



CAMERA DI COMMERCIO  
SONDRIO

## CORSO DI FORMAZIONE PER I TUTOR AZIENDALI DELL'ALTERNANZA SCUOLA LAVORO

**TERZA  
LEZIONE**

# IMPEGNI E RESPONSABILITÀ DEL TUTOR AZIENDALE

## Per la gestione dei tirocini in alternanza scuola lavoro



CAMERA DI COMMERCIO  
SONDRIO

## IL PROGETTO DI TIROCINIO

1. IL PROGETTO FORMATIVO – GLI OBBIETTIVI
2. ATTUAZIONE DEL PROGETTO IN AZIENDA
3. I TEMPI DI ATTUAZIONE
4. VARIAZIONI IN CORSO D'OPERA
5. MONITORAGGIO
6. MOTIVAZIONE E RESPONSABILITÀ DEL TIROCINANTE
7. COLLABORAZIONE CON IL TUTOR SCOLASTICO O FORMATIVO
8. MIGLIORARE LA PROGETTAZIONE
9. ERRORI DA EVITARE
10. COSA POSSONO «IMPARARE» IL TUTOR E L'AZIENDA



CAMERA DI COMMERCIO  
SONDRIO

## 1. IL PROGETTO FORMATIVO – GLI OBIETTIVI

Partendo da un progetto di massima della scuola o del centro di formazione, i cui obiettivi vengono condivisi con l'azienda e calati nel concreto, azienda e scuola sottoscrivono una convenzione, coinvolgendo anche lo studente. È soprattutto l'azienda, che conosce la propria realtà, a sviluppare gli obiettivi in dettaglio. Con la convenzione, scuola, azienda e studente aderiscono così a un vero e proprio «patto formativo».

È opportuno evitare che la definizione del progetto formativo per la parte in azienda sia lasciata all'autonoma decisione del tutor aziendale: condividere il patto porta ciascuno ad assumersi la sua parte di responsabilità nella realizzazione del tirocinio.

Per l'azienda è questo il momento di mettere in chiaro i propri vincoli e opportunità, rendendo in tal modo il progetto più fattibile e anche arricchendolo e evitando che possano successivamente emergere malintesi.



## 2. ATTUAZIONE DEL PROGETTO IN AZIENDA

Un progetto ben fatto è garanzia che la realizzazione del tirocinio sia compatibile con la situazione concreta dell'azienda e che sia i tutor che il tirocinante abbiano chiaro fin dall'inizio cosa devono fare.

Il tutor aziendale ha il compito di assicurare le condizioni perché il tirocinante possa eseguire le attività previste e in genere non gli sono richiesti impegni diversi da quelli che si assume nei confronti dell'azienda quando deve gestire l'inserimento di un neoassunto.

Tuttavia, spesso si sente associato ad una responsabilità educativa più ampia nei confronti dello studente, responsabilità che può correttamente gestire fornendogli indicazioni utili per la sua crescita professionale e per le sue scelte future.



### 3. I TEMPI DI ATTUAZIONE

Il progetto formativo deve indicare, almeno in linea di massima, i tempi di realizzazione del tirocinio e la parte da dedicare alle diverse attività.

Però i tempi previsti possono ridursi o slittare sul campo per molti motivi:

- *La maggiore o minore velocità di apprendimento del tirocinante*
- *Le assenze dal tirocinio per malattia o altra causa*
- *Imprevisti in azienda*
- *Il sopraggiungere di impegni diversi non differibili per il tutor o per il lavoratore che deve affiancare il tirocinante su un compito particolare*
- *Semplicemente, perché le previsioni non erano state del tutto realistiche*

I tempi devono perciò essere gestiti in modo flessibile, variando la sequenza delle attività o il monte-ore dedicato a ciascuna di esse, possibilmente senza compromettere il raggiungimento degli obiettivi. È però anche possibile che alcuni obiettivi non vengano raggiunti o lo siano solo in parte.

Tutte le variazioni devono essere annotate.



## 4. VARIAZIONI IN CORSO D'OPERA

Come i tempi, anche i contenuti del tirocinio possono subire variazioni in corso d'opera. Dire che il progetto formativo va giustamente rispettato, non significa che esso sia sempre in grado di modellare la realtà.

Cambiamenti al progetto possono rendersi necessari perché:

- *Il tirocinante non è in grado di eseguire un compito previsto*
- *Le condizioni operative cambiano per qualche evento inatteso*
- *Si creano nuove e diverse opportunità di offrire un'esperienza significativa al tirocinante*
- *Il tirocinante manifesta nuovi interessi che il tutor ritiene opportuno assecondare*
- *Sorgono difficoltà relazionali in un reparto per cui diventa problematico l'inserimento dello studente*

Tutte le variazioni devono essere annotate.



## 5. MONITORAGGIO

Considerate il progetto formativo come un piano di lavoro, così che tutti i soggetti coinvolti in azienda ne siano a conoscenza e ciascuno di loro possa presidiare l'effettiva esecuzione della parte che lo riguarda.

Il tutor aziendale ha la responsabilità del controllo del tirocinio: però può delegare il controllo delle diverse «tappe» ai collaboratori responsabili dell'affiancamento del tirocinante per una specifica attività. A lui resta il compito di raccogliere e mettere insieme i riporti dei diversi controllori.

