutor aziendale descrive le competenze tecniche che lo studente dovrà sviluppare nel corso della fase di formazione. Si accerta della differenza tra ciò che lo studente conosce e ciò che dovrà apprendere. Spiega le operazioni e, successivamente, dimostra concretamente l'operazione stessa accompagnandola a commenti esplicativi. In fine lo supporta nella fase di esecuzione concreta del compito.
- **Informare:** Il tutor aziendale ha il compito di informare lo studente sul funzionamento dell'azienda. Si tratta di informazioni di base (sede, prodotti/servizi, attività, ruoli, ecc.) Aiuta lo studente a sentirsi parte del gruppo di lavoro, sostenendolo nell'espressione delle proprie perplessità e difficoltà nel nuovo ambiente di lavoro. Una buona pratica si basa sul dedicare un po' di tempo all'ingresso in azienda, realizzando un breve tour durante il quale informare, in una dimensione informale, su aspetti e informazioni ritenute più rilevanti.
- **Monitoraggio e valutazione:** Il tutor aziendale è inteso come attore della formazione, e condivide la responsabilità della qualità del processo fin dalla costruzione del progetto formativo. Verifica gli obiettivi formativi raggiunti e realizza eventuali aggiustamenti in tempo reale, informando lo studente ed il tutor scolastico. Favorisce, nello studente, lo sviluppo della competenza di autovalutazione del processo di apprendimento

stimolando riflessioni sull'acquisizione di competenze tecnico-professionali e trasversali sviluppate e/o da sviluppare. Favorisce la funzione auto-orientante dell'esperienza, e fornisce supporto alla comprensione degli effetti che l'esperienza ha sullo studente e sui suoi interessi professionali e formativi, supportandolo in una progressiva costruzione dell'identità professionale. Favorisce colloqui periodici con il tirocinante ed il tutor scolastico. Si tratta di momenti fondamentali per comprendere l'andamento del tirocinio e rilevare eventuali problematiche che possono essere affrontate "in itinere".

## Il tutor scolastico

Chi è?

Il tutor scolastico ha il ruolo di favorire una scelta consapevole in coerenza con gli interessi emersi nel corso dei diversi momenti formativi a scuola. Favorisce la creazione di relazioni e di nessi tra scuola ed ambiente di lavoro, ed è il responsabile del processo di traduzione degli aspetti pratici in aspetti teorici che caratterizzano l'esperienza dell'apprendista.

Progetta, insieme al tutor aziendale ed allo studente, il periodo di apprendimento nel contesto lavorativo, anche individuando aspetti teorici su cui focalizzarsi per agevolare l'apprendimento nel contesto aziendale.



Egli media tra la dimensione teorica e pratica, ponendo l'accento sugli elementi concettuali del lavoro, e determinando le condizioni migliori per imparare e svolgere le attività in modo adeguato e progressivo.

Cosa fa?

Favorisce l'inserimento dello studente nel percorso di apprendimento on the job, tenendo conto degli obiettivi di apprendimento.

Le competenze da possedere/sviluppare:

- Competenza relazionale;
- Competenza orientativa;
- Competenza comunicativa e informativa;
- Competenza di co-progettazione

Le attività che svolge riguardano:

- **Favorire l'apprendimento:** supporta l'apprendista anche attraverso momenti di identificazione anticipata in grado di facilitare il processo di apprendimento e di preparare alle criticità tecniche e/o relazionali che caratterizzano il percorso di apprendimento on the job. Stabilisce spazi di confronto e discussione stimolando un costante collegamento tra aspetti teorici e pratici e riflettendo sulle aspettative, sulle difficoltà incontrate, o sugli aspetti soddisfacenti che caratterizzano l'esperienza. Collabora

relazionandosi con il tutor aziendale e con lo studente per l'individuazione di contenuti teorici da esplorare ed approfondire ulteriormente.

- **Condividere le conoscenze:** descrive le conoscenze e competenze che lo studente dovrà sviluppare nel corso della fase di formazione. Facendo riferimento, ad esempio, all'Atlante del lavoro e delle professioni - INAPP, è fondamentale che siano condivise con lo studente le conoscenze e le competenze che caratterizzano la mansione specifica, in un'ottica di conoscenza anticipata.
- **Informare:** informa su tempi e modalità del percorso di formazione on the job. E' responsabile dell'avvio del processo e rappresenta il primo punto di contatto con l'esperienza di formazione on the job, avviando il processo di riflessione e favorendo il ruolo attivo dello studente.
- **Monitoraggio e valutazione:** è il primo e l'ultimo garante dell'esperienza, intervenendo sia nelle prime fasi che al termine del percorso di formazione on the job. Ha una visione d'insieme del percorso personalizzato e può garantire una rielaborazione dell'esperienza professionale da un punto di vista personale e psicomotivazionale. Favorisce, nello studente, lo sviluppo della competenza di autovalutazione del processo di apprendimento stimolando riflessioni sull'acquisizione di competenze tecnico-professionali e trasversali sviluppate e/o da sviluppare, e favorendo capacità di confronto e con l'altro.

## Lo studente

Chi è?

Ha il ruolo di potenziare la propria capacità di apprendimento attivo attraverso un'esperienza formativa in azienda, apprendendo competenze pratiche direttamente sul campo (on the job). Ha l'obiettivo di integrare le conoscenze teoriche acquisite durante il percorso di studi con l'obiettivo di sviluppare capacità professionali ed orientarsi nella definizione del proprio sé professionale. Egli deve impegnarsi per imparare e mettere in pratica nuove cose, applicando uno sforzo attento ed applicativo durante l'intero processo formativo, favorendo il proprio processo orientativo.

Cosa fa?

Collabora nella definizione del progetto formativo sviluppando capacità di autovalutazione, comunicative e di scelta, riconoscendo i propri obiettivi di apprendimento e realizzandoli nel corso della propria esperienza formativa.

Le competenze da possedere/sviluppare:

- Competenza relazionale;
- Competenza decisionale;
- Competenza auto-orientativa;
- Competenza comunicativa e informativa;
- Competenza di co-progettazione

Le attività che svolge riguardano:

- **Favorire la comunicazione:** lo studente potenzia le proprie capacità comunicative e condivide i propri pensieri, gli obiettivi e le proprie emozioni con gli altri attori della sua esperienza formativa. Una buona comunicazione rappresenta una risorsa importante per l'intero percorso di apprendimento, migliorando la capacità di adattamento e regolazione emotiva. La comunicazione va intesa come processo di reciproco influenzamento, dalla progettazione della formazione on the job, fino alla conclusione dell'esperienza. Una buona comunicazione tra tutor e studente determina effetti positivi anche sull'inclusione nell'ambiente di lavoro.
- **Individuare in itinere e condividere le conoscenze teoriche necessarie:** lo studente osserva ed identifica, nel corso della sua esperienza, le conoscenze teoriche necessarie. Osserva le competenze e le conoscenze che le mansioni da svolgere richiedono e riflette sulle basi teoriche necessarie per eseguire al meglio tali compiti. Prende nota di aspetti e aree teoriche da approfondire che possano arricchire la sua comprensione e chiede feedback al tutor aziendale ed al tutor scolastico.
- **Informare:** lo studente, in un'ottica di co-costruzione del percorso, chiede regolarmente feedback al proprio tutor aziendale, fornendo informazioni rispetto ai propri obiettivi ed alle esigenze formative che si definiranno nel corso del

tirocinio. Un confronto costante aiuta a chiarire se ci sono elementi teorici, pratici o di contesto, su cui è necessario intervenire per potenziare il processo di apprendimento mirato. Confrontarsi pone le basi per lo sviluppo della competenza di autovalutazione.

- **Monitoraggio e valutazione:** lo studente prende l'iniziativa nel tracciare i propri progressi, riflettere sui risultati e identificare le aree di miglioramento. In una fase iniziale stabilisce gli obiettivi di apprendimento insieme al tutor scolastico ed aziendale, richiede e partecipa a momenti di confronto periodico con il tutor aziendale e con il tutor scolastico. Inoltre, al fine di sviluppare capacità di autovalutazione, utilizza un diario di tirocinio utile ad individuare i progressi raggiunti, identificare e documentare le competenze acquisite. Lo studente in questo modo si impegna in un processo attivo di apprendimento ed autovalutazione, sviluppando una maggiore consapevolezza dei propri punti di forza ed individuando aree di miglioramento, supportando la progettazione di un futuro formativo e professionale. L'esperienza formativa assume una funzione auto-orientante.

