

Una proposta educativa per tutti gli attori coinvolti. L'esperienza per generare una formazione che guardi avanti

Monica Fedeli

Abstract

In a period of crisis as the one we are living, apprenticeship is becoming a very actual issue to promote the employability of young people entering the labour market. In the past this type of relationship between school/university and businesses was considered a simple job-contract without paying attention to the educational and training issues. This article pursues the aim to innovate this kind of contract from an educational point of view, with a reflection on the value of experience as a factor of development and training for the adults, who occupy a central role in the present dissertation. The main questions are: 'how can training and education come closer to business? How can experiential learning help people to create more effective educational programmes'? We try to give some answers to the lectures starting from a pedagogical point of view and considering the apprenticeship as an important key of growth for young people and for the labour market. Hereby we refer to some theoretical issues as capability approach and experiential learning in order to define this kind of contract as a generator of productivity and an instrument of empowerment for adults.

Introduzione

In una situazione come l'attuale, con forte spinta verso l'innovazione e lo sviluppo tecnologico da una parte, e una crisi di notevole intensità dall'altra, si torna a parlare di apprendistato come istituto decisivo per costruire prospettive per i giovani in termini di miglioramento della loro occupabilità.

In passato tale istituto è stato concepito e utilizzato come un semplice contratto di lavoro, in cui la formazione è rimasta del tutto accessoria e secondaria nella relazione lavorativa, ad eccezione delle imprese artigianali o di acquisizione di un mestiere.

L'idea di fondo del presente saggio è quella di individuare degli elementi di innovazione dal punto di vista formativo e di promozione della persona inserita in un percorso di ingresso nel mondo del lavoro e di sviluppo professionale.

Si cercherà di riflettere sugli elementi costitutivi di percorsi formativi solidi, tali da generare nuovi e possibili ambiti di occupabilità per il futuro.

La collaborazione virtuosa e l'interazione tra sistema produttivo e sistema formativo potrebbero infine, consentire di superare il "disallineamento" tra domanda e offerta di lavoro, sviluppando gradualmente una progettazione integrata tra istituzione e imprese, che persegua l'obiettivo di generare competenze strategiche per i nuovi lavoratori.

L'obiettivo sarà allora quello di riuscire a realizzare percorsi di apprendistato che promuovano l'apprendimento attraverso l'esperienza, sia in ambito aziendale che universitario, grazie alla costruzione di alleanze intelligenti, che consentano di mettere in comune attività di ricerca e di sviluppo, pratiche eccellenti e contesti di innovazione organizzativa, in cui il giovane apprendista occupa un ruolo centrale e diventa un elemento importante per la crescita della organizzazione e della produttività.

L'apprendistato come istituto strategico

L'apprendistato dovrebbe diventare uno strumento strategico per la creazione di nuove opportunità per i giovani fin dall'inizio del percorso, essendo lo stesso, frutto di un accordo in cui l'impresa e l'Università, pur mantenendo la propria identità e i rispettivi ruoli, collaborano in modo 'intelligente'.

In questo senso la formazione non può più essere vista solo come un costo per l'impresa, ma deve essere pensata come una opportunità, una occasione di apprendimento, piuttosto che un investimento senza ritorno.

Si promuove in questa direzione l'idea di una *Bildung*¹ caratterizzata da una dimensione dinamica, dallo sviluppo e dall'evoluzione dei saperi e dal concetto di persona in grado di muoversi attraverso i nodi del sapere stesso.

Il mondo di oggi non ci permette infatti, di restare chiusi e legati a campi scientifici distinti. Edgar Morin (2001) sostiene che la vita non conosce confini disciplinari. E' importante allora credere nella contaminazione, nello scambio e nella collaborazione tra i diversi settori e ambiti che si integrano conferendo valore aggiunto alle conoscenze e alle esperienze delle persone.