La scuola o il centro di formazione hanno (devono avere) un programma di monitoraggio delle attività in tirocinio, che deve essere portato a conoscenza del tutor aziendale e concordato con lui. Il monitoraggio fatto dalla scuola o dal centro di formazione può essere realizzato presso l'azienda o a distanza.

Trasmettere alla scuola in modo preciso e sintetico le informazioni raccolte dall'azienda rende il rapporto più facile ed efficace.



## 6. MOTIVAZIONE E RESPONSABILITÀ DEL TIROCINANTE

Un buon progetto di tirocinio è una traccia sicura per l'attività dello studente in azienda. Il tutor aziendale è la sua guida per poter cogliere le diverse opportunità e ottimizzare l'esperienza.

Ma la possibilità di ottenere buoni risultati dipende anzitutto dalla motivazione e dall'assunzione di responsabilità del tirocinante.

Trattandosi di ragazzi molto giovani e ai primi contatti con il lavoro, la loro motivazione va mantenuta e la responsabilità va stimolata. È utile farli raccontare periodicamente l'esperienza che fanno, il giudizio che ne hanno, i loro eventuali suggerimenti: non è necessario dedicare molto tempo.

Se poi la motivazione si spegne del tutto o lo studente rifiuta di assumere la propria parte di responsabilità sull'esperienza, il tirocinio non ha più ragione di continuare.



## 7. COLLABORAZIONE CON IL TUTOR SCOLASTICO O FORMATIVO

Gli scopi di questa collaborazione, secondo il Ministero dell'Istruzione, sono:

- a) definire le condizioni organizzative e didattiche favorevoli all'apprendimento;
- b) garantire il monitoraggio del percorso, in itinere e nella fase conclusiva e intervenire tempestivamente su eventuali criticità;
- c) verificare l'attestazione dell'attività svolta e delle competenze acquisite dallo studente;
- d) raccogliere elementi che consentano la riproducibilità delle esperienze e la loro capitalizzazione.

La collaborazione è molto importante perché il tirocinio abbia successo e raggiunga pienamente gli obiettivi del progetto formativo. È opportuno che la relazione tra i due tutor sia diretta, personale, non burocratica.

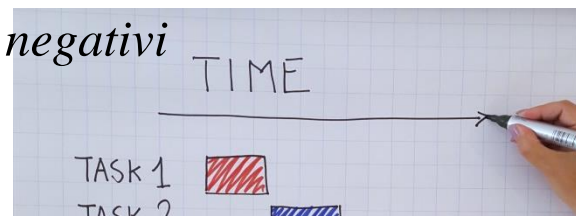
Così i rapporti tra la scuola e l'azienda hanno più probabilità di consolidarsi nel tempo, rendendo sempre più agevole e efficace la collaborazione.



## 8. MIGLIORARE LA PROGETTAZIONE

Ogni esperienza di tirocinio può insegnare qualcosa di nuovo: anche l'azienda e la scuola imparano. Dall'esperienza si possono raccogliere diversi elementi che consentiranno di migliorare la progettazione dei tirocini futuri:

- *Dare più spazio alle attività che si sono mostrate più efficaci*
- *Considerare con maggiore attenzione il punto di partenza dello studente: quali conoscenze e quali capacità possiede all'inizio del tirocinio*
- *Distribuire meglio i tempi*
- *Organizzare in modo più funzionale l'affiancamento*
- *Utilizzare metodi e strumenti più funzionali per controllare e valutare il tirocinio*
- *Prevedere le possibili criticità e ridurre gli effetti negativi*



## 9. ERRORI DA EVITARE

Una buona progettazione offre allo studente una traccia chiara per il suo percorso formativo e lo aiuta a comprendere l'utilità dei diversi compiti, anche quelli meno interessanti o meno graditi.

Il tutor aziendale può pianificare meglio i propri impegni e quelli degli altri collaboratori coinvolti.

- *Non improvvisare volta per volta i compiti da assegnare al tirocinante; se sorge la necessità imprevista di una variazione, non tralasciare di comunicarla e spiegarla*
- *Evitare che il tirocinio vada avanti per troppo tempo senza invitare lo studente a riconoscere l'utilità di ciò che fa e cosa sta imparando*
- *Se si manifesta qualche insoddisfazione, evitare che possa essere imputata alla debolezza o all'approssimazione del progetto formativo*
- *Se il tutor aziendale o un suo collaboratore commettono un errore, non imputarlo al tirocinante e cercare di correggerlo appena possibile.*



## 10. COSA POSSONO «IMPARARE» IL TUTOR E L'AZIENDA

in tema di formazione e sviluppo del personale

Considerare il tirocinio non solo come un'esperienza comunque utile ma come la realizzazione di un progetto formativo aiuta a mettere a fuoco come il lavoro non produca solo risultati diretti (prodotti o servizi con un valore di mercato) ma anche la crescita professionale delle persone.

Nella gestione del personale, oltre a un'efficiente organizzazione del lavoro, hanno importanza i piani di sviluppo professionale e di carriera e gli interventi per l'arricchimento del contenuto delle mansioni. Il tirocinio può anche essere un test per verificare la praticabilità di una soluzione di questo tipo prima di applicarla in maniera generalizzata in azienda.