## L'orientatore

Chi è?

L'Orientatore è il responsabile del percorso di crescita dello studente all'interno del percorso di formazione duale. Fornisce assistenza e suggerimenti aiutando lo studente nei processi di significazione dell'esperienza formativa.

Progetta, insieme al tutor scolastico ed al tutor aziendale, il periodo di apprendimento nel contesto lavorativo, mediando tra lo studente, l'azienda e la scuola.

Ha il ruolo di supportare la persona nelle fasi di transizione, determinando le condizioni migliori per sviluppare la competenza decisionale e l'autoconsapevolezza. Possiede una visione ed una conoscenza che include il territorio, le aziende e le peculiarità del mercato del lavoro, per attuare un orientamento che valorizzi l'esperienza, individuando carenze e fabbisogni del percorso formativo e professionale.

Cosa fa?

Collabora nella co-costruzione del progetto formativo, fungendo da collegamento tra scuola, azienda e studente. Facilita il dialogo tra le parti, assicurando che gli obiettivi del tirocinio siano allineati con le esigenze del mercato del lavoro. Supporta gli studenti ed i tutor durante il tirocinio e promuove relazioni positive tra tutti gli attori coinvolti, contribuendo a creare un ambiente formativo collaborativo ed efficace.

Le attività che svolge riguardano:

- **Valorizzazione processi formativi:** l'Orientatore deve affiancare l'apprendista nei momenti precedenti all'avvio del tirocinio, attraverso azioni di orientamento, e nella fase di uscita, avviando riflessioni di supporto sugli effetti delle esperienze avvenute durante il percorso formativo. Deve veicolare le finalità del percorso ed il senso del ruolo di apprendista, coinvolgendolo e stimolando l'espressione di idee, il confronto e consigli operativi per favorire l'auto orientamento.
- **Creazione reti relazionali fra i vari attori:** l'Orientatore deve creare una rete tra tutor scolastico, tutor aziendale, responsabile risorse umane, esperti di area coerente con gli obiettivi formativi, e tirocinante, al fine di consentire una relazione che favorisca il processo formativo. Il suo intervento ha una funzione essenziale per il potenziamento delle relazioni all'interno della Comunità Educante, e per il miglioramento dei processi di apprendimento.

**Orientamento:** l'Orientatore, all'interno di una relazione trasformativa, supporta lo studente in una riflessione sugli effetti dell'esperienza e lo orienta verso un'analisi realistica del lavoro. Stimola una riflessione continua sugli apprendimenti e sull'esperienza e fornisce informazioni utili alle scelte consapevoli che riguardano il futuro desiderabile.

- **Supporto:** l'Orientatore favorisce la creazione di una relazione fondata sull'ascolto, favorendo l'espressione delle idee, incoraggiando l'apprendista ad una analisi realistica dell'esperienza e stimolando una continua riflessione sui vissuti nell'ambiente di lavoro. Il suo atteggiamento non è valutativo ma supportivo, al fine di favorire la sua partecipazione attiva nel processo di apprendimento.
- **Monitoraggio e valutazione:** L'orientatore valuta lo sviluppo dell'apprendista in termini di autonomia, adattabilità e capacità di apprendimento, così da favorire eventuali aggiustamenti in tempo reale, coinvolgendo la rete nei processi di modificazione del percorso.



*Un progetto selezionato da Con i Bambini nell'ambito del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, cofinanziato da Jp Morgan Chase e in collaborazione con Fondazione Con il Sud.*



con il sostegno di

JPMORGAN  
CHASE & CO.



LOL - Linee per l'Orientamento e per il Lavoro è un progetto ideato e coordinato da SEND in partenariato con booq, Confindustria Sicilia, CPIA Palermo 1, IPSSEOA Pietro Piazza, Liceo delle Scienze Umane e Linguistico Danilo Dolci, Mare Memoria Viva e Università degli Studi di Palermo