La formazione stessa dovrebbe, grazie a collaborazioni più solide con il mondo dell'impresa, acquisire maggiore credibilità nei confronti dell'impresa stessa sforzandosi di proporre soluzioni di miglioramento e di crescita, realizzando una puntuale analisi dei fabbisogni e dei bisogni che il mercato del lavoro ci sta ponendo come urgenze da affrontare in un momento di crisi come il presente, attraverso un dialogo costruttivo e di valore. Un buon piano di formazione necessita di un'analisi preliminare: questa è costituita da attività di raccolta di informazioni e di analisi organizzativa, al fine di definire quali siano le conoscenze che devono essere trasmesse e le competenze da sviluppare nei lavoratori. (Costa, Gianecchini, 2009)

Una idea di formazione che guardi avanti, anticipando percorsi del futuro, che non seguano l'idea del massimo profitto, ma di una produzione di valore e di qualità.

La formazione, in quanto campo dei saperi, come afferma Duccio Demetrio (2002, vol. 1), non solo può permettersi di essere avvicinata da più modelli esplorativi, ma lo esige. La sua stessa complessità è generata dal fatto che essa appartiene al linguaggio di tutti i saperi.

¹ La nozione tedesca di *Bildung*, di regola tradotta con formazione indica il processo di formazione della persona che entra in contatto con la cultura e, di fronte ad essa non ha un atteggiamento passivo, ma attivo, in quanto il soggetto si propone di fare una sintesi. Il soggetto si dà una forma che è in divenire perché il processo di formazione dura per tutta la vita.

La visione strategica da sostenere allora potrebbe essere quella di proporre percorsi dotati di ricchezza di linguaggi, punti di vista ed esperienze che di volta in volta si studiano e si realizzano.

La Scuola e l'Università dovrebbero essere concepite come un momento di partenza e non come un punto di arrivo, in cui l'apprendistato rappresenta o dovrebbe rappresentare un continuum nella formazione del giovane che vuole entrare nel mondo del lavoro, anche questo concepito come esperienza di formazione e di sviluppo.

Il simbolico e l'immateriale possono generare economia. Si tratta a questo punto, di una vera sfida culturale che può realizzarsi solo se le imprese e le istituzioni formative mettono in campo strumenti adeguati, con il coinvolgimento di tutti gli attori: apprendista, impresa, sistema formativo e mercato del lavoro.

Come fare allora?

- preparare i giovani a vivere nell'incertezza;
- considerare una formazione che abbia come obiettivo la persona e la sua crescita;
- cercare di combinare insieme la ricerca e l'azione;
- innescare circoli virtuosi;
- creare percorsi di viaggio;
- investire sull'immateriale;
- scoprire ogni volta soluzioni nuove e non lineari.

La formazione è il nucleo fondante dello sviluppo umano e professionale, bisogna allora pensare all'apprendistato come un percorso di generazione di competenze e di esperienze significative e spendibili. La persona, se è formata bene, è anche in grado di inserirsi positivamente nell'organizzazione e contribuire alla crescita dell'azienda. L'apprendista allora dovrebbe sentirsi parte dell'impresa e diventare un 'generatore di produttività'

Per fare questo dobbiamo formare i giovani a comprendere e ad ascoltare i bisogni dell'azienda. Dal punto di vista formativo è necessario proporre e generare situazioni di apprendimento stimolanti, strutturate su esperienze significative con obiettivi chiari sia per l'impresa che per la persona che si traducano in arricchimento in termini di competenze attraverso strumenti che siano il frutto di dimensioni dialogiche, in cui i giovani e le aziende possano conoscersi e comprendersi meglio.

La qualità del lavoro, obiettivo centrale della strategia di Lisbona; in senso soggettivo si costruisce ponendo attenzione alle aspirazioni e ai desideri dei giovani. Questo atteggiamento di ascolto ha ricadute non solo sulla persona, ma anche in termini di produttività e di benessere individuale e collettivo. La possibilità di fare esperienza, se tradotta in opportunità di apprendere sul posto di lavoro può diventare una importante leva per aumentare il *commitment* e motivare le persone.

Tutto questo postula che le proposte di formazione debbano necessariamente tener conto del particolare momento in cui il giovane si trova dando valore alla crescita, allo sviluppo della persona e dell'organizzazione.

Come può la formazione contribuire ad avvicinare il mondo dell'impresa ai giovani?

Se ci confrontiamo su percorsi di apprendistato medio-alti, rivolti perciò a giovani laureati in cerca di prima occupazione, possiamo affermare che le Università e le imprese dovrebbero cominciare a dialogare meglio, stipulando dei partenariati efficaci, cercando di costruire relazioni che abbiano approcci soggettivi e non solo economici e oggettivi.

Come afferma Enzo Spaltro², la vera sfida sarà quella di parlare di economia dei soggetti e non degli oggetti dell'economia.

La motivazione in questo contesto costituisce una delle leve fondamentali per la gestione delle persone nelle organizzazioni/imprese. Le persone, le loro competenze e le loro performance sono chiaramente fattori chiave per il successo di una organizzazione.

A tali generiche affermazioni dovrebbero seguire precise decisioni e scelte manageriali per la creazione di una *personnel* idea realmente orientata a far diventare le persone fonte di vantaggio competitivo.

Possiamo pensare allo sviluppo delle persone nelle organizzazioni, attraverso la realizzazione di attività concrete che diano vita ad un laboratorio organizzativo, la cui finalità sia quella di comprendere le diverse componenti che contribuiscono allo sviluppo della motivazione, delle competenze e dei progetti personali; una 'palestra formativa permanente' che costituisca un luogo di incontro sia fisico che mentale tra l'Università e l'impresa, in cui si possa dialogare scambiandosi punti di vista, riflessioni non generiche, ma riferite ad ognuno dei giovani inseriti nei percorsi di apprendistato.

Si dovrebbe cercare in questo modo di concepire l'alternanza come un concreto scambio di competenze, di saperi e di pratiche.

Guardare allo sviluppo delle persone giovani, secondo la prospettiva dichiarata, comporta evidentemente il delinearsi di numerose implicazioni teoriche, di ricerca e di gestione manageriale. Tra le più significative potremmo sottolineare:

- l'attitudine di questo approccio a cogliere in profondità lo sviluppo della persona (giovane apprendista), quello della organizzazione, non trascurando l'influenza del più ampio contesto sociale,
- la comprensione e l'esaltazione dello sviluppo della persona, che trascende in qualche maniera dalle esigenze più contingenti delle organizzazioni, sollecitando una progettualità del management ad immaginare il futuro attraverso: una configurazione organizzativa che accolga le istanze dell'apprendistato come fattore di sviluppo e di crescita dell'organizzazione stessa. (Pilati, 2008)

Si tratta di generare comportamenti che incoraggino a "scrutare oltre", le esigenze contingenti dell'organizzazione, sperimentando progetti di apprendistato, strumenti ed applicazioni che trovino giustificazione in un investimento a lungo termine.

Per questa ragione riteniamo che la valorizzazione, la messa in comune, la condivisione di pratiche formative basate su percorsi esperienziali possano contribuire a

² E. Spaltro, *Il futuro dell'economia*, «FOR, Rivista per la formazione», n. 88, Franco Angeli, Milano 2011, pp. 53-57.

far nascere un atteggiamento improntato ‘sulla scoperta’ e ‘sull’ ascolto’, attento a ciò che accade internamente e esternamente all’organizzazione, a cui si accompagnerà una struttura motivazionale che deve trovare le componenti di soddisfazione, non tanto in una performance tradizionalmente misurata, quanto piuttosto nella consapevolezza qualificante di contribuire a preparare il futuro dell’organizzazione stessa.

Parlare di apprendistato oggi nella prospettiva organizzativa significa allora essere disponibili a comprendere l’interazione tra molteplici fattori andragogici, economici, sociali, culturali e psicologici, che influenzano, e nello stesso tempo contribuiscono alla creazione di sistemi e strumenti di gestione più efficaci per le persone e per le imprese.

Alcuni grandi gruppi industriali e alcune reti di imprese più piccole stanno promuovendo in Veneto proposte formative basate su un approccio metodologico esperienziale che persegue l’obiettivo di far crescere i giovani, allestendo per loro contesti di apprendimento esperienziali.

Perché parlare di esperienza nei percorsi di apprendistato?

Partendo dal contributo di Sen (1993) in termini di *capability approach*, il cui focus si concretizza nelle capacità delle persone, più precisamente in ciò che la persona riesce a fare in termini di capacità per svolgere una determinata azione che Sen traduce poi in funzionamento: «*a functioning is an achievement whereas a capability is the ability to achieve*»³ (Sen 1987, p.36) che una persona è capace, o vuole essere capace, o dovrebbe essere capace di fare. Si cerca, in questo modo di recuperare per la persona, il valore formativo dell’esperienza come fattore di crescita, di sviluppo in senso olistico e per l’organizzazione come elemento di qualità del lavoro e di competitività.

Non si vuole qui, porre l’accento sull’aspetto più diffuso in campo educativo della teoria di Sen, che riguarda la relazione tra l’educazione e lo *Human Development Index* (HDI), ma quello che considera l’educazione come valore intrinseco e nello stesso tempo strumentale.

Questo secondo contributo pone l’aspetto umano al centro della riflessione, l’educazione gioca un ruolo fondamentale nell’arricchimento e ampliamento delle *capability*. Indirettamente una persona meglio formata riesce a scegliere in modo più informato e ad essere presa più seriamente dagli altri (Sen 1995, p.294) e di conseguenza far crescere l’azienda in modo più competitivo, se si creano le condizioni giuste.

Si potrebbe affermare che una formazione per l’apprendistato pensata secondo i criteri dell’approccio di Sen potrebbe aiutare sicuramente ad aumentare le *capability* delle persone e di conseguenza delle organizzazioni da una parte e, dall’altra, influenzare direttamente i valori intrinseci e strumentali come lo stesso studioso afferma.

Nel concetto di *capability* è chiaramente evidente il ruolo che ricopre l’esperienza come elemento di concretezza, legame con il contesto e sperimentazione attiva attraverso la performance che gioca un ruolo fondamentale in termini di motivazione per l’apprendista.

³ «Un funzionamento è un risultato, considerando che la *capability* è l’abilità di raggiungere tale risultato». Trad. mia.

Questo passaggio si inserisce chiaramente nella teoria esperienziale di Kolb (1984) che incoraggia a considerare il fare esperienza, la osservazione riflessiva, la concettualizzazione astratta e la sperimentazione attiva come passaggi fondamentali del suo *learning circle* per una formazione che ha come obiettivo l'inserimento lavorativo e la crescita economica.

L'approccio di Sen in campo educativo sembra contribuire a questa riflessione in termini di acquisizione di autonomia e di maggiore consapevolezza e nello stesso tempo sviluppare un senso di valutazione e di autovalutazione delle *capability* in esercizio.

Ecco allora che possiamo riferirci a quelle teorie che sostengono l'esperienza come fattore di sviluppo e di crescita e non solo come questione che riguarda il fare. Essa infatti richiama processi chiaramente più complessi che richiedono dei passaggi da gestire che vanno presidiati ed incoraggiati da personale competente e formato; essere abili nell'osservare, nel riflettere, nel giudicare e quindi di scegliere di agire in maniera coerente e non casuale, permette di apprendere dall'esperienza (Di Nubila, Fedeli, 2010).

Considerare l'esperienza come valore che consente di facilitare l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro significa valorizzare alcuni saperi intrinseci ed estrinseci che l'organizzazione dovrebbe sforzarsi di manifestare diventando un luogo di formazione per giovani e per i meno giovani. Proprio perché l'apprendimento produce valore, l'intreccio tra pensiero teorico e pensiero operativo in azione consente di valorizzare l'esperienza e aver cura della conoscenza situata nel tessuto organizzativo (Rossi, 2008).

L'esperienza, a questo punto, assume valore sia per l'apprendista che per l'azienda, diventa quasi un territorio di scambio, in cui la persona porta con sé le proprie conoscenze teoriche, e le proprie esperienze personali, che dovrebbero essere integrate con le pratiche aziendali e che una volta rielaborate e arricchite da questo incontro, dovrebbero diventare competenze situate, arricchite e contestualizzate, chiaramente in continuo sviluppo, che permettono al giovane apprendista una espansione di *capability*⁴ (Saito, 2003) e all'azienda crescita e sviluppo.

Tale affermazione tiene conto della inseparabilità tra lavoro e formazione e tra organizzazione e persona. Per creare un buon lavoro in una buona organizzazione diventa necessario far dialogare le istanze dello sviluppo della persona e dello sviluppo organizzativo, considerando la componente umana e la componente tecnica.

L'esperienza può essere considerata valore e fonte di apprendimento che l'azienda esprime nella propria produzione, nei servizi offerti, nella sua intera fisiologia organizzativa, come fatto non statico, ma in continua evoluzione e in movimento dove i singoli diventano generatori di successo e di competitività organizzativa, se disposti a vivere questo contesto con apertura e con competenze adeguate che possano consentire una lettura delle esperienze come valore personale ed organizzativo.

Chiaramente il processo di crescita va governato, e da chi? Il testo unico dell'apprendistato (2011) riconosce chiaramente il ruolo di un tutor nominato dalle agenzie per il lavoro e formative e di un tutor indicato dall'impresa utilizzatrice.

⁴ *Journal of Philosophy of Education Society in Great Britain*, vol. 37, num. 1, Blackwell Publishing, Oxford UK, Maldon MA, 2003.

Qui si aprirebbe tutto il capitolo in cui l'esperienza gioca chiaramente un ruolo fondamentale se utilizzata e valorizzata propriamente da quelle che sono le figure di presidio della formazione per l'apprendistato.

In questa direzione le imprese e le Università dovrebbero saper ascoltare e porsi come agenzie capaci di decodificare le richieste dei giovani, di governare i processi di sviluppo dei singoli e dei gruppi.

La condivisione di esperienze e di valori in una situazione di gruppo e in un clima confortevole può agire come stimolo per l'interrogazione critica e la identificazione e lo sviluppo di nuove ipotesi risolutive.

La capacità di organizzare e di gestire l'apprendimento nei percorsi di apprendistato consente di creare un buon ambiente di lavoro per il giovane che trova la possibilità di esprimere le proprie competenze e per l'azienda che esercita un impatto positivo e attrazione nei confronti dei giovani in ingresso, condizione prioritaria per i neolaureati in cerca di occasioni di apprendimento e opportunità di sperimentare contesti di lavoro che consentano loro di costruire la propria identità di lavoratori.

Il dialogo tra esperienze e pratiche formative.

Il presente contributo parte da alcuni concetti chiave quali la *persona* (Mounier, 1978; Pavan, 2003), il significato e l'organizzazione attuali del *lavoro* (Schein, 1999; Gallino, 2007), la *formazione* (Alberici, 2006; Di Nubila, 2008) e persegue l'obiettivo di farli dialogare con quanto sta avvenendo oggi nella riforma dell'apprendistato con particolare riferimento alla dimensione pedagogica del deweyano «si impara facendo» (J. Dewey, 1966).

Si tratta di promuovere lo sviluppo di capacità di analisi e sintesi, di costruirsi un sistema di valori e di significati per vagliare criticamente le sollecitazioni provenienti dal mondo lavorativo (Di Nubila, Fedeli, 2010, Bertagna, 2011). Lo strumento dell'apprendistato, se assunto in termini educativi, può quindi permettere di risvegliare energie e progettualità, sviluppando il senso di responsabilità (Gallina, Mazzucchelli, 2001).

La relazione dialogica dovrebbe consentire agli attori coinvolti: impresa, università, apprendista di fare una 'sosta' sulle proprie posizioni e sulle proprie esperienze implicite ed esplicite ripensando alle pratiche e dialogando con la differenza, creando possibilità significative di fare esperienza nuova.

La differenza di idee, di posizioni, di prospettive, assunta come occasione di crescita, diventa dunque un antidoto all'omologazione. L'idea generale che ci consegnano alcuni autori (Contini, Genovese, 1997, p.197) è quella della differenza di prospettive, punti di vista, esperienze come occasioni di apprendimento e di sviluppo.

Inserire questa dimensione nel paradigma dell'apprendistato significa promuovere attività che consentano di istituire e creare alleanze intelligenti tra Università e mondo dell'impresa, che abbiamo come leva e risultato formativo le esperienze significative.

Dal punto di vista formativo invece, diventa strategico pensare e costruire degli strumenti che facilitino il passaggio di competenze e di esperienze tra il giovane apprendista, l'impresa e il contesto sociale.

Pensando a contesti formativi e di apprendimento sarebbe interessante creare degli

spazi dialogici in quanto luoghi di transito di persone, ma anche di rappresentazioni e di modelli organizzativi.

I significati si costruiscono nel dialogo attraverso il confronto e l'accompagnamento di facilitatori esperti nel trasferimento di competenze tra la formazione e il mondo del lavoro e la pianificazione di attività individuali e di gruppo che contribuiscano a facilitarne il trasferimento stesso.

La risposta, a quanto proposto, potrebbe essere sicuramente quella di pensare allo sviluppo come un sistema dinamico e aperto per costruire occasioni di crescita, sia per l'apprendista, che per l'impresa e per l'Università, attraverso la ricerca continua di approcci culturali, educativi e strumentazioni operative. Non è chiaramente più possibile pensare allo sviluppo come responsabilità esclusiva dell'impresa o dell'università, bisognerebbe invece riflettere su metodologie, strumenti e applicazioni condivise, che tengano conto dei bisogni e dei desideri di tutti gli attori coinvolti, sia dal punto di vista dell'istituzione che da quello della organizzazione e non in ultimo di quello del giovane apprendista che occupa un ruolo centrale e rappresenta un impegno organizzativo orientato alla scoperta e al futuro.

Tutto ciò prevede una struttura di apprendimento dinamica e flessibile e l'utilizzo di un insieme di metodologie e di strumenti rivolti allo sviluppo, all'autosviluppo e all'assunzione di responsabilità delle persone attraverso la promozione di relazioni di sostegno come il *counseling*, e il *mentoring*, che garantiscono un approccio pluralistico e una varietà di opportunità per la persona di crescere e di contribuire attivamente al proprio sviluppo, facendo delle scelte adeguate e coerenti con gli obiettivi che di volta in volta ci si pongono.

Tali metodologie sono in grado di coinvolgere le persone secondo un approccio che considera la persona stessa nella sua complessità e dinamicità a partire dal suo portato esperienziale costruito all'interno delle istituzioni formative e delle aziende.

Conclusioni

Gli elementi di riflessione posti e altri che emergeranno durante lo studio e la ricerca dell'istituto dell'apprendistato nella nuova proposta del governo e delle politiche del lavoro dovrebbero consentire di avviare processi esperienziali e riflessivi che favoriscano e motivino le persone a credere nei percorsi di alternanza e nell'apprendistato, come una nuova opportunità vissuta in prima persona in cui l'intenzionalità della persona e la motivazione dell'azienda possano giocare un ruolo fondamentale.

L'alternanza non può più coincidere con la pratica, deve diventare una prassi metodologica che coniughi saperi diversi, modalità operative, esperienze professionali, laboratori costruiti insieme in una sorta di contaminazione 'saggia' (Di Nubila, 2004)

Parlare di apprendistato oggi nella prospettiva organizzativa significa allora essere disponibili a comprendere l'interazione tra molteplici fattori economici, sociali, culturali e psicologici, che influenzano e nello stesso tempo contribuiscono alla creazione di sistemi e strumenti di gestione più efficaci per le persone e per le imprese, puntando sul potenziale della formazione esperienziale da sempre interessata da grandi e necessari cambiamenti che consentiranno di mettere la persona nella condizione di governare "il nuovo" che arriva.

Per questo motivo è fondamentale interrogarsi, proporre e realizzare progetti che si nutrano di risultati provenienti da intrecci multisettoriali e da diverse aree scientifiche per consentire una migliore comprensione dei passaggi tra sapere e azione, esperienza e teoria, prassi e riflessione, inserendo la formazione come paradigma che si realizza con modelli diversi, in luoghi differenti, istituzionali e non e in diversi momenti della vita della persona.

Riferimenti Bibliografici

- Alberici A., Orefice P., a cura di, *Le nuove figure professionali della formazione in età adulta. Profili e formazione universitaria*, Franco Angeli, Milano 2006.
- Bertagna G., *Lavoro e formazione dei giovani*, La Scuola, Brescia 2011.
- Biagioli M., Curatolo S., *I giovani nella crisi nel periodo 2008-2010*, in Agenzia Emilia-Romagna lavoro, Il mercato del lavoro in Emilia Romagna Rapporto 2011, Regione Emilia-Romagna, Bologna 2011.
- Commissione Europea, 30.30.2010. *Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*.
- Contini M., Genovese A., *Impegno e conflitto*, La Nuova Italia, Firenze 1997
- Costa G., Gianecchini M., *Risorse Umane, persone, relazioni e valori*, McGraw-Hill Companies, Publishing Group Italia, Milano 2009.
- Demetrio D., Alerici A., *Istituzioni di educazione degli adulti, vol. 1: Il metodo autobiografico*, Guerini e Associati, Milano 2002.
- Dewey J., *La ricerca della certezza*, La Nuova Italia, Firenze 1996.
- Di Nubila R.D., *Oltre l'aula. La formazione continua nell'alternanza, negli stage, nelle imprese, nelle istituzioni: manuale per docenti, per studenti, formatori e operatori aziendali*, CEDAM, Padova 2004.
- Di Nubila R.D., Fedeli M., *L'esperienza: quando diventa fattore di formazione e di sviluppo. Dall'opera di David A. Kolb alle attuali metodologie di Experiential Learning*, Pensa MultiMedia, Lecce 2010.
- Gallina M., Mazzucchelli E., *La scuola del lavoro*, Cortina Editore, Milano 2001.
- Isfol, *Monitoraggio sull'apprendistato. XI Rapporto*, Roma: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e per la Formazione, 2011.
- Livraghi R., *Capitale umano: due paradigmi di analisi economica a confronto*, In Benvenuto G., *La scuola diseguale. Dispersione ed equità nel sistema di istruzione e formazione*, Anicia, Roma 2011.
- Morin E. (2001), *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*, Raffaello Cortina, Milano 2001.
- Moro G., *Cittadini in Europa. L'attivismo civico e l'esperimento democratico comunitario*, Carocci Editore, Roma 2009.
- Mounier E., in *Il personalismo*, Roma: ed. AVE, 1955; e in *Rivoluzione personalista e comunitaria*, Edizioni di Comunità, Milano 1978.
- Pavan A., *Dire persona – luoghi critici e saggi di applicazione di un'idea*, Il Mulino, Bologna 2003.
- Rossi B., *Pedagogia delle organizzazioni. Il lavoro come formazione*, Guerini Associati, Milano 2008.
- Schein E. H., 4th edition. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco USA 2004.
- Sen A., *Etica ed economia*, Editori Laterza, Bari 2001.
- Sen A., *Justice and human disabilities*, Laurea Honoris Causa dell'Università di Pavia 2005.
- Soskice D., *Reconciling Markets and Institutions: The German Apprenticeship System, Training and Private Sector, University*, in *Training and the private sector of Chicago*, Lisa M. Lynch Editor, Chicago 1994.
- Spaltro E., *Il futuro dell'economia*, «FOR, Rivista per la formazione», n. 88, Franco Angeli, Milano 2011.
- Tiraboschi M., *Problemi e prospettive dell'apprendistato*, in Osservatorio Isfol, n. 2, Franco Angeli, Milano 2011.
- Tosi L.H., Pilati M., *Comportamento organizzativo. Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, Egea, Milano 2011.

Volume o articolo da sito Internet: [sitografia]

- Heckman J.J., *Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children*, Science, 2006; <http://www.sciencemag.org/cgi/reprint/312/5782/1900.pdf>
- Pastore F., *Dalla scuola al lavoro, passaggio difficile*; <http://www.lavoce.info>, 13.09.2011.
- Undp, *Human Development Report 2010, 20th Anniversary Edition. The Real Wealth of Nations, Pathways to Human Development*; <http://wdr2011.worldbank.org>.

Monica Fedeli

(Professore Aggregato – Università degli Studi di Padova)