

# L'APPROCCIO EDUCATIVO DI COMETA

*Rapporto sulla Scuola Oliver Twist  
promosso da Fondazione Agnelli  
curato da Università di Milano Bicocca*

---

# COMETA EDUCATIONAL APPROACH

*Report on Oliver Twist School  
promoted by Fondazione Agnelli  
edited by Università di Milano Bicocca*

A cura di Gaia Banzi  
in collaborazione con Susanna Mantovani  
Università degli Studi di Milano Bicocca



## SOMMARIO – TABLE OF CONTENTS

**PREMESSA** • *Erasmus Figini*

5

**PREFAZIONE** • *Paolo Basilico*

6

**INTRODUZIONE** • *Andrea Gavosto*

7

**REPORT DI VALUTAZIONE QUALITATIVA DELL'OFFERTA FORMATIVA  
DELLA SCUOLA OLIVER TWIST** • *Gaia Banzi*

9

**POSTFAZIONE** • *Susanna Mantovani*

61

---

**PREAMBLE** • *Erasmus Figini*

63

**FOREWORD** • *Paolo Basilico*

64

**INTRODUCTION** • *Andrea Gavosto*

65

**QUALITATIVE EVALUATION REPORT OF THE TRAINING OFFER  
BY OLIVER TWIST SCHOOL** • *Gaia Banzi*

67

**AFTERWORD** • *Susanna Mantovani*

119

---

**ALLEGATI**

121



# PREMESSA

*ERASMO FIGINI*

Non c'è niente che sfidi di più la ragione dell'uomo che un fatto. Il fatto accadutomi anni fa ha destabilizzato la mia vita e i miei progetti ma ha aperto le porte ad una nuova impostazione di vita, ad una più profonda conoscenza di me, ad un diverso modo di realizzare il mio io. In questo travaglio il primo sì pronunciato con mia moglie ci ha aperto all'accoglienza di figli in affido e in adozione, scoprendo pian piano che anche i figli naturali in realtà non sono nostri. Questa certezza e altri sì pronunciati nel tempo ci hanno portato all'apertura della Scuola, costruita su questi principi: "accogliere per educare" ... "accogliere per lavorare".

Con questa mission la scuola si è posta da subito tre obiettivi:

- coinvolgere il mondo del lavoro come partner educativo nella formazione
- offrire la possibilità di lunghe esperienze reali in azienda
- un luogo bello ed ordinato per accogliere quel pezzo unico che è l'uomo

Dal fare al sapere è il nostro metodo. "Fare per davvero" con quella passione educativa che è la nostra origine, volta alla singola persona, per valorizzare l'unicità di ciascuno.

## PREFAZIONE

*PAOLO BASILICO*

La scuola Oliver Twist porta il nome della nostra Fondazione. Un atto di generosità della famiglia Figini che ha voluto così testimoniare il nostro costante supporto a questa meravigliosa iniziativa.

Il nostro rapporto con Cometa è diventato negli anni un rapporto di amicizia e di condivisione di un progetto. Ma non è nato così.

Noi siamo dei donatori con una mentalità fortemente orientata all'efficienza delle iniziative che finanziamo. Abbiamo imparato attraverso anni di interventi in Italia che quello che cerchiamo è molto difficile da trovare. Iniziative dove ogni euro donato aiuti veramente i ragazzi e non finanzia costose sovrastrutture. Dove ci sia una capacità imprenditoriale vera di trasformare sogni e progetti in realtà. E dove esista una sostenibilità nel tempo, perché ogni progetto che muore non è solo uno spreco di denaro, ma soprattutto una speranza tradita.

Questi tre fattori sono, per un donatore, essenziali affinché il suo contributo possa davvero aiutare a costruire qualcosa di duraturo. In Cometa, e nel progetto della scuola Oliver Twist, li abbiamo trovati tutti.

Abbiamo così avuto la fortuna di vedere un terreno diventare uno splendido edificio, un progetto innovativo prendere forma e diventare una realtà oggi analizzata da molte altre, prestigiose, e di Paesi diversi. E abbiamo visto la seconda generazione della Famiglia Figini mettersi in gioco garantendo un ricambio che, come ben sappiamo in Italia, è estremamente difficile e raro. Cometa c'è e ci sarà.

Questo ci rende dei donatori soddisfatti.

E tutte le volte che andiamo a Como anche sempre un po' emozionati.

# INTRODUZIONE

ANDREA GAVOSTO, *Direttore della Fondazione Agnelli*

Questo rapporto nasce dallo stupore e dalla curiosità. Lo stupore è quello che abbiamo provato la prima volta che siamo entrati nella *Scuola Oliver Twist - Cometa Formazione* e che crediamo colpisca chiunque abbia modo di visitarla e di metterne a fuoco i contorni, così originali e diversi rispetto agli standard della scuola italiana. Allo stupore iniziale si è presto sostituita la curiosità, il desiderio di capire meglio: qual è la formula che può spiegare l'apparente ottimo funzionamento del "modello Cometa"? Quali sono le sue peculiarità pedagogiche e organizzative? Quanto della sua brillantezza dipende da una capacità di auto-motivazione di chi vi lavora pressoché irripetibile altrove? Quali lezioni possiamo ricavare da questa esperienza educativa, anche in una prospettiva di possibile disseminazione di quella che a tutti gli effetti si presenta come una buona pratica?

Confrontandoci con i vertici della scuola Cometa, ci siamo resi conto che anche dal loro punto di vista questi interrogativi costituivano un motivo di interesse: dopo anni di crescita era infatti avvertita la necessità di una pausa di riflessione per un bilancio sulla lunga strada percorsa. A chi affidare la realizzazione di tale bilancio? Pur essendo un istituto di ricerca che da oltre dieci anni studia i sistemi di istruzione, la Fondazione Agnelli non ha tra i propri obiettivi – e tantomeno nelle proprie competenze - la valutazione di singole scuole. Il nostro lavoro si rivolge di norma all'intero sistema, non al caso particolare, e si basa prevalentemente sull'elaborazione statistica di dati quantitativi (come dimostra il portale [Eduscopio.it](http://Eduscopio.it)), non su valutazioni di natura qualitativa. Per questo motivo abbiamo deciso di rivolgere gli interrogativi nati dall'incontro con Cometa alla dottoressa Gaia Banzi dell'Università di Milano-Bicocca, che sotto l'attenta supervisione della professoressa Susanna Mantovani, ha condotto la ricognizione sintetizzata in queste pagine.

L'esplorazione non si è accontentata di una lettura superficiale, ma ha giustamente voluto scavare in profondità: di ogni prassi pedagogica, di ogni risvolto organizzativo si sono voluti indagare i meccanismi, individuandone pregi, caratteri di originalità, ma anche aspetti problematici. Le numerose visite alla scuola si sono svolte in un clima di crescente fiducia e disponibilità alla collaborazione, nel rispetto dei rispettivi ruoli.

Gli esiti della ricognizione qui presentati ci sembrano degni di interesse, per almeno tre ordini di motivi. Sono un primo tentativo di inquadramento del modello Cometa all'interno di una cornice ricca di riferimenti alla storia della pedagogia e della didattica: la pratica spontanea nata sulle sponde del lago di Como e consolidatasi nel tempo può così rispecchiarsi e trovare assonanze – nonché potenziali sviluppi – nella teoria. I risultati offrono anche spunti di riflessione a chi, dall'esterno, desidera comprendere meglio il funzionamento della scuola e i fattori che contribuiscono a spiegarne il successo: un primo passo in direzione della possibilità di ispirare non tanto la piena replicabilità del modello, quanto piuttosto tentativi di miglioramento dell'offerta formativa in altri territori e in altri ambiti del sistema educativo. Infine, gli esiti della ricognizione costituiscono una base concreta sulla quale la scuola stessa può esercitare la capacità di interpretazione critica: un'occasione per mettere in prospettiva la rilettura della propria quotidianità – scandita dalla capacità di rispondere efficacemente alle diverse emergenze – anche al fine di anticipare le sfide e le opportunità che si profilano all'orizzonte più lontano.



# REPORT DI VALUTAZIONE QUALITATIVA DELL'OFFERTA FORMATIVA EROGATA DA COMETA FORMAZIONE SCUOLA OLIVER TWIST (COMO)

GAIA BANZI

*Università degli Studi di Milano Bicocca*

<b>INTRODUZIONE METODOLOGICA OBIETTIVI E METODO DEL LAVORO</b> .....	11
<b>1. ELEMENTI CARATTERIZZANTI E DATI DESCRITTIVI DEL MODELLO</b> .....	13
1.1 Genesi e topografia del network Cometa .....	13
1.2 Panorama di un'offerta formativa plurale .....	15
1.3 Utenza in crescita e forte aumento di bisogni educativi speciali.....	18
1.4 Attenzione per la funzione docente e tutoriale.....	22
1.5 Elementi di sostenibilità economica.....	25
<b>2. IL FOCUS DELLO STUDIO. ORIGINALITÀ E TRASFERIBILITÀ DEL MODELLO</b> .....	33
2.1 Originalità della proposta pedagogica e didattica .....	33
2.2 Trasferibilità del modello: potenzialità e limiti.....	49
<b>CONCLUSIONI</b> .....	57

Ringraziamo Fondazione Agnelli per aver proposto, finanziato e “accompagnato” l’indagine. Dedichiamo un ringraziamento particolare a Susanna Mantovani (professore emerito – Università di Milano Bicocca) per aver discusso con la sottoscritta temi e questioni emergenti di questo studio.



# INTRODUZIONE METODOLOGICA OBIETTIVI E METODO DEL LAVORO

La presente indagine risponde a un interesse che Fondazione Agnelli ha manifestato circa la declinazione pedagogico-didattica assunta a paradigma dalla Scuola Oliver Twist – Cometa Formazione (Co)<sup>1</sup>. L'analisi ha ponderato i caratteri di originalità e la possibile trasferibilità/replicabilità della proposta formativa in altri contesti.

Il modello pedagogico-didattico di Cometa Formazione-Scuola Oliver Twist si configura nell'offerta formativa in stretta connessione alla tradizione locale di alto artigianato. Lo studio, secondo la formazione antropologica e pedagogica di chi l'ha condotto, ha adottato un metodo di rilevazione ed analisi dei dati di tipo etnografico: osservando, partecipando e interagendo con i soggetti e l'ambiente per favorire la condivisione e riflessione critica su categorie semantico-valoriali e pratiche educative significative ai fini della ricerca. L'indagine ha quindi impiegato tecniche di raccolta dati non invasive – osservazioni, interviste semi-strutturate e focus group – centrando l'analisi sui contenuti che in parte i soggetti stessi hanno individuato ed evidenziato, in un confronto dialogico con i saperi rilevanti della pedagogia. Le interviste effettuate hanno coinvolto il fondatore e il direttore della struttura, composta da enti e associazioni, il coordinamento della scuola (preside e vicepresidente), il responsabile risorse umane, insegnanti, co-docenti, maestri di bottega e tutor, ex-insegnanti ed ex-impiegati, studenti ed ex-studenti. Sono state condotte interviste di ritorno, verifica e approfondimento con alcuni dei soggetti più esposti, per ruolo professionale e biografia (legame familiare con i fondatori). È stato realizzato un focus group all'interno della scuola con studenti ed ex-studenti. Alcuni colloqui hanno comportato una o più riprese per approfondire il significato di pratiche e consuetudini osservate durante l'arrivo al mattino, le lezioni in aula, i laboratori, le job rotation, e i sabati aperti della scuola. Le interviste sono

---

<sup>1</sup> La scuola prende nome dalla Fondazione che ha sostenuto il progetto e la costruzione dell'edificio scolastico di via Madruzzo (Co): "Kairos è una delle più importanti società di gestione risparmio indipendente in Italia. I soci, tra cui figurano Paolo Basilico e Leonardo Del Vecchio, hanno deciso di creare anche una fondazione, la Oliver Twist, con l'obiettivo di sostenere progetti per prevenire e contrastare il disagio minorile. Lo stile d'intervento non è quello di emettere bandi o distribuire a pioggia, ma sposare progetti specifici nei quali coinvolgersi direttamente con un'assunzione di responsabilità significativa accanto a soggetti del privato sociale. La scuola Oliver Twist è uno dei progetti che la fondazione sostiene." (responsabile centro ricerca, scuola Oliver Twist).

state sempre condotte (ad eccezione di tre colloqui individuali con studenti in difficoltà) in presenza del responsabile del centro di ricerca interno alla scuola<sup>2</sup>.

In ultimo, lo studio ha incluso la prospettiva politica di stakeholder (Vicesindaco del comune di Como, si veda Allegato 1) per una più completa messa a fuoco delle caratteristiche del territorio e delle questioni/bisogni storici ed emergenti.

La documentazione ha incluso la letteratura “grigia”, divulgativa e scientifica (brochure, piano dell’offerta formativa, tesi di dottorato, articoli, presentazioni per progetti europei etc.).

La raccolta dati è iniziata a settembre 2016 e si è conclusa a marzo 2017.

Lo studio si articola su due livelli. Una prima parte descrittiva ha la finalità di rendere chiari storia e sviluppi dell’esperienza e fornire un quadro sinottico di professionalità, ambienti, proposta didattica e formazione del corpo docente. La seconda parte discute gli aspetti di originalità del metodo e problematizza la trasferibilità in contesti con altre tradizioni e strutture – tenendo in debita considerazione le future sfide del processo in atto, quindi i suoi elementi di sostenibilità, e gli elementi di rischio o criticità latenti.

---

<sup>2</sup> Ringraziamo tutti i soggetti sollecitati in forma diretta e indiretta durante lo svolgimento della ricerca, con l’augurio e la speranza che il processo euristico abbia prodotto una perturbazione positiva.

# CAPITOLO 1.

## ELEMENTI CARATTERIZZANTI E DATI DESCRITTIVI DEL MODELLO

### 1.1 GENESI E TOPOGRAFIA DEL NETWORK COMETA

Cometa Formazione-Scuola Oliver Twist è una realtà educativa specializzata nella formazione professionale e orientamento al lavoro che opera da un decennio nella provincia di Como e dintorni. L'offerta formativa deve la sua origine all'esperienza di affido familiare e di accompagnamento educativo di minori, e si è estesa fino alla formazione di livello terziario; per questa ragione sembra necessario documentare l'evoluzione storica di questa organizzazione.

Lo scopo del network Cometa è sintetizzato dallo slogan "Accogliere per educare", attualmente declinato su tre aree:

1. Accoglienza: affido, "affido diurno" (dopo-scuola) e servizi per famiglie.
2. Educazione: orientamento, istruzione e formazione professionale, sport.
3. Lavoro: servizi e orientamento per l'impiego, lavoro nelle botteghe artigiane.

Nel 1986 inizia l'esperienza di affido dei fondatori, i fratelli Erasmo e Innocente Figini, alla quale nel tempo hanno aderito altre famiglie, trasferendosi nel borgo dove oggi sorge la scuola. Ad oggi sono accolti nelle comunità familiari 34 bambini e ragazzi in affido (di cui 6 hanno terminato il percorso di affido, ma vivono presso le famiglie). Dal primo affido a oggi sono stati ospitati 232 minori. In affiancamento all'esperienza di affido, l'Associazione ha attivato nel 2000 il "centro diurno", che si occupa del pranzo, aiuto allo studio e proposta di attività ricreative e sportive di circa un centinaio di minori (6-14 anni) provenienti dalle scuole di Como, in alcuni casi segnalati perché a rischio dispersione scolastica o per disagio familiare.

Nel 2000 le famiglie coinvolte nell'affido si costituiscono ufficialmente in Associazione Cometa, allo scopo di condividere le esperienze e un supporto organizzativo e tecnico-professionale<sup>3</sup>. Nel 2001 nasce la Fondazione (Cometa) per dare continuità e futuro all'espe-

<sup>3</sup>Attraverso l'Associazione per ogni minore accolto viene definito, in accordo con i servizi sociali, un progetto educativo individuale. L'equipe specialistica dell'Associazione supervisiona i progetti dei minori accolti seguendo il loro andamento nel tempo, in sinergia con i servizi sociali.

rienza in atto (ad essa vengono conferiti gli immobili di tutto il borgo). Un anno dopo viene creata anche l'associazione sportiva le cui attività (calcio, atletica leggera, nuoto e pallavolo) coinvolgono ad oggi un centinaio di ragazzi.

Nel 2003 viene fondato un ente di formazione. L'occasione si presenta con i percorsi triennali di istruzione e formazione professionale in Lombardia, attivati, dapprima in via sperimentale, nell'alveo della legge 53/2003. La neonata formula della leFP (Istruzione e Formazione Professionale) lombarda risponde alle esigenze formative del territorio e alla sostenibilità economica delle famiglie garantita dal sistema regionale delle doti.

Sempre al 2003 risale il primo corso di ri-motivazione allo studio per 16 studenti dell'Istituto di Istruzione Superiore Da Vinci – Ripamonti di Como, ragazzi in dispersione scolastica che frequentavano il doposcuola dell'Associazione; su questa prima e fortuita esperienza prende forma il modello didattico scuola-impresa con lezioni in aula e tirocinio in aziende del territorio<sup>4</sup>.

Nel 2008 nasce Contrada degli Artigiani, una cooperativa (dal 2015 cooperativa sociale di tipo B) costituita con l'obiettivo primario di offrire opportunità lavorative e di tirocinio per i ragazzi in formazione professionale presso la scuola Oliver Twist. La cooperativa si avvale della collaborazione di un gruppo di artigiani, già coinvolti in precedenti progetti, disponibili ad affiancare gli studenti. I laboratori ospitano quattro aree artigianali: falegnameria, decorazione, restauro e design. L'acquisizione delle competenze tecnico-professionali dei diversi settori artigianali è impostata su attività formative che affiancano i processi di produzione e di promozione/vendita di beni e servizi.

A settembre 2009, in seguito ad un progetto di finanziamento sostenuto da Regione Lombardia e donatori privati, aziende e fondazioni, apre al pubblico la nuova sede di Cometa Formazione-Scuola Oliver Twist in via Madruzzo 36 a Como. Nello stesso anno, dando seguito all'avvio di Contrada degli Artigiani, inizia il primo corso di "liceo del lavoro" ad indirizzo falegnameria<sup>5</sup>.

Nel 2014 viene costituita Fondazione IATH, in risposta al bisogno emergente di una formazione terziaria professionalizzante al termine del percorso leFP, con lo scopo di attivare

<sup>4</sup> Nel 2004 parte un corso per giovani in dispersione scolastica: "Una scuola su misura" – poi ribattezzato "Liceo del Lavoro". Un percorso destrutturato e personalizzato: al mattino lavoro e al pomeriggio scuola (apprendimenti di base) con una forte componente educativa di tutoraggio. Si consolida quindi la ricerca di aziende e artigiani che potessero ospitare i ragazzi della scuola. Nel 2005 partono i primi percorsi IFP triennali ai sensi della legge 53/2003: Operatore/trice Tessitore-Orditore 1<sup>a</sup> annualità e Operatore/trice commerciale e delle vendite. Nel 2008-2009 parte il primo corso triennale di Sala e Bar, prosegue il percorso tessile, mentre non viene rinnovata l'offerta formativa di Operatore/trice commerciale. Seguendo il criterio guida che ha dato vita al corso tessile, anche il corso ristorazione è nato ingaggiando come docenti tecnico professionali professionisti attivi sul territorio. In questo caso alcune ore tecnico-professionali sono state svolte presso il Grand Hotel Regina Olga di Cernobbio.

<sup>5</sup> Nel marzo del 2009 Cometa Formazione promuove, insieme all'università di Bergamo, un interpello al Ministero del Lavoro per la nascita della scuola impresa. La "formazione in assetto lavorativo", prevista dal decreto 44/2001 laddove regola la gestione di una sorta di azienda speciale, viene avocata come principio giuridico generale e pertanto applicabile analogamente alla scuola secondaria di secondo grado del sistema dell'Istruzione e Formazione Professionale. Sulla scia di questa nuova opportunità la scuola ha promosso e ottenuto un intervento di Regione Lombardia sulla legge regionale n. 19/2007 per una esplicita regolamentazione delle attività di formazione in assetto lavorativo. La formula "scuola-impresa" troverà poi una sua ricollocazione nazionale anche nell'ambito della legge 107/2015 (c.d. "la buona scuola").

un Istituto Tecnico Superiore (ITS) per il Turismo. La Fondazione coinvolge partner istituzionali (Comune di Cernobbio), istituzioni universitarie e diversi operatori del settore ospitalità e turismo (Lariohotels Spa: Hotel Terminus, Villa Flori, Posta; Meta Spa: Grand Hotel Como, Grand Hotel Tremezzo; Villa d'Este Spa), per l'avvio di attività formative sul management alberghiero e sulla ristorazione.

Nel 2015 apre al pubblico un bar didattico ("Anagramma") nei giardini di villa Bernasconi a Cernobbio per giovani disabili e/o disoccupati. L'attività ha il duplice scopo di erogare servizi alla clientela (somministrazione bar e ristorazione a freddo, informazioni turistiche), e formare giovani attraverso percorsi di training on the job.

A settembre 2016 parte la prima annualità del liceo scientifico artigianale: prima esperienza di liceo in apprendistato, che permette di conseguire, secondo un accordo stipulato con Regione Lombardia, licenza liceale e qualifica o diploma professionali. Il progetto nasce dal confronto con le STEM academy americane e ha il primario obiettivo di promuovere l'inclusione di studenti BES e giovani in dispersione scolastica. Il modello formativo, centrato sull'impianto ordinamentale del liceo scientifico statale, caratterizza il percorso di studi secondo impostazione laboratoriale ed esperienze di alternanza scuola-lavoro o di apprendistato dal secondo anno.

Lo sviluppo incalzante e non pianificato dei primi trent'anni di questa organizzazione giustifica una pausa di riflessione che consenta di restituire agli artefici del lavoro svolto la consapevolezza di quello che è stato, di come appare nel presente e delle possibili direzioni future. Il presente lavoro intende contribuire fornendo spunti ricavabili da uno sguardo esterno, con tutti i pregi e i difetti propri di un'osservazione necessariamente distaccata.

ALLEGATO 2: Quadro sinottico di enti e associazioni

ALLEGATO 3: Organigramma

## 1.2 PANORAMA DI UN'OFFERTA FORMATIVA PLURALE

Il centro di formazione eroga corsi di Istruzione e Formazione Professionale (leFP) – formazione secondaria di secondo grado, il liceo scientifico delle scienze applicate (Liceo Artigianale) – e percorsi sperimentali di contrasto dell'abbandono scolastico attraverso l'alternanza scuola-lavoro finalizzati all'inserimento lavorativo. Per quanto riguarda la formazione professionale<sup>6</sup>, i percorsi leFP – destinati a ragazzi di età compresa tra i 14 e i 17

<sup>6</sup> In conformità a quanto previsto dalla norma nazionale (DLgs n. 226/2005, artt. 15, segg.) e regionale (L.R. n. 19/2007 e n. 90/2015) i percorsi di leFP hanno validità per l'assolvimento del DDIF (Diritto Doveri Istruzione e Formazione) e dell'obbligo di istruzione ed hanno una durata complessiva quadriennale: percorsi triennali di Qualifica Professionale di III livello europeo e percorsi di quarto anno di Diploma Professionale di IV livello europeo. Il Diploma Professionale permette l'accesso alla formazione terziaria non accademica ITS attraverso i percorsi IFTS che Cometa Formazione promuove con la neonata fondazione IATH (International Academy of Tourism and Hospitality). Al termine del quarto anno la Scuola, in collaborazione con Istituti scolastici della Regione, offre la possibilità, conseguente all'accordo MIUR – Regione Lombardia del 16 marzo 2009, di un anno integrativo valevole per l'ammissione all'esame di Stato in funzione dell'accesso a Università, AFAM o ITS.

anni – erogati da Cometa Formazione sono tre: 1) Corso triennale per Operatore delle lavorazioni artistiche/addetto arredo tessile; 2) Corso triennale per Operatore della ristorazione/servizi di sala e bar; 3) Corso triennale per Operatore del legno/falegnameria e manutenzione di immobili.

I percorsi sperimentali – progetti consolidati, la cui denominazione fa riferimento alla deviazione rispetto a percorsi standard leFP o scolastici tradizionali – sono finalizzati all’inserimento lavorativo e hanno assunto nel tempo diverse configurazioni<sup>7</sup>: 1) Il Liceo del Lavoro<sup>8</sup> è un percorso variabile (da 1 a 2 anni) per minori in dispersione (16-19 anni) in alternanza scuola-lavoro, finalizzato al reinserimento scolastico o all’inserimento lavorativo; 2) Il MiniMaster Alberghiero<sup>9</sup> è un percorso di 1 anno per giovani attorno ai 18 anni di formazione per la professionalizzazione e l’inserimento lavorativo; 3) Apprendistato per la qualifica o per il diploma professionale: percorsi formativi per giovani tra i 15 e i 25 anni, contratto di lavoro in apprendistato; 4) Percorsi di formazione e supporto all’inserimento lavorativo per minori stranieri non accompagnati, attraverso tirocinio (in collaborazione con Programma AMVA – ItaliaLavoro); 5) Corso di orientamento e supporto alla ricerca attiva del lavoro rivolto agli allievi usciti dai percorsi.

La regolamentazione dei passaggi tra i percorsi standard e i percorsi speciali in termini di riconoscimento di crediti è conforme alle indicazioni regionali per l’offerta formativa di leFP<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> La richiesta dei giovani in dispersione intercettati da Cometa Formazione sembra essere mutata negli ultimi anni. Fino al 2012 la domanda verteva sulla necessità di imparare un mestiere ed entrare progressivamente nel mondo del lavoro, oggi sembra essere orientata maggiormente al recupero degli anni di scuola, in alcuni casi, fino al conseguimento della maturità tecnica.

<sup>8</sup> Dal 2013 il Liceo del Lavoro, non potendo beneficiare di fondi pubblici, deve la sua prosecuzione a progetti di autofinanziamento sostenuti da fondazioni (Fondazione DeAgostini, Fondazione San Zeno e altre) e donazioni private (borse di studio).

<sup>9</sup> “Il *Liceo del Lavoro*, le esperienze di apprendistato, il *Mini-master alberghiero* puntano su ciò che la persona può raggiungere, nel campo dell’istruzione e formazione, così come in quello del lavoro, sviluppando in entrambi – senza distinzioni di grado – la dimensione conoscitiva e culturale, senza assumere per forza il dogma della centralità della forma “scolastica” e fin dopo il termine del DDIF. In questo senso anche un percorso di inserimento lavorativo, che valorizza il talento e riconsegna dignità alla persona, equivale ad un percorso liceale o ad un master.” (Tesi di dottorato, coordinatore scuola).

<sup>10</sup> La Regione Lombardia ha reso effettivo un sistema di riconoscimento ed eventuale validazione in ingresso delle competenze in termini di credito formativo. Il riconoscimento dei crediti e il calcolo del loro valore vengono utilizzati nei casi di passaggio tra diversi percorsi del sistema educativo o dal mondo del lavoro verso il sistema di leFP. La determinazione del credito è realizzata, previa ammissione dell’allievo, dall’istituzione titolare del percorso in ingresso e ha effetto, anche per quanto concerne la decisione in merito all’annualità di inserimento, per tutte le istituzioni formative e scolastiche del sistema delle leFP. L’attribuzione di valore al credito concerne gli aspetti: 1. Qualitativi, ovvero di validazione delle acquisizioni del soggetto tramite verifica della congruenza rispetto allo standard di riferimento; 2. Quantitativi, ovvero di determinazione dell’annualità di inserimento nel nuovo percorso, con corrispettiva riduzione di frazioni orarie /UF/segmenti dello stesso o adozione di misure integrative e di supporto.



## PROGRAMMI E MATERIE DI STUDIO

La didattica si basa sul principio dell'alternanza scuola-lavoro<sup>11</sup>: utilizzo dei laboratori didattici secondo il modello scuola-impresa. È previsto un tirocinio curriculare in azienda a partire dal secondo anno di corso. La denominazione "Didattica del compito" evoca un insegnamento/apprendimento delle competenze (base) a partire dal processo produttivo necessario a rispondere alla richiesta del cliente (beni e servizi realizzati dagli allievi sono destinati alla vendita).

I programmi dei tre percorsi tecnico-professionali condividono le competenze di base (Italiano, Matematica, Inglese, Scienze, Diritto/Economia, Informatica, Storia, IRC); mentre declinano le competenze tecniche secondo l'ambito professionale:

Tessile:

- Merceologia tessile • Tecnologia tessile • Laboratorio di tessitura • Laboratorio tecnologico
- Tecniche di lavorazione dei tessuti per l'applicazione ad elementi d'arredo
- Qualità e sicurezza • Modellismo tessile • Laboratorio di Confezione • Visual merchandising
- Marketing • Tintoria e stampa • Disegno di base/photoshop • CAD specifico tessile
- Disegno tessile • Ufficio stile

Sala-bar:

- Scienza dell'alimentazione, dietologia e tecnologia alimentare • Enologia • Legislazione igienico-sanitaria e alimentare • Legislazione nazionale ed europea in tema di sicurezza e prevenzione • Economia e basi di legislazione commerciale • Tecniche di servizio
- Organizzazione di settore • Seconda lingua straniera: francese • Gestione eventi
- Pasticceria, Gelateria

Legno:

- Tecnica professionale • laboratorio di falegnameria • Tecnologia applicata ai materiali
- Tecnologia e tecniche di rappresentazione grafica (disegno tecnico) • Tecniche e metodi di mantenimento e manutenzione dei componenti lignei • Tecniche e metodi di rifinitura e manutenzione muraria • Qualità e sicurezza

Alcune tra le competenze trasversali sono ritenute più salienti:

- Comunicare • Collaborare • Risolvere problemi • Progettare • Imparare a imparare

<sup>11</sup> Il binomio scuola-lavoro – a nostro avviso – sembra meglio descritto da un rapporto di integrazione piuttosto che alternanza, volendo sottolineare reciprocità, ricorsività e complementarità dei diversi apprendimenti e contesti.

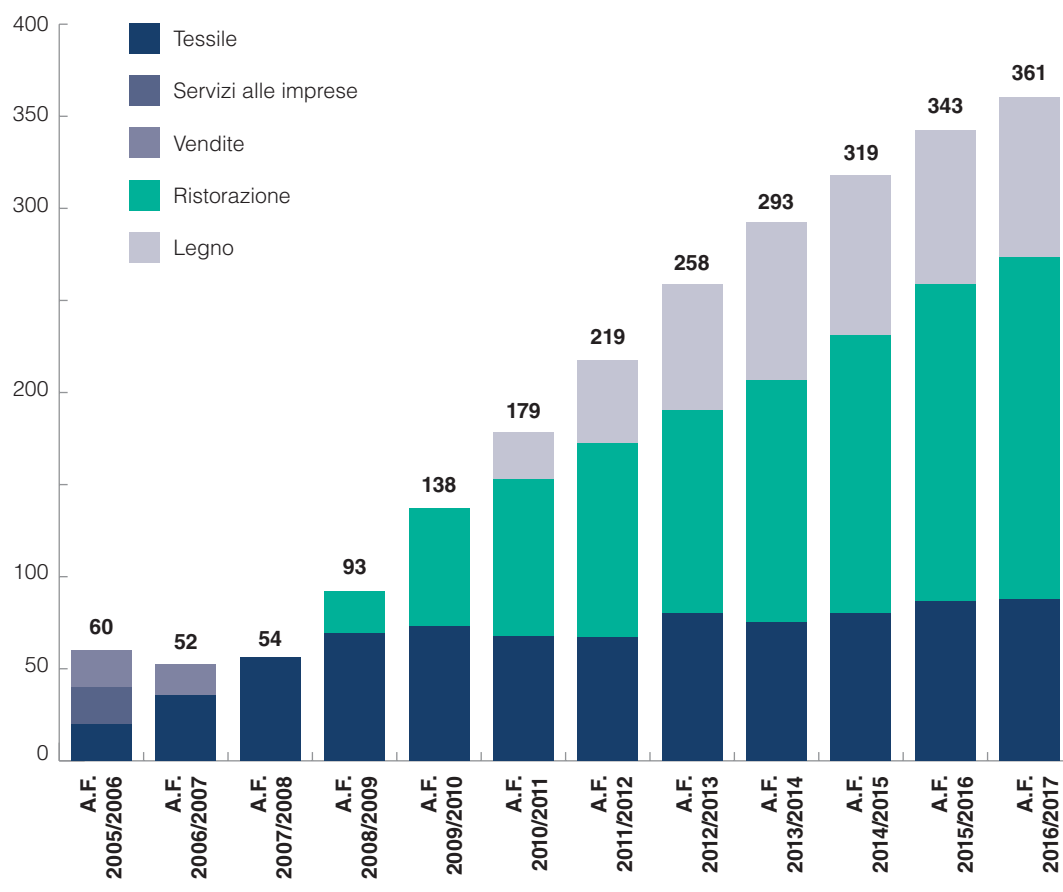
La sede centrale della Scuola Oliver Twist è, come accennato, all'interno del Borgo in via Madruzzo a Como; qui si svolge il cuore dell'attività didattica in aula e trovano spazio le botteghe del percorso "Sala-bar". Gli spazi dedicati all'"apprendimento in situazione" per i percorsi tessile e legno sono ubicati in Contrada degli Artigiani (un capannone localizzato nella ex-area industriale della Ticoso, una delle principali aziende lariane del settore tessile). Il collegamento tra sede e contrada è garantito da due linee di autobus urbani; per questo motivo l'orario delle lezioni nei laboratori è concentrato in un'unica giornata. Alcuni laboratori insieme con i macchinari necessari al lavoro degli studenti del percorso tessile sono messi a disposizione dal Setificio. L'attività espressivo-motoria è svolta a Cernobbio, nelle palestre messe a disposizione dalla Canottieri Cernobbio.

Destinazione	Numero	Ampiezza (m <sup>2</sup> )	Localizzazione
Aule	12	400	Cometa, via Madruzzo
Locali adibiti a segreteria	2	61	Cometa, via Madruzzo
Locali adibiti ad attività individuali e di equipe	4	102	Cometa, via Madruzzo
Laboratori attrezzati per l'informatica di base	1	70	Cometa, via Madruzzo
Blocchi di servizi igienici	4	69	Cometa, via Madruzzo
Laboratorio aula-polivalente per eventi	1	169	Cometa, via Madruzzo
Ristorante	1	147	Cometa, via Madruzzo
Laboratorio di pasticceria	1	51	Cometa, via Madruzzo
Laboratorio di cucina	1	145	Cometa, via Madruzzo
Bar didattico	1	77	Cometa, via Madruzzo
Locali per attività espressivo-motoria	2	959	Canottieri Cernobbio
Laboratorio di falegnameria	1	472	Contrada degli Artigiani
Laboratori di decorazione/carteggio/restauro	1	157	Contrada degli Artigiani
Laboratorio informatica-CAD tessile	1	83	Contrada degli Artigiani
Laboratorio Specialistico Operatore del Legno	1	129	Contrada degli Artigiani
Ufficio stile tessile	1	133	Contrada degli Artigiani
Laboratorio per il disegno tecnico	1	40	Contrada degli Artigiani
Laboratorio di tessitura	1	1100	Contrada degli Artigiani; Setificio
Laboratorio chimico-tintoriale	1	225	Contrada degli Artigiani; Setificio
Laboratorio tecnologico	1	500	Contrada degli Artigiani; Setificio

### 1.3 UTENZA IN CRESCITA E FORTE AUMENTO DI BISOGNI EDUCATIVI SPECIALI

La scuola ha registrato una rapida espansione della domanda spalmata sui tre percorsi di formazione professionale. Riportiamo di seguito il grafico che testimonia tale crescita, con la progressiva diversificazione della domanda e, in ultimo, le differenti tipologie di utenza che nel tempo hanno accentuato una curvatura della proposta didattica verso modelli di inclusione che potremmo definire multi-direzionali.

## Evoluzione della domanda.



Osservando i dati è evidente un aumento della richiesta a favore del settore della ristorazione; la richiesta sul settore tessile registra un andamento altalenante rispetto al settore del legno, che dopo un avvio in crescendo, dal 2013 ha registrato un assestamento, equiparandosi al tessile.

L'aumento della domanda ha prodotto nel tempo un esubero: nell'anno scolastico 2014/2015 a fronte dei 100 posti a disposizione si sono registrate 17 domande in eccedenza nelle prime annualità; nel 2015/2016: 29; nel 2016/2017: 28. La selezione è basata sui risultati che gli studenti ottengono nei test di ammissione<sup>12</sup>. La scuola si impegna nel favorire orientamento per la scelta del percorso scolastico dei ragazzi in entrata. La procedura prevede un primo colloquio conoscitivo in presenza della famiglia in

<sup>12</sup> Una volta indicata la preferenza del percorso formativo, gli studenti sono invitati a partecipare a una lezione del percorso tecnico-professionale scelto (nozioni base) e a presentarsi una settimana dopo per la prova scritta sugli apprendimenti di base oggetto della lezione – e al test sulle competenze di base (italiano, matematica e inglese). Questo processo risponde alla necessità di stabilire criteri di selezione trasparenti e "oggettivi" secondo la normativa vigente.

concomitanza alla partecipazione dei candidati a laboratori durante gli Open Day della scuola, a cui segue l'assegnazione di un punteggio<sup>13</sup>. Durante i laboratori i partecipanti sono invitati a eseguire compiti tecnico-manuali e di lavoro in gruppo (per evidenziare la capacità di comprensione, di esercizio e di collaborazione del candidato). L'osservazione dei ragazzi nei laboratori ha la funzione di raccogliere elementi per orientare e suggerire il percorso ritenuto più consono; e costituisce un ulteriore fattore valutativo per l'assegnazione di priorità.

### RISULTATI DELL'ANNO FORMATIVO 2015-2016

	Numero	Note
Ragazzi promossi (I e II anno)	177	
Ragazzi qualificati (superato esame III anno)	67	
Ragazzi diplomati (superato esame IV anno)	48	
Ragazzi con esame di stato conseguito (V anno)	9	
<b>Totale ragazzi che hanno concluso positivamente</b>	<b>301 (93,8%)</b>	
Ragazzi bocciati	11	(1 disabile, 1 BES, 2 DSA, 1 straniero)
Ragazzi ritirati	9	(2 disabili, 1 straniero, 1 DSA)
Persone con attestato liceo del lavoro	23	
Persone con qualifica conseguita frequentando il liceo del lavoro	17	

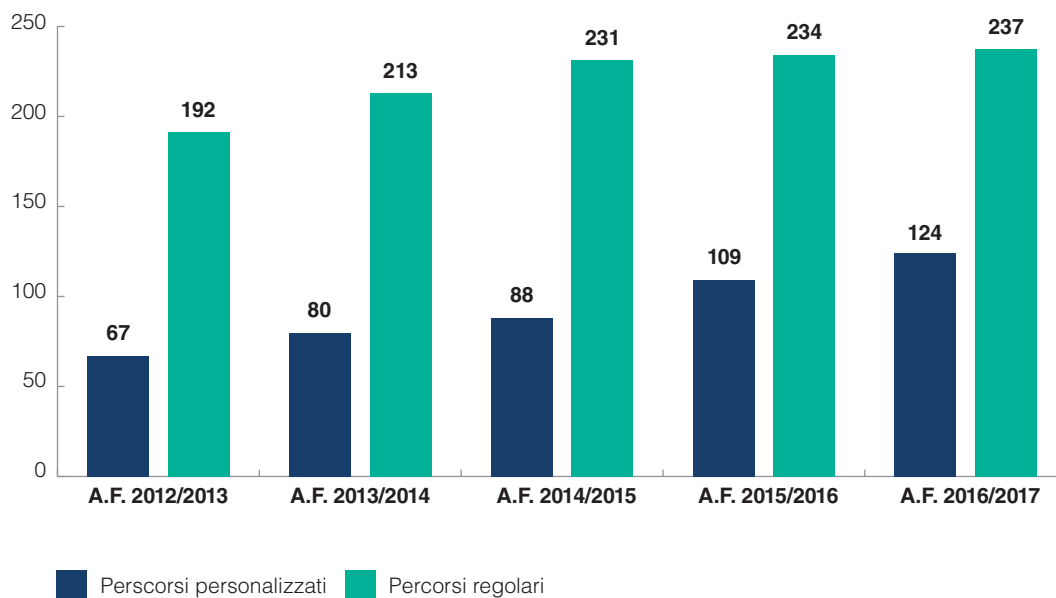
Da ultimo, un accenno ai risultati della formazione dei diversi programmi della Scuola Oliver Twist, dai suoi esordi a oggi. Nel marzo 2016, la European Training Foundation (Commissione Europea) ha riconosciuto il modello scuola-impresa Cometa tra le dieci migliori realtà a livello europeo. Per quanto riguarda gli esiti a distanza, il 70% degli studenti (con punte di 80% nel sala-bar), a 6 mesi dalla conclusione degli studi, svolge un'attività lavorativa, ricevendo uno stipendio medio di 910 €; mentre il 94% dei dropout completa il proprio percorso di formazione e i programmi per NEET raggiungono risultati positivi per l'80% dei casi<sup>14</sup>.

### Bisogni educativi speciali

È senz'altro elevata l'incidenza degli studenti con disabilità o DSA, oltre a studenti BES (nel contesto: ragazzi con difficoltà di apprendimento, anche momentanea, per cui la scuola attiva un intervento di personalizzazione). La tabella indica il livello di crescita dei percorsi personalizzati. Se consideriamo l'anno formativo 2016-17 il tasso di personalizzazione dei percorsi raggiunge il 34% del totale.

<sup>13</sup> Nel colloquio con le famiglie si accoglie la domanda/bisogno/richiesta di sostegno che il futuro allievo presenta. Questo costituisce un primo momento informativo e conoscitivo, dopo il quale seguirà la selezione delle domande da parte della direzione e del coordinamento dell'area integrazione della scuola.

<sup>14</sup> Tesi dottorato, project manager, ufficio progetti.



#### DIVISIONE E CRESCITA DI STUDENTI BES<sup>15</sup>:

	H	DSA	BES	Totale
2016/2017	28	77	19	124
2015/2016	33	62	14	109
2014/2015	35	43	10	88
2013/2014	38	35	7	80

#### CATEGORIE IN DETTAGLIO

(gli ultimi dati disponibili fanno riferimento all'anno formativo 2015-2016):

	Numero
Ragazzi con disabilità certificati o affetti da disturbi dell'apprendimento	109
Ragazzi in carico o in affido ai servizi sociali	70
Ragazzi con segnalazione o fermo da parte dell'autorità giudiziaria	9
Ragazzi stranieri con difficoltà linguistica e di integrazione	40
Ragazzi con una situazione familiare difficoltosa	110
Ragazzi che fanno uso di sostanze	70
Ragazzi con accertati episodi di devianza e/o fragilità psichica	70
Ragazzi vittime di atti di bullismo	8
Ragazzi in abbandono non formalizzato da almeno 2 mesi	47

<sup>15</sup> Nel contesto la dicitura BES *tout court* è utilizzata in riferimento a studenti che hanno all'attivo percorsi personalizzati.

L'autoselezione di candidati BES si è rispecchiata in un'attenzione particolare alle questioni e ai temi propri della pedagogia speciale. L'equipe di sostegno, formata da quattro insegnanti (co-docenti) e un coordinatore, ha avviato una revisione secondo il modello ICF (Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute) del PDF (Profilo Dinamico Funzionale) e del PEI (Piano Educativo Individualizzato) rimodulando i format e predisponendo una nuova griglia. Ogni co-docente, affiancata da tutor di classe e da educatori esterni, opera su due/tre classi, anche in corsi differenti, svolgendo un lavoro di coordinamento con tutti i docenti dell'area di base e di quella professionale, per la preparazione delle lezioni e delle modalità di lavoro, o per la predisposizione di materiali semplificati. È previsto un confronto con i docenti di classe sull'andamento degli alunni: stesura delle prove di verifica secondo il PEI o PDP (Piano Didattico Personalizzato) dell'alunno; analisi delle valutazioni e programmazione dei recuperi prima dei consigli di classe. Le co-docenti, mediamente, sono presenti in classe per tre ore a settimana per ciascun allievo disabile, per facilitarne il coinvolgimento e la partecipazione durante le lezioni (se in una classe ci sono tre alunni con disabilità, la presenza settimanale della co-docente non dovrebbe essere meno di nove ore). Quando necessario e l'organizzazione oraria lo permette, sono previste "Ore di flessibilità" con attività in un piccolo gruppo fuori dalla classe; le co-docenti seguono gli allievi anche nelle attività professionali che si svolgono nei laboratori didattici.

L'"equipe inclusione" si riunisce mediamente una volta al mese per monitorare l'intervento di inclusione e sono previsti incontri tra famiglie e il servizio socio-sanitario (uno/due volte l'anno), per la stesura del PEI e per la verifica finale. Il sostegno alle famiglie dei ragazzi disabili, nell'ultima fase, è finalizzato a indicare le modalità di ricerca del lavoro, le procedure per ottenere l'invalidità e l'iscrizione alle liste delle categorie protette per l'inserimento lavorativo. L'equipe di sostegno mantiene i contatti e programma incontri con la referente del servizio inserimento lavorativo disabili di Como per proposte di stage formativi o di borse lavoro, e per eventuali forme di assunzione.

## 1.4 ATTENZIONE PER LA FUNZIONE DOCENTE E TUTORIALE

Il personale educativo è costituito da 41 insegnanti (inclusi 9 maestri artigiani), da 7 co-docenti e dal preside, per un totale di 49 professionisti; l'età media registrata è 40 anni e la divisione di genere equilibrata; l'azione tutoriale è svolta da 14 professionisti (inclusa la vicepreside e 4 coordinatori di area), con un'età media di 35 anni e la presenza preponderante di tutor donne (82%)<sup>16</sup>. Se consideriamo la composizione e la distribuzione del personale (docenti, insegnanti di sostegno e tutor) è possibile stabilire un rapporto ragazzi – adulti all'incirca di 6 a 1.

<sup>16</sup> L'età media dei docenti titolari (secondaria statale II grado – circa 730.000) è di 53 anni. La media, considerando tutti i livelli di istruzione scolastica (scuola dell'infanzia, primaria, sec. I grado, sec. II grado), scende a 51 anni – MIUR 2017.

Insegnanti e tutor sono affiancati da quattro esperti (psicologi e psichiatri, un consulente orientamento al lavoro), che svolgono attività di supervisione e formazione interna. Gli insegnanti partecipano a seminari di approfondimento su temi “caldi”, per la comprensione e l’acquisizione di punti di vista e categorie disciplinari. Tali incontri hanno cadenza mensile o bimensile, in relazione agli impegni del collegio.

La supervisione al gruppo dei tutor è centrata sulla relazione tutor-allievo, e ha come oggetto le osservazioni in aula e nei diversi contesti – può riguardare il caso di un singolo studente o la dinamica del gruppo classe – per la messa a punto di una progettazione educativa personalizzata.

I tutor partecipano a due supervisioni quindicinali, una esclusiva per il tutoraggio e una rivolta anche al corpo docente. Nel primo caso la supervisione è svolta con tutti i tutor della scuola (la seduta individuale è prevista solo in casi eccezionali); ciò è stabilito per due ragioni: la condivisione di uno stesso caso permette a tutti gli operatori di intervenire a partire dalla propria esperienza, condividere proposte e seguire una linea comune di pensiero sui casi segnalati. La funzione del supervisore è pensata per fornire strumenti adatti a leggere e rielaborare la dinamica in atto nella relazione educativa e l’intervento da attuare.

Nell’annualità 2015/2016 sono stati attivati 357 tirocini curriculari coinvolgendo 233 aziende del territorio sui tre settori di professionalizzazione presenti nella scuola: tessile, falegnameria e ristorazione.

Il lavoro di “progettazione, monitoraggio e valutazione” di stage è sotto la responsabilità dell’addetto ai rapporti territoriali della scuola (ufficio lavoro), che si occupa di curare la relazione con le aziende del territorio e tenere una continuità di relazioni con esse, e del tutor formativo.

Il tutor è una funzione, richiesta da normativa regionale, presente in ogni CFP (centro di formazione professionale) che ha il compito di monitorare lo svolgimento dell’alternanza scuola – lavoro. Nella scuola Oliver Twist questa funzione ha un carattere prettamente educativo. Il tutor è punto di riferimento per una o due classi della scuola – con una media di 25 allievi per classe – e si occupa di sostenere il percorso formativo di ogni studente, cercando di costruire per lui un percorso “su misura” attraverso attività e progetti atti a far raggiungere il successo formativo e l’eccellenza di ciascuno. In questa relazione educativa con lo studente una delle attività svolte è l’esperienza di alternanza scuola – lavoro.

Durante tutta l’attività di stage l’allievo è supportato dal tutor scolastico con visite periodiche presso l’azienda ospitante. Queste visite hanno per oggetto un contatto diretto con alunno e tutor aziendale, ma anche un incontro con solo uno dei due soggetti per monitorare e cercare di individuare eventuali problemi che possono insorgere nel percorso formativo. Docenti e tutor sono coinvolti in percorsi di formazione professionale con formatori esterni, e percorsi di formazione e co-progettazione interna alla scuola.

Due-tre volte l'anno la scuola riceve visite da parte di professionisti stranieri<sup>17</sup> (Stati Uniti), che affrontano temi relativi alle strategie d'aula e svolgono attività di consulenza alla direzione. Ad oggi si registra un processo di messa a punto di strumenti di auto-valutazione professionale, ispirati in parte a rubriche valutative già esistenti (Marshall e Danielson) impostate su una meta-riflessione sul lavoro di docenza e tutoraggio e improntate sulla cultura della scuola. L'obiettivo è quindi la messa a punto di codifiche che corrispondano al modello pedagogico-didattico di riferimento. I docenti stranieri prendono parte anche alla formazione estiva di co-progettazione e implementazione delle pratiche d'insegnamento attive.

Durante la formazione estiva (costituita da moduli della durata complessiva di sei settimane), denominata "Campus", si affrontano temi di co-progettazione a seguito della mappatura didattica svolta durante l'anno, finalizzata alla ricerca e approfondimento di connessioni tra saperi tecnico-professionali e competenze di base. Di regola verso marzo inizia il monitoraggio sul bisogno formativo emergente di docenti e tutor in vista della formazione estiva.

La pausa estiva, escluso il mese di agosto, è dedicata alla programmazione didattica sulle commesse attive o in partenza, parte integrante delle pratiche di formazione interna della scuola. Uno degli obiettivi formativi interni alla scuola è quello di proporre ciclicamente ai nuovi docenti moduli di formazione in azienda, su cui sviluppare la propria "didattica esperienziale" (riprendendo quanto avvenuto durante il primo percorso di formazione per docenti che hanno partecipato al processo produttivo in azienda e allo svolgimento di un evento catering). Ad oggi i docenti appena inseriti imparano l'approccio didattico della scuola affiancando i docenti esperti. In apertura e chiusura delle settimane formative estive la direzione promuove due giornate di team building, la cui organizzazione è affidata a uno dei docenti della scuola, esperto in outdoor training (un esempio di impiego della attitudini/inclinazioni personali come risorsa per la scuola).

Durante l'anno, il venerdì pomeriggio è dedicato ad attività di formazione interna ed esterna, quest'ultima – come già esposto – prevede l'intervento di un esperto (in ambito psicologico e psichiatrico) con docenti su temi psico-educativi (1/2 volte al mese) e di supervisione di casi per i tutor (2 volte la mese).

La formazione professionale si interfaccia anche con l'Università di Bergamo e ADAPT (Associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e le relazioni industriali) attraverso la possibilità di un dottorato di ricerca in "Formazione della Persona e Mercato del Lavoro" per docenti, tutor e staff. Ad oggi si registra il perseguimento del titolo per 12 candidati e 11 dottorandi in corso.

---

<sup>17</sup> Ravi Hansra, YMCA Chicago, no profit sulle politiche giovanili; José Medina, ex rettore Christo Rey College, Boston; Liliana Maggioni, clinical assistant, Università Cattolica di Washington.



La finalità dichiarata di questi studi è la modellizzazione di pratiche educative e didattiche attive e la ricerca di riferimenti teorici e di un conseguente posizionamento rispetto ad essi. L'attività di ricerca svolta è condivisa in seminari mensili e diffusa all'esterno attraverso la partecipazione a convegni (alcuni tra i docenti dottorati sono in attesa di accettazione per la partecipazione alla diciottesima edizione di ECER – European Conference on Educational Research – che si svolgerà a Copenhagen). Obiettivo ultimo dichiarato è la formazione di una comunità di ricerca e di pratica<sup>18</sup>.

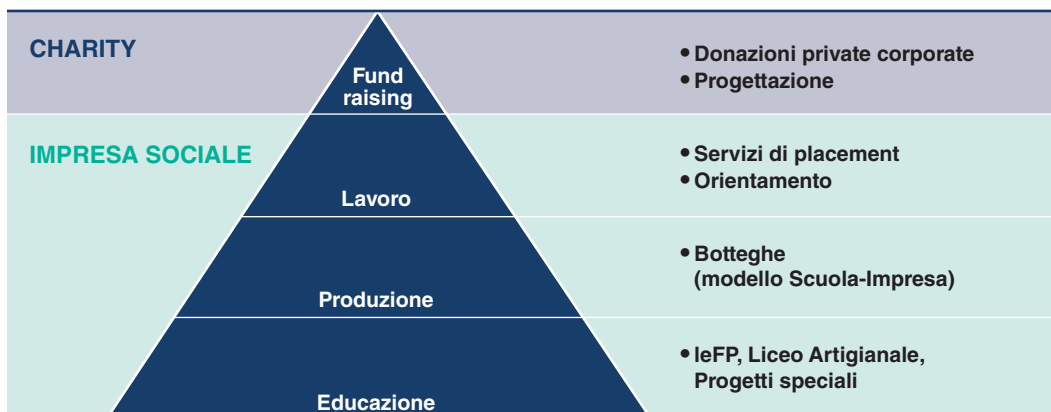
## 1.5 ELEMENTI DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

Cometa Formazione fonda la propria attività su un modello misto (impresa sociale e charity), in cui il sistema regionale delle doti<sup>19</sup> è integrato con altre fonti/risorse economiche per garantire l'offerta formativa appena discussa. Più precisamente:

- L'offerta formativa standard da normativa regionale è stata integrata dal modello organizzativo Scuola-Impresa che risponde a una didattica laboratoriale professionalizzante e permette una produzione artigianale il cui mercato contribuisce a coprire parte dei costi.
- L'accompagnamento dei ragazzi durante il loro percorso scolastico (orientamento) e il sostegno in uscita (placement) viene svolto dall'ufficio lavoro accreditato da Regione Lombardia che fruisce di finanziamenti finalizzati all'occupazione (programma Garanzia Giovani e programma FIXO).
- L'attività di fundraising e progettazione è svolta da un ufficio (attivo anche per le altre organizzazioni del gruppo Cometa) ed è finalizzata alla raccolta di donazioni private o aziendali, e alla partecipazione a bandi locali, nazionali/internazionali.

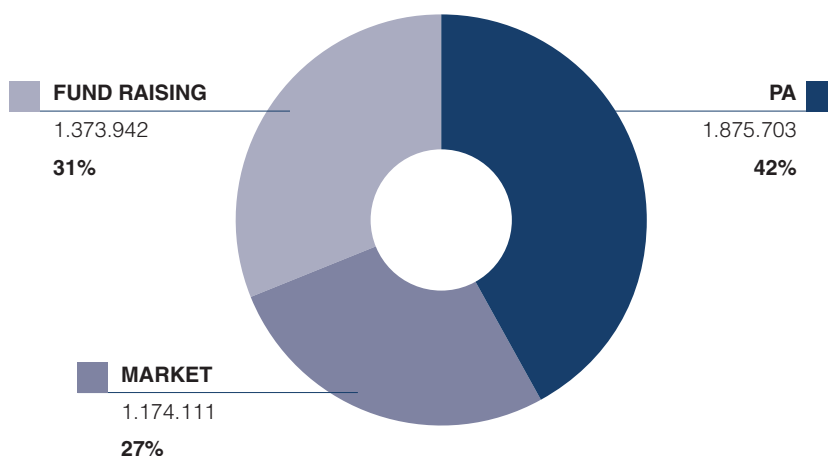
<sup>18</sup> Il carico di lavoro e la scuola di dottorato presentano a nostro avviso alcune peculiarità. Alcune tesi di dottorato sono di livello medio, altre sotto la media – non ricostruendo le fonti, a parte quelle relative all'impianto valoriale di riferimento, e mancando quell'esercizio critico alla base di una ricerca avanzata, quale dovrebbe rappresentare un dottorato. Peraltro, le finalità di questo dottorato non sono quelle di formare a una futura carriera accademica, quanto di indurre una meta-riflessione sul proprio lavoro – e dal punto di vista di Cometa – di creare una fidelizzazione del personale docente.

<sup>19</sup> A fronte del finanziamento per "dote", le Istituzioni formative devono garantire all'interno del percorso: 990 ore annue di lezioni, predisposizione del piano formativo nel rispetto degli elementi minimi e dei piani formativi personalizzati, l'alternanza scuola-lavoro, attività di orientamento, le misure di personalizzazione dell'offerta, le attività delle commissioni per il riconoscimento dei crediti e dei passaggi, le attività relative agli esami finali. La regolamentazione di riferimento è rappresentata dal D.D.U.O. 9837/2008" (in: ISFOL, Salerno G.M., Zagardo G., I costi della leFP – Un'analisi comparata tra Istituzioni formative regionali e Istituzioni scolastiche statali, Roma, ISFOL, 2015, p. 56).



Dagli ultimi dati disponibili relativi al 2016, il fabbisogno annuale complessivo è di quasi 4.500.000€: solo il 42% viene coperto con le risorse pubbliche del sistema delle doti. Il 27% deriva dai ricavi delle Botteghe: maggiormente incisivi sono il servizio di catering della Bottega del Gusto (230.000€, attraverso gli oltre 150 eventi seguiti nel corso dell’anno 2016), i servizi del bar didattico (125.000€ circa) e la produzione della pasticceria didattica (quasi 90.000€). Le commesse assegnate alla scuola (su legno e tessuto) derivano in netta maggioranza dall’attività imprenditoriale del fondatore, designer di tessuti e d’interni; la bottega del gusto basa il suo commercio sul passa-parola. Un terzo delle entrate, infine, si deve alle attività di fundraising, nella forma di donazioni o di erogazioni da parte di fondazioni a fronte di una progettazione specifica<sup>20</sup>.

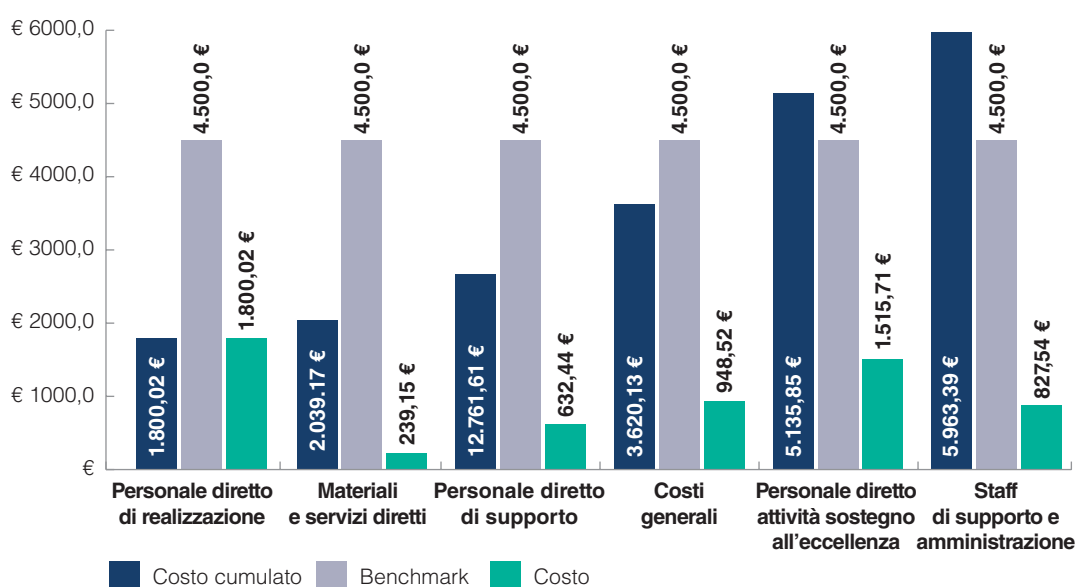
**PROVENTI 2016 COMETA FORMAZIONE**



<sup>20</sup> La crescita della scuola e delle attività dell’associazione in termini di sostenibilità dovrebbe comportare un allargamento degli spazi ai territori limitrofi, al momento non consentita.

Il modello misto permette di sostenere il fabbisogno necessario, dove il valore dei contributi pubblici copre principalmente le spese per un servizio minimo standard di formazione professionale. Tale valore standard è misurato in Regione Lombardia in 4.500€ ed è in linea con i costi standard identificati a livello nazionale e del Nord Italia<sup>21</sup>; tuttavia resta insufficiente a coprire eventuali investimenti in maggiore qualità ed innovazione, così come a sostenere attività di supporto a ragazzi in difficoltà (ad esclusione delle disabilità riconosciute<sup>22</sup>).

### COSTO ANNUALE ALLIEVO IFP



Il costo medio annuale di un allievo di IeFP in Cometa è pari a circa 6.000€. Il costo di realizzazione del servizio formativo standard, secondo i parametri regionali – pari a circa 3.600€ – include il personale diretto di realizzazione (stimato nell'80% del costo effettivo di docenti, co-docenti, maestri di bottega e tutor), la dirigenza scolastica e il personale di supporto (segreteria e personale ausiliario), i materiali e costi generali. Come emerge dal grafico, il costo di realizzazione del servizio standard è pari al 60% del costo totale per allievo (con poche variazioni tra i diversi percorsi formativi); di questo 60%, la metà è relativa al costo del personale direttamente coinvolto nella formazione.

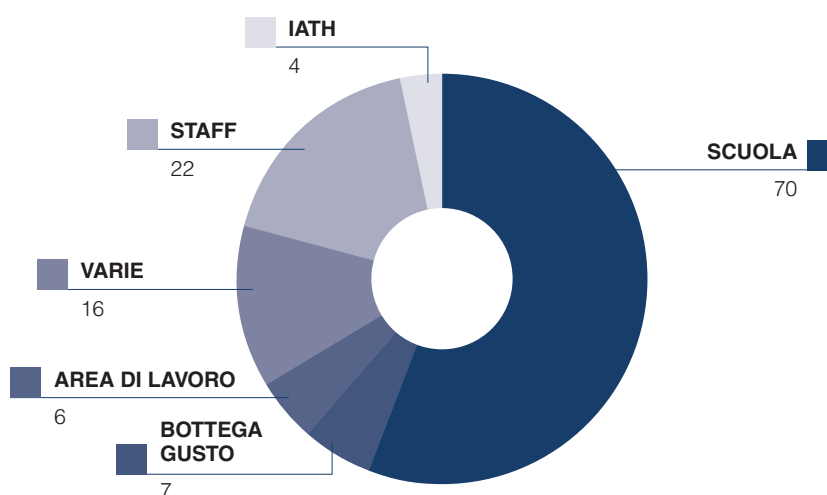
<sup>21</sup> ISFOL, Salerno G.M., Zagardo G., I costi della IeFP – Un'analisi comparata tra Istituzioni formative regionali e Istituzioni scolastiche statali, Roma, ISFOL, 2015 (Isfol Research Paper, 23).

<sup>22</sup> Anche in questo caso tuttavia, il valore aggiuntivo offerto dalla Regione è di 3.000€, pari a 250€ mensili; evidentemente questa cifra, rispetto ai costi della personalizzazione e del sostegno al singolo ragazzo attraverso i co-docenti di Cometa Formazione, è sproporzionato per difetto.

Accanto al servizio di leFP, Cometa Formazione sostiene alcuni costi aggiuntivi che includono ad esempio le attività di personalizzazione dei percorsi, supporto pomeridiano allo studio, sostegno agli studenti con bisogni educativi speciali anche non certificati, sportello psicologico, formazione continua dei docenti e dei tutor. Queste attività richiedono, per citare alcuni dei costi, un maggiore monte orario dei docenti, il coinvolgimento di esperti esterni, la formazione specifica degli educatori, gli investimenti sulla ricerca. Il costo sostenuto per queste attività è stimabile in circa 1.500€ annui per studente. L'ammontare cumulato dei costi, a questo punto maggiore della dote disponibile, viene coperto grazie al lavoro dello staff di supporto, con le attività di progettazione e fundraising. Il loro costo, sebbene in condivisione con le altre organizzazioni di Cometa, incide sui costi della leFP per un valore pari a circa 800€ annui per studente, portando il costo totale annuo a 5.963€.

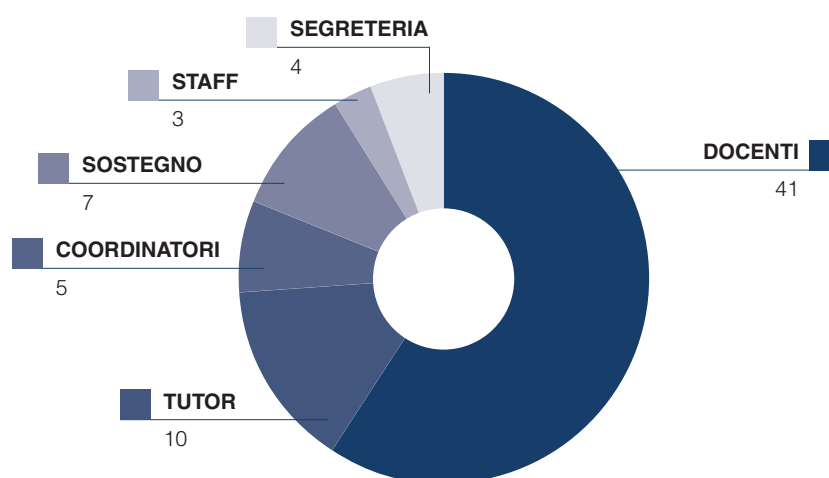
### Risorse umane in Cometa

Cometa Formazione impiega complessivamente 125 persone<sup>23</sup>, delle quali 70 sono direttamente coinvolte nelle attività strettamente "scolastiche". Come illustrato nel grafico, a queste 70 persone si aggiungono altre figure che svolgono servizi legati alle attività di supporto (come spiegato nella sezione precedente, parlando di modello misto): 6 persone sono impiegate nell'area lavoro (di supporto al tirocinio e al placement degli studenti), 7 persone sono coinvolte nell'attività (in crescita) della Bottega del Gusto, 4 sono distaccate presso IATH, la Fondazione ITS di cui Cometa è partner fondatore. I restanti sono personale di direzione (incluso il fondatore e il presidente), amministrazione, comunicazione, progettazione e fundraising.



<sup>23</sup> Dato al 23 gennaio 2017.

Focalizzandosi sul personale strettamente didattico, i 70 collaboratori sono suddivisi in docenti (41, dei quali 9 maestri artigiani), tutor (10; 4 tutor svolgono anche mansioni di coordinamento e sono contati in quel gruppo), coordinatori di area (5 persone che includono: preside, vice preside e coordinatori di area – tessile, legno, sala bar), staff e segreteria didattica (7). A queste figure si possono poi aggiungere 4 professionisti esterni, esperti che coadiuvano in diverse attività, e 3 volontari.



### La gestione dei contratti

La varietà delle attività svolte da Cometa Formazione si riflette nelle figure lavorative e quindi nella contrattualistica. Si riscontrano inoltre trasversalità e interscambio nella copertura di ruoli e funzioni (ad es.: il direttore generale ha insegnato e svolto il ruolo di coordinatore della scuola).

Come regola di base, i dipendenti sono assunti secondo il contratto collettivo nazionale delle cooperative sociali; nel caso dei maestri artigiani si ricorre al contratto collettivo nazionale dei servizi. Solo in pochi casi, vale a dire i dipendenti con più anzianità, è rimasto in vigore il contratto collettivo della formazione professionale. All'interno di questo quadro macro, i dipendenti sono 93, dei quali 63 a tempo pieno.

Dipendenti	Apprendistato	17	93
	Dipendente a tempo indeterminato	63	
	Dipendente a tempo determinato	13	
Collaboratori	Partita IVA	13	32
	Collaborazioni varie (co.co.co; occasionale; voucher; stage; somministrazione)	19	

Le collaborazioni sono generalmente riservate a due categorie. La prima include i professionisti coinvolti direttamente nei servizi educativi (ad esempio la psicologa che effettua il servizio di sportello di ascolto, contrattualizzata con partita IVA) o nella formazione dei docenti (in questo caso, in base agli accordi specifici con l'esperto, si spazia dalla prestazione occasionale alla partita IVA – per collaborazioni regolari – o alla prestazione volontaria). La seconda categoria include i docenti di materie tecnico-professionali che avrebbero un monte ore tale da non giustificare una “cattedra piena” (scienze dell'alimentazione, nutrizione, ad esempio): si tratta spesso di docenti di altre scuole con i quali si stabilisce un contratto di collaborazione continuativa.

### I contratti del personale educativo

Un focus merita la gestione dei contratti del personale educativo (docenti, tutor, co-docenti). Cometa Formazione ha elaborato un percorso di carriera e premialità, non esclusivamente economiche, come si dirà in seguito. La tabella seguente illustra lo schema generale:

Tipologia	Durata	RAL	Note
Apprendistato – 1	2 anni	1.279€ nei primi 12 mesi 1.355€ dal 13° mese	Persone senza esperienza, entro i 29 anni
Apprendistato – 2	3 anni	1.279€ nei primi 18 mesi 1.355€ dal 19° mese	
Junior	2 anni	1.505€	Risorse con esperienza pregressa e con più di 30 anni
Senior	2 anni	1.879€	
Advance	2 anni	1.957€	

Questi valori si riferiscono a contratti a tempo indeterminato. Per il tempo determinato è previsto 1,4% in più. Sono inoltre previsti gettoni per la partecipazione a eventi extra-orario, pari a 75€

Il valore economico del contratto è certamente una criticità, rispetto ad omologhi contratti statali; in aggiunta i docenti non acquisiscono punteggio per le graduatorie della scuola statale durante il loro insegnamento nella leFP. Questa ragione (e l'esigenza di offrire un percorso di qualità per gli studenti, ma anche per il personale educativo) ha portato a consolidare un modello di contratto peculiare nel mondo della formazione, puntando su azioni di “fidelizzazione” del dipendente quali la formazione aggiuntiva.

Anche l'impegno contrattuale richiesto risulta più gravoso rispetto a quanto previsto dai rapporti di lavoro della scuola: il contratto standard prevede infatti un impegno settimanale pari a 38-40 ore, dal lunedì al venerdì (8.00-17.00 con un'ora di pausa pranzo) e 22 giorni di ferie annui. Se l'impegno legato alle lezioni non è tendenzialmente superiore alle 16-18 ore, il restante tempo è dedicato ad alcune attività particolari:

- aiuto pomeridiano agli studenti per attività di potenziamento e sostegno;
- co-progettazione didattica nell'ottica di un approccio transdisciplinare;
- formazione e ricerca, secondo un modello di comunità educativa di pratica e ricerca.

In questo contesto, la formazione continua del personale educativo rappresenta certamente un valore aggiunto e una premialità. Esiste una programmazione generale, lungo il corso dell'anno scolastico, che prevede:

- una formazione per docenti e tutor, due venerdì pomeriggio al mese, con un esperto (psicoterapeuta, neuropsichiatra, formatori in campo educativo);
- una formazione specifica per i tutor, due venerdì pomeriggio al mese, con un esperto psichiatra esterno per supervisione casi.

Al termine dell'anno scolastico, come già descritto, il personale educativo è coinvolto in un percorso di formazione che occupa 5 settimane a cavallo tra giugno e luglio e riprende, dopo la pausa estiva, per due settimane a settembre.

Le interviste effettuate ad ex-insegnanti ed ex-impiegati hanno rilevato che l'impegno richiesto per l'attività didattica rappresenta in principio una possibilità formativa apprezzata, che tuttavia entra fatalmente in competizione al sorgere di nuove incombenze familiari come la nascita del primo figlio. In generale gli intervistati non hanno mosso critiche specifiche al sistema, se non qualche puntualizzazione o considerazione di carattere personale, poco rilevante ai fini della ricerca. Uno degli otto intervistati ha manifestato aperto dissenso, ma non avendo concesso l'intervista non è stato possibile approfondire il motivo del distacco e risentimento.

L'intensità dell'impegno richiesto – non solo in termini di quantità di tempo da dedicare alla scuola, ma anche di qualità degli standard educativi, esigenti in primis nei confronti dei docenti e dei tutor – sembra un elemento caratterizzante e saliente in termini di una possibile disseminazione del modello, la cui disanima si rimanda alle conclusioni.

### **Selezione**

La selezione del personale educativo segue una procedura formalizzata e una valutazione non ristretta alle conoscenze professionali.

Il colloquio preliminare con la responsabile del personale è strutturato per la valutazione dei seguenti requisiti:

- Come si presenta il candidato;
- Conoscenze del candidato;
- Capacità specifica acquisita durante le esperienze lavorative, quali proattività e intraprendenza;
- Capacità acquisite durante le esperienze lavorative e non (competenze trasversali);
- Eloquio;
- Comportamento durante il colloquio;
- Motivazione e aspettative;

- Interesse al Progetto Cometa e possibile coinvolgimento;
- Disponibilità (logistica e organizzazione personale).

Al termine, la responsabile condivide punti di forza e carenze del candidato con la direzione e il responsabile dell'area a cui il nuovo assunto farà riferimento. Dopo una prima selezione, il protocollo prevede un secondo colloquio con il direttore e il responsabile d'area, per approfondire anche aspetti tecnico-professionali.



## CAPITOLO 2

# IL FOCUS DELLO STUDIO. ORIGINALITÀ E TRASFERIBILITÀ DEL MODELLO

### 2.1 ORIGINALITÀ DELLA PROPOSTA PEDAGOGICA E DIDATTICA

Il modello si caratterizza per alcuni elementi integrati in un sistema dinamico: sembra emergente la ricerca di una collocazione rispetto ad altre fonti/riferimenti della tradizione e del dibattito pedagogico attuale.

Appare inoltre ben radicata la consapevolezza del ruolo giocato, nella sua genesi e sviluppo, dai processi spontanei di adattamento/risposta al “bisogno del territorio”, nonché della centralità dell’impostazione valoriale. Alcuni di questi elementi, riscontrabili in altre applicazioni e paradigmi teorici di matrice pedagogica, hanno assunto caratterizzazioni originali e situate.

#### **Esperienza – realtà – lavoro**

“Esperienza” – concetto ampiamente visitato nella tradizione pedagogica – assume una connotazione qualitativa dominante: il contesto lavorativo. I protagonisti dei colloqui di ricerca utilizzano/interscambiano termini quali esperienza-realtà-lavoro in riferimento a un apprendimento funzionale e “comprovato” su ragazzi a rischio. Apprendimento attraverso l’esperienza/Apprendimento esperienziale, Apprendimento in situazioni reali, “Learning by doing” – espressioni tra le più ricorrenti – afferiscono a una determinata categoria di esperienza e contatto/relazione con la “realtà”: l’ambito professionale. Pur non limitando l’educazione a questa unica dimensione, possiamo assumere la dimensione lavorativa a paradigma dell’intero apparato didattico della scuola, come fenomeno e input educativo di maggior interesse.

*Fondatore, Cometa: “Fare in modo che il lavoro diventi tuo partner educativo. [...] L’osservazione del ragazzo in azione rende più facile pensare a stage adeguati”*

La ricorsività dei tre termini (esperienza-realtà-lavoro) sembra legittimare una coincidenza e sovrapposizione di significato che suggerisce un primo posizionamento epistemologico;

il lavoro è definito nei termini di “capacità di intervento sulla realtà” e alternanza scuola-lavoro è il contesto di apprendimento privilegiato per un tentativo dichiarato di integrazione di conoscenze teorico-disciplinari e abilità tecnico-manuali.

La definizione del campo di esperienza comporta il collocamento e la distanza rispetto alle pedagogie più note, in primis quelle attive, che per prime hanno posto al centro dell’azione didattica l’allievo e hanno discusso il concetto di esperienza e il contesto di apprendimento. Esperienza e prassi comprendono tutti gli ambiti di inter-connessione e scambio con il reale-esperibile: secondo l’accezione politico-democratica, riguardo le prime forme di cittadinanza e partecipazione ai modelli produttivi della società (prospettiva di deweyana memoria); secondo la traduzione di concetti astratti in dispositivi sensoriali di apprendimento (si pensi alle astrazioni materializzate di M. Montessori); secondo l’interazione con un ambiente educativo in cui domina il contatto con la natura e la comunità di apprendimento (ci riferiamo a singole esperienze diversamente collocate come la scuola di Summerhill di A. S. Neill, l’*école des Roches* di E. Demolins in Normandia, e in Germania le case d’educazione in campagna che si ispirano, ma in chiave ancor più aristocratica, alle esperienze di C. Reddie e Demolins).

Ispirazione e riferimento pedagogico più esplicito è stato e permane il pensiero sull’educazione di Don L. Giussani, parte della tradizione personalistica di matrice cristiana. La corrispondenza tra obiettivi educativi e didattica risale all’impronta “realista” del fondatore del noto movimento, di cui riportiamo in nota qualche riferimento in estrema sintesi<sup>24</sup>. Pensiamo inoltre che molte istanze pedagogiche sollevate dal suo pensiero in educazione traggano origine e ispirazione dalla tradizione pedagogica più vasta, richiamata nei concetti, categorie e declinazioni. Non sarebbe il primo caso infatti di rilettura e rielaborazione di concetti afferenti alla tradizione da parte di divulgatori che restituiscono a un vasto pubblico – secondo la propria prospettiva – un insight accessibile e contingente.

<sup>24</sup> “Per un’indagine seria su qualsiasi avvenimento o cosa, occorre realismo. Intendo con questo riferirmi all’urgenza di non privilegiare uno schema che si abbia già presente alla mente rispetto all’osservazione intera, appassionata, insistente del fatto, dell’avvenimento reale. [...] Il realismo esige che, per osservare un oggetto in modo tale da conoscerlo, il metodo non sia immaginato, pensato, organizzato, o creato dal soggetto, ma imposto dall’oggetto. [...] Vale a dire, il metodo per conoscere un oggetto mi è dettato dall’oggetto stesso, non può essere definito da me” (L. Giussani, 1997, *Il senso religioso*, Bur, pp. 4,5,6). Fin dai primi colloqui con il coordinamento scolastico è emerso un concetto di educazione come “introduzione alla realtà totale”, esplicito rimando al testo pedagogico di Don Giussani, che suggerisce la postura epistemologica a docente e discente. “Introduzione nella realtà, ecco cosa è l’educazione. La parola realtà sta nella parola educazione come la meta sta a un cammino. La meta è tutto il significato dell’andare umano: essa è non solo nel momento in cui l’impresa si compie e si termina, ma anche in ogni passo della strada. Così la realtà determina integralmente il movimento educativo passo passo e ne è il compimento.” (L. Giussani, 2005, *Il rischio educativo*, Rizzoli, Milano, p. 65). Da notare come per J. Dewey il concetto di esperienza riduce notevolmente il dualismo tra esterno e interno. L’esperienza non è mai esperienza di un oggetto da parte di un soggetto, ma interazione tra soggetto e oggetto, fra organismo e ambiente, o meglio “transazione”, relazione in cui i termini non sussistono mai per sé, ma solo nei termini della relazione stessa (in *Logica: teoria dell’indagine*).

*Fondatore, Cometa: “Imparare a osservare. [...] Osservazione e contemplazione: la realtà ti suggerisce, mettersi in rapporto con la realtà. È la contemplazione che determina un’azione fertile.”*

*Direttore generale, Cometa: “Il pensiero nasce nel rapporto con le cose: tra un soggetto e un oggetto.”*

*Coordinatore, scuola Oliver Twist: “A tema non è la performance – quanto tu sei capace di performare bene – a tema c’è la realtà: capire quel problema di che cosa è fatto.”*

La scuola condivide e interpreta questa prospettiva valoriale, si distanzia quindi dalla prospettiva pragmatista americana, pur mettendo a tema un pensiero e obiettivo di conoscenza di tipo esperienziale, in opposizione a una conoscenza “teorica o intellettualistica”<sup>25</sup>.

*Responsabile educativo, scuola Oliver Twist: “Ragazzi che hanno appreso la dinamica conoscitiva, [...] formazione alla verifica nell’esperienza, non partono da un surplus intellettuale. [...] Non stare nella classica paranoia adolescenziale dell’atteso non realizzato.”*

*Insegnante di Italiano e Comunicazione (Sala-Bar), scuola Oliver Twist: “Insegnare, a partire da un’esigenza che pone la realtà, come l’italiano può rendere queste persone più professionali.”*

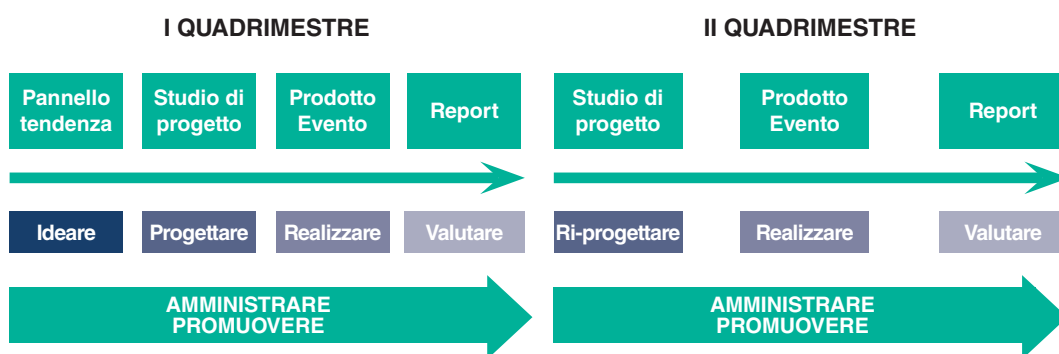
*Insegnante IRC (Insegnamento Religione Cattolica), scuola Oliver Twist: “L’insegnamento di religione parte dalla realtà, ed è una posizione dentro la realtà: educare ad avere delle domande, così si crea conoscenza. Creare un uomo che si proietta nel futuro, che possa trovare le proprie verità.”*

### **Contesto di apprendimento**

Date le premesse, il modello scuola-impresa elaborato da Cometa Formazione rappresenta un contributo originale in tema di formazione in assetto lavorativo. Il lavoro è assunto come parametro di definizione e ri-formulazione della didattica: il processo di produzione (figura alla pagina seguente) coincide con il processo di apprendimento, orientandone la direzione e ponendosi a riferimento. “Didattica sulla commessa” è il punto di originalità su cui si articola la proposta di apprendimento della scuola. La stessa comporta la selezione di commesse ester-

<sup>25</sup> Nel contesto riscontriamo inoltre la presenza/convergenza di due linguaggi, il linguaggio valoriale delle origini su cui si è innestato un linguaggio più tecnico/aziendalistico anglosassone.

ne “adattabili” – in termini di tempo e disponibilità al dialogo con la classe da parte della committenza – ai requisiti di insegnamento; mentre le prime annualità affrontano commesse più “protette”, interne alla scuola – come la cena di fine anno per i genitori. La realizzazione dell’artefatto/evento si svolge durante l’arco di un quadrimestre secondo una tempistica strutturata.



Due fattori sembrano rilevanti e qualificanti rispetto alla maggior parte delle esperienze scolastiche e formative: la vendita dei prodotti/servizi progettati e realizzati in aula/laboratorio e il rapporto diretto con il cliente durante le fasi di realizzazione del prodotto. Riteniamo infatti che il primo punto possa assegnare valore e finalità/riscontro tangibile all’impegno dello studente, mentre il secondo possa rafforzare la motivazione a raggiungere e mantenere alto il livello di prestazione, “Il desiderio di soddisfare il cliente”.

*Maestro artigiano (Laboratorio decorazione), Contrada degli Artigiani: “Gli studenti si trovano con un pezzo che non va fatto a caso, ha una destinazione particolare: ha una faccia, un nome, uno che ti paga, [...] però qui c’è una differenza rispetto a un’azienda: in un’azienda gli studenti affiancano mentre qui devono diventare protagonisti. Il maestro guida il lavoro ma loro devono essere consapevoli di tutto il progetto dall’inizio alla fine, sapere le procedure tanto in falegnameria, in decorazione, in restauro. [...] Accompagnati, devono diventare protagonisti. Ognuno può usare la sua creatività, ognuno fa il suo prototipo, poi c’è un confronto. Loro molto spesso propongono le cose più belle”*

Il processo produttivo sembra significativo in quanto costituisce la cornice di senso entro cui inserire la varietà di esperienze di apprendimento (tecnico-relazionali). È stato proprio John Dewey a riferirsi al “principio della continuità dell’esperienza” (insieme e in parallelo a quello di “interazione”), come criterio discriminante – ogni esperienza influisce sulla qualità delle esperienze seguenti – e a problematizzare la direzione dello sviluppo/crescita come “svolgimento” e dell’esperienza come “forza propulsiva”.

Descritta in sintesi la proposta prevede il confronto e la sperimentazione delle diverse mansioni della filiera produttiva. Due giorni alla settimana, ogni classe viene divisa in piccoli sot-

togruppi i cui membri rimangono su un ambito per due settimane. Nelle botteghe didattiche si pratica la job rotation: la “Bottega del gusto” – bar, ristorante e pasticceria didattici aperti al pubblico; la “Bottega del legno” – ufficio progettazione e falegnameria; la “Bottega del tessuto” – ufficio stile e tessitoria-sartoria – e in ultimo, in fase di sviluppo, la “Bottega della natura”<sup>26</sup>. Nel percorso di sala-bar gli allievi ruotano tra i reparti della ristorazione presenti in bottega: sala, bar, cucina e plonge, pasticceria, magazzino. In ogni reparto gli allievi “lavorano con” docenti – maestri: maître, chef, pasticceri e bartender. Allo stesso modo nel percorso di manutentori di mobili e immobili accanto al lavoro di falegnameria è operativo un reparto di decorazione e di restauro; mentre il percorso tessile include le attività di un ufficio stile, del laboratorio di Photoshop e di produzione e stampa di tessuti (quest’ultimo localizzato nel Setificio di Como).

Il percorso descrive inoltre un tipo di apprendimento situato: l’apprendista partecipa a una “comunità pratica di lavoro” secondo passaggi che hanno l’obiettivo di assumere responsabilità crescenti nei processi di lavoro, in cui l’artigiano declina il proprio insegnamento sull’azione produttiva dello studente. Ancora Dewey ha formulato un pensiero sulla scuola come comunità di pratica educante; ma preme forse di più sottolineare il carattere culturale – e quindi situato – dell’apprendimento secondo il contributo di una studiosa contemporanea che ha analizzato le costanti nella natura culturale dello sviluppo e ha discusso la “segregazione” del minore-apprendista dalle attività degli adulti della società occidentale, rispetto a un modello di integrazione con le attività quotidiane e/o produttive della comunità di appartenenza. “L’opportunità di osservare e partecipare attivamente alle attività degli adulti consente ai bambini [e a ragazzi] di assistere a eventi di vita quotidiana, anziché fare affidamento solo su lezioni “teoriche” e fuori contesto. In questo modello, il modo di relazionarsi dei bambini/ragazzi spesso implica una sorta di partecipazione multilaterale al gruppo, anziché interazioni con una persona alla volta” (B. Rogoff, *La natura culturale dello sviluppo*, Cortina, 2003). L’antinomia segregazione/partecipazione del minore alle attività della comunità, nel nostro sistema, accentua il carattere di esclusione fino alla formazione scolastica secondaria di secondo grado, e oltre. La scuola, anche in questo caso, sembra farsi portatrice di un messaggio di inclusione e contaminazione teorico-pratica.

### **Didattica del compito e personalizzazione**

L’insegnamento si basa su “compiti di realtà”: la progettazione e lo sviluppo del curricolo non si pongono come obiettivo dichiarato l’ordine disciplinare ma assumono quale cardine i processi di lavoro, seguendo le fasi del processo produttivo. Così, il lavoro del docente di italiano e comunicazione – come ci è stato esemplificato – dovrebbe essere finalizzato alla preparazione dell’incontro di lavoro, secondo un protocollo strutturato, o alla stesura di una lettera formale (etc).

<sup>26</sup> Il termine “bottega” vuole essere richiamo diretto e assumere a modello l’“apprendistato rinascimentale”: imparare un mestiere nella bottega di un artigiano/artista.

Interessa evidenziare intenzionalità e pratiche finalizzate a stimolare il desiderio di apprendimento, e lo stato di piacevolezza/godimento generato da un buon contesto di apprendimento. In fase di colloquio il coordinatore della scuola ha introdotto una prima formulazione della lezione in aula – ancora in fase di progettazione e sperimentazione. Essa vorrebbe ricalcare nel suo svolgimento le fasi del processo produttivo di cui sopra. Una pratica condivisa è la domanda iniziale (chiamata “Do now”), o “riscaldamento”, volta a rendere attivo lo studente e a “generare attesa” su quanto sarà trattato. La lezione è infatti definita “momento del gusto”, con un chiaro riferimento al godimento. Le attività di apprendimento dovrebbero essere impostate a partire dalle domande dei ragazzi, dichiarando gli obiettivi della lezione e come si intende perseguirli, ad esempio in piccolo gruppo, a coppie, secondo le modalità del cooperative learning e peer-to-peer learning context. Ogni studente ha un incarico per l’output e un ruolo sociale nel gruppo, ad esempio il controllo del rispetto di alcune regole di comportamento.

*Coordinatore, scuola Oliver Twist: “L’idea è quella di spostarsi sempre di più da un paradigma in cui il docente detiene la conoscenza e che travasa le nozioni a quello in cui il docente pone un problema o un dilemma e prova a far lavorare i ragazzi.”*

*Fondatore, Cometa: “Il metodo è osservare il ragazzo in azione [...] Non accanimento didattico su materie in cui il ragazzo non riesce. [...] Riformulare la materia.”*

*Insegnante Italiano e Comunicazione (Sala Bar), scuola Oliver Twist: “Dovevo rimettere in discussione tutto [...] Il mio lavoro fin da subito è stato un lavoro di ricerca. [...] Qualsiasi argomento può essere proposto a partire da un’esigenza professionale e personale, oppure come fonte d’ispirazione.”*

L’azione didattica si configura nel grande obiettivo di ri-connessione di nozioni teoriche e pratiche. “Riportare la realtà a scuola”, slogan della pedagogia attiva o pedagogie ad essa contemporanee – senza andare troppo lontano si pensi a “La Rinnovata”, nel quartiere popolare della Ghisolfa a Milano<sup>27</sup>. Di rilievo internazionale il contributo di C. Freinet, con i suoi laboratori di tipografia, precursori delle attuali sperimentazioni tecnologiche, e la “concretezza” del lavoro a scuola per stimolare l’interesse e l’espressione della soggettività degli alunni. Come sembra rilevante richiamare anche un’altro pedagogista meno noto, G. Kerschensteiner, tra i contributi più originali del rinnovamento educativo e scolastico delle scuole nuove, che venne elaborando un modello di scuola nuova, la “scuola del lavoro”. La

<sup>27</sup> “Io porto l’universo nella scuola e la scuola nell’universo” sosteneva G. Pizzigoni, in modo che il discente “Veda, conosca, senta, ami!” Il metodo poneva al centro anche il lavoro ed un’intensa attività sociale, inoltre introduceva “La precedenza assoluta dell’esperienza dell’alunno rispetto alla parola del maestro” (1914).

formazione di Kerchesteiner avvenne attraverso Dewey e il suo richiamo alla manualità in educazione. Egli proponeva di rinnovare il curriculum tradizionale degli studi con l'introduzione del lavoro. Il lavoro in quanto attività fondamentale dell'uomo deve essere posto al centro dell'educazione, un lavoro preciso e serio, svolto collettivamente e dotato di valore reale. Le scuole devono essere dotate di laboratori e officine (come lo stesso pedagogista fece a Monaco, quando fu incaricato di avviare una riforma delle scuole professionali post-elementari). Il lavoro non è fine a se stesso, esso deve "badare che le rappresentazioni dei fini dell'azione producano una reazione di natura obiettiva, una reazione rivolta a un valore obiettivamente pregevole o eterno, a un valore di verità, di moralità, di bellezza, di liberazione, in breve ad un valore di ordine e di coerenza spirituale per amore dell'ordine e della coerenza spirituali in se stessi" ("Il concetto della scuola del lavoro"). La scuola pubblica rinnovata sulla base del lavoro deve mirare a raggiungere una formazione professionale, una formazione morale ed una educazione sociale.

*Coordinatore scuola Oliver Twist: "L'idealismo ha frantumato nella nostra testa ciò che nella realtà è unito [...] un'unità che c'è tra tutte le competenze [...] il problema non è forzare connessioni tra i vari ambiti: in origine è tutto unito. Il compito dei docenti è riscoprire l'unità profonda con tutti gli altri ambiti. Ad esempio la matematica come strumento per leggere la realtà. [...] Il lavoro senza riscoprire questa elementarietà perde di gusto, anche il processo di apprendimento perde di senso – diventa un modello addestrativo – senza consapevolezza di sé, del contesto, del mondo."*

I soggetti utilizzano termini quali "idealismo, nozionismo, licealizzazione e mondo delle idee" per riferirsi a un modello dualista rispetto a cui propongono "idee che si incarnano". L'intenzionalità qui descritta sembra trovare riscontro nella didattica, costituendo un elemento di originalità, seppure in fase di sperimentazione, per la messa a punto di un modello efficace anche nella formazione secondaria di secondo grado. La considerazione delle origini e dello sviluppo del modello didattico – che nasce per rispondere alle necessità di apprendimento di ragazzi in difficoltà – porta a domandarsi quanto lo stesso possa essere efficace per uno studio e approfondimento teorico-disciplinare da proporre a studenti che presentino un curriculum brillante e un desiderio conoscitivo, anche teorico, spinto. Riteniamo che un approccio, per costituirsi in un metodo pedagogico a tutti gli effetti, debba rivolgersi a tutte le situazioni di crescita, ai rispettivi caratteri di resilienza, non solo a quelle che presentano vulnerabilità conclamate.

Rileviamo quindi la presenza di una didattica centrata sul lavoro attraverso l'utilizzo della commessa o di altre attività tecnico-manuali (ad esempio: il calcolo matematico circa la costruzione di un tavolo) come input per impostare le lezioni: precisando che – tra le lezioni osservate in presenza del preside – vi erano classiche lectio frontali e teoriche standard.

Per inciso, segnaliamo la scarsa propensione per la didattica “transdisciplinare” – per usare il linguaggio di contesto – intendendo con questo termine una ricerca/studio che per il suo carattere interdisciplinare superi i confini, spesso artificiali, che separano e distinguono le diverse discipline. Sembra essere presente – in atto – lo sforzo di utilizzare il sapere delle singole discipline come lente per leggere la realtà: il parziale superamento degli steccati disciplinari e la fecondazione reciproca tra saperi diversi costituiscono ambiti nei quali Cometa potrebbe trovare spazi di ulteriore arricchimento della propria offerta formativa.

Lavoro/esperienza/realtà – il trinomio epistemologico – sembra a tratti attraversare, interessare e toccare i diversi ambiti disciplinari: questa trasversalità non appartiene a uno studio transdisciplinare o interdisciplinare alla Bateson. In questo senso sembra riscontrarsi una confusione semantica e concettuale che forse appartiene a più recenti elaborazioni teoriche e tentativi di collocamento ancora in fieri. Un conto è partire da un elemento di realtà per attraversare i diversi ambiti disciplinari, altro è riferirsi a un sapere teorico disciplinare strutturato per spiegare i fenomeni, coprendo prospettive disciplinari diverse. Il dubbio rimane quindi sulla profondità degli insegnamenti disciplinari secondo una prospettiva effettivamente transdisciplinare.

L'insegnamento/apprendimento personalizzato sembra la strategia didattica distintiva della scuola<sup>28</sup>. “L'attenzione alla biografia e alle caratteristiche del singolo, comprese le capacità di apprendimento e le esigenze formative” sono assunte a criterio guida per la realizzazione dei percorsi formativi. L'integrazione di allievi con disabilità, DSA e BES è l'elemento distintivo della proposta educativa. Tale integrazione, come abbiamo esposto nella prima parte della nostra analisi, avviene attraverso percorsi personalizzati, che coinvolgono l'equipe integrazione e il tutoraggio (ALLEGATO 4).

La personalizzazione è favorita in diversi modi: “nei percorsi di leFP dalla presenza di curvature dei profili professionali (i percorsi strutturati in azienda accanto alla formazione in aula) e nella progettazione professionale sull'intera filiera per allargare le competenze del profilo; nel Liceo Artigianale, dalla possibilità di scegliere il proprio percorso professionalizzante e le varie opzioni laboratoriali”<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> Riportiamo le definizioni di personalizzazione e individualizzazione secondo la letteratura di riferimento.

**Personalizzazione:** organizzazione delle azioni di insegnamento e di apprendimento che, valorizzando la centralità della persona umana, promuovano lo sviluppo di tutte le sue qualità, nella consapevolezza che l'insegnamento non ha come fine la trasmissione dei contenuti ma l'impiego di questi contenuti come mezzi fecondi e privilegiati per mettere alla prova ed esaltare le qualità di ogni persona. Questo significa rispettare i processi di apprendimento degli studenti e introdurre degli spazi di flessibilità e facoltativi, pur all'interno di vincoli comuni, per favorire lo sviluppo della persona nella sua totalità (A. Giunti, 2012; G. Sandrone in G. Bertagna, P. Triani, 2013).

**Individualizzazione:** attività di insegnamento comuni ad un gruppo classe, ma diversificate per alcuni aspetti a partire dai diversi metodi di apprendimento degli studenti. Questo vuol dire che essa non modifica gli obiettivi di apprendimento ma permette una caratterizzazione del percorso da fare per raggiungerli (G. Sandrone, in G. Bertagna, P. Triani, 2013).

<sup>29</sup> Tesi dottorato, coordinatore scuola.



*Responsabile educativo, scuola Oliver Twist: “Il tutor è colui che dà una mano a trovare la strategia per tirare fuori i ragazzi e la didattica è al servizio di questa intuizione. [...] Se non ho il patto con il ragazzo il progetto muore. [...] Sviluppo di strategie con il ragazzo perché stia insieme: ipotesi verifica e reimpostazioni da concordare e verificare.”*

*Insegnante Matematica (Legno), scuola Oliver Twist e coordinatore Liceo Artigianale: “Veniamo incontro con i progetti personalizzati e con il metodo.”*

### **Esercizio e rigore**

Un riconoscimento pedagogico sembra doveroso verso quelle pratiche – osservate e osservabili nel contesto – che incentivano un esercizio ritmato e ripetitivo per conseguire un obiettivo individuale o comune, come può essere svolto in un lavoro a catena.

L'esercizio ripetuto, fino al suo estremo di un'esecuzione meccanica, può riscontrare un valore educativo, già apprezzato nella tradizione pedagogica. Esperienze di rilievo ci dicono quanto un assetto ordinato, ripetitivo, prevedibile e ben organizzato sia un facilitatore dell'apprendimento auto-diretto; tutte le forme di esercizio e reiterazione che permettono di appropriarsi di uno schema d'azione o abilità in qualsiasi ambito, manuale o intellettuale, producono acquisizioni emergenti che a loro volta inducono stati di concentrazione e regolano il comportamento altrimenti disorganizzato e la qualità/costanza dell'impegno del discente.

Il bambino “normalizzato”, nel pensiero di M. Montessori, richiama proprio questo movimento ricorsivo di apprendimento, scoperta e autoregolazione. L'ambiente montessoriano si avvale, anche per i più piccoli, di strumentazione “vera”, finalizzata ad un uso concreto/reale, direttamente esperibile/verificabile. La qualità di questo utilizzo riscontra livelli di attrazione e coinvolgimento molto elevati nelle diverse e possibili declinazioni.

*Maestro, (Laboratorio decorazione) Contrada degli Artigiani: “Mi sono capitati studenti di una classe, molti iperattivi insieme, destrutturati, senza pazienza e concentrazione: va sviluppato un metodo particolare per questi qua, devi andare a recuperare chi sono loro. A volte lasciargli un po' spazio alla creatività – perché hanno molto spesso spunti interessanti – però hanno bisogno di ordine. A volte anche di un lavoro ripetitivo – mettergli dei paletti – un ordine che loro devono seguire che magari non l'hanno mai fatto – anche magari un compito meccanico come si farebbe nella catena di montaggio – facendoli ripetere è una strategia vincente. Con il fatto di ripetere si assicurano – e gli dà un ordine mentale – questo ordine pratico gli dà l'ordine mentale – sono in una catena e devono collaborare tra loro.”*

Il rigore nell'esecuzione in tutte le fasi fino alla realizzazione del prodotto sembra un'altra categoria che connota la richiesta dell'insegnante in situazione pratica. Standard elevati per studenti in difficoltà, sembra un non-detto, una pedagogia implicita attiva – e a nostro avviso efficace.

### **Finalizzare versus funzionalizzare**

L'approccio vorrebbe distinguersi da derive/riduzione pragmatista tipiche dell'apprendimento teorico assoggettato ad attività produttive, individuando nella fase di ideazione un punto decisivo per scardinare una sequenza altrimenti tecnicizzata e/o tecnicizzabile.

*Fondatore, Cometa: "L'ideazione, la creatività non è, come oggi vogliono farci credere, la capacità quasi magica di creare dal nulla qualcosa di nuovo. Ideare, creare, nasce dalla osservazione della realtà intorno a me, meglio, dalla contemplazione di ciò che mi trovo attorno, che è un dono, perché non l'ho creata io, e che, se sono attento, mi suggerisce l'azione, qualsiasi tipo di azione".*

*Coordinatore, scuola Oliver Twist: "Ideare – Progettare – Realizzare: il cuore sta nell'ideare. Ti chiedo di tirar fuori la tua identità, l'identità di chi lo ha commissionato, l'identità dell'oggetto da realizzare, e per fare questo utilizzo le materie disciplinari – gli ambiti dove ti aiuto a tirare fuori la tua identità e conoscere quella degli altri".*

In assenza di rilevazioni che documentino in modo sistematico quanto gli studenti in uscita abbiano effettivamente appreso a livello teorico/disciplinare, ovvero quanto abbiano approfondito la conoscenza disciplinare svincolata dall'ambito tecnico-professionale di appartenenza, possiamo affidarci alla voce dei diretti interessati: docenti e studenti (vedi anche il box nella sezione successiva). L'apprendimento di competenze tecnico-professionali rappresenta – per molti ragazzi che frequentano la scuola – l'accesso privilegiato allo sviluppo di un interesse, perduto o mai affinato, verso approfondimenti disciplinari più teoretici. Il metodo proposto condivide la prospettiva pedagogica di un intervento educativo e formativo che parta da risorse e ambiti di resilienza del soggetto.

*Insegnante Matematica (Legno), scuola Oliver Twist e coordinatore Liceo Artigianale: "Il partire dal fare, da una loro passione (es legno), aiuta loro a riconoscere: intanto vedono che tu stai andando dove sono loro – l'avventura è andare dove sono loro: fargli vedere che la loro passione può essere arricchita con degli strumenti (strumenti matematici o geometrici in questo caso). Una volta che i ragazzi fanno esperienza che avere degli strumenti matematici permette anche di essere dei falegnami più abili a quel punto torna la curiosi-*

*tà. [...] L'ambito lavorativo è una porta per entrare, per aprire [...] La bellezza della matematica è la capacità di descrivere diversi contesti con modelli abbastanza semplici: se mi limitassi solo al contesto della falegnameria priverei i ragazzi di un'esperienza di bellezza [...] Ad esempio: mostrare anche altri ambiti in cui lo stesso tipo di funzioni descrivono altri tipi di fenomeni. Come può essere la funzione lineare – la retta – per descrivere il moto rettilineo uniforme oppure modelli di domanda e offerta.”*

### **Pratiche di accoglienza e stile interattivo**

La pratica più diffusa e attiva, tra quelle dichiarate e osservate, sembra essere quella relativa all'accoglienza, il tratto distintivo della proposta pedagogica e didattica: “Accogliere per educare”. Si è potuto constatare la sistematizzazione di alcune consuetudini attive fin dai primi momenti di conoscenza e orientamento, durante i sabati aperti della scuola (sopra descritte), ma soprattutto l'incentivo di pratiche relative all'arrivo quotidiano degli studenti a scuola e, a nostro avviso, propedeutiche a una didattica inclusiva e “ri-motivazionale”.

Ogni mattina il fondatore (Erasmus Figini) insieme con un tutor attendono gli studenti al cancello della scuola, richiamando chi staziona al cancello o al bar della scuola, e invitandoli ad avviarsi verso l'aula. Nell'edificio scolastico il coordinatore della scuola insieme al responsabile educativo (suo vice) e ai docenti di sostegno (svincolati dalla presenza in aula), distribuiti sui tre livelli della scuola, salutano gli studenti e si occupano di compilare le schede di osservazione sull'accoglienza di ogni docente in aula; mentre i docenti attendono i ragazzi in piedi all'entrata o di fianco alla cattedra, e impostano l'inizio lezione sulla “Domanda iniziale”/”Do now”.

Abbiamo osservato al mattino un docente aiutare un alunno a riporre i propri oggetti personali nell'armadietto personale (questo come altri piccoli gesti di accudimento o come andare a prendere/accompagnare l'allievo, anche fuori dall'orario scolastico): uno stile di interazione molto accogliente, appunto, che se da un lato riteniamo possa favorire l'inserimento di ragazzi in difficoltà grave, dall'altro dovrebbe accompagnarsi a un continuo ripensamento del ruolo dell'adulto – in favore di una sempre maggiore presa in carico di responsabilità/incombenze e gestione delle stesse da parte dello studente. Al contempo, durante i pasti presso il ristorante didattico, abbiamo osservato modalità di interazione tra docenti e allievi, in assetto lavorativo, in cui prevale uno stile di comunicazione esigente, non paternalista o punitivo.

*Direttore generale, Cometa: “Io mi scopro in una relazione: questa è la dinamica della crescita.”*

*Tesi dottorato, coordinatore scuola Oliver Twist: “Non esiste educazione senza ciò che in Cometa viene indicato con i termini di rapporto e incontro, ossia senza dimensione relazionale-dialogica. La relazione con il mondo è mediata dalla relazione intersoggettiva.”*

*Insegnante Matematica (Legno), scuola Oliver Twist e coordinatore Liceo Artigianale: “Un'altra caratteristica della scuola è quella di accogliere per primo i docenti: è presente il desiderio di vedere quello che io posso portare. Ad esempio mi hanno incentivato a mettere a punto la piattaforma moodle di e-learning, conoscendo la mia passione per le tecnologie”*

L'elemento valoriale e relazionale caratterizza il contesto e lo distanzia rispetto alla pedagogie già citate, pur nella condivisione del principio della didattica esperienziale.

*Coordinatore, scuola Oliver Twist: “Siamo distanti da un insegnamento come tecnica, che non tiene conto dell'aspetto relazionale e umano: la scuola nasce dall'accoglienza [...] maturare diventando una persona responsabile che è in grado di godersi la vita [...] va oltre la performance di prestazioni corrette [...] [la scuola] ha mantenuto l'impostazione di un padre e una madre”*

### **Modelli parentali e tutoraggio “pensato”**

La famiglia è dimensione costitutiva della scuola: gli stessi professionisti sono formati ad assumere funzioni corrispondenti. Codice paterno (docenti e artigiani) e codice materno (tutor) sono pensati per orientare l'azione educativa dei primi su un approccio conoscitivo “realista” (senso della conoscenza, delle consegne, della professionalità etc), mentre i secondi su interventi di accudimento, ripresa e recupero (problemi personali/relazionali, disciplinari, orientamento etc).

Le nostre osservazioni di contesto, e un pensiero più generale sugli stili di insegnamento, suggeriscono il prevalere dello stile/inclinazione personale su logiche e divisioni di ruoli/modelli aprioristiche. Secondo quanto espresso dal fondatore, il tutor – proprio come una madre – è più attento alle sfumature caratteriali degli studenti e suggerisce all'insegnante le azioni educative da adottare.

In questa partizione di modelli parentali, maestro è il termine che ricorre per definire il ruolo dell'adulto, una consuetudine che normalmente si riscontra nella scuola primaria, e che nel contesto sembra valorizzare la dimensione educativa/di riferimento e sostegno alla crescita nella sua complessità.

*Fondatore, Cometa: “Questo è il difficile da far capire ai docenti: devi rispettare un programma ma lo devi rispettare in maniera intelligente, in modo che tu accompagni un ragazzo alla vita. [...] Senza accanimento didattico su quelle materie in cui il ragazzo non riesce. Per questa ragione è importante l'esistenza di un vero corpo docente unito e coeso alla crescita educativa dell'unicità del singolo uomo valorizzandone il talento.”*

*Coordinatore, scuola Oliver Twist: “Gli adulti (docenti, tutor ed altre figure tecniche e di supporto) sono coloro che aiutano innanzitutto i ragazzi a porre le domande giuste e pongono o suggeriscono criteri di lettura.”*

*Maestro (Laboratorio decorazione), Contrada degli Artigiani: “Una cosa che mi piace è insegnare a imparare a sbagliare – a riconoscere che abbiamo sbagliato – se hai sbagliato devi accettare che hai sbagliato [...] Confrontarsi nell’errore senza sentirsi colpevole [...] Mancanza di libertà nel fare ti toglie un sacco di possibilità [...] Per creare devi essere libero – lasciarti andare – vuol dire che sbagli ma fai anche delle cose belle.”*

*Insegnante Matematica (Legno), scuola Oliver Twist e coordinatore Liceo Artigianale: “partire da loro, andarli a prendere dove sono loro e li accompagni. [...] Fargli riconquistare il desiderio di conoscenza, anche di vivere, partendo dalla loro passione per poi mostrargli tutto il resto. [...] Tutte le metodologie didattiche possono andare bene, ma in realtà il ragazzo si interessa perché vede uno appassionato – il punto di base è un docente appassionato.”*

Il tutor, figura materna nel linguaggio di contesto, svolge un’importante funzione di mediazione: in consiglio di classe, osservando lo studente nei diversi ambiti; nella configurazione di tirocini adatti alle possibilità/esigenze formative del candidato; e – punto molto interessante per la sua particolare declinazione – nel rapporto con le aziende e nella condivisione del mandato educativo (ALLEGATO 4). Questa concezione e attuazione della figura del tutor costituiscono un elemento di originalità ed efficacia ai fini di buone pratiche di re-inclusione scolastica.

L’osservazione del ragazzo tiene in conto manifestazioni di disordine/spaesamento evidenti e dettagli del comportamento non verbale<sup>30</sup>. I resoconti delle osservazioni condotte dagli operatori sembrano evidenziare familiarità<sup>31</sup> e costanza nell’utilizzo di strumenti osservativi che restituiscono all’intero corpo docente il quadro dello studente nei diversi contesti di apprendimento/lavoro, formali e informali (i tutor accompagnano gli studenti alla Ca-

<sup>30</sup> L’osservazione comprende diversi contesti. Le variabili di contesto, citate dai soggetti intervistati, che interessano l’azione educativa includono le caratteristiche fisiche dell’ambiente scuola/aula, le caratteristiche dell’insegnante (come ad esempio la capacità d’insegnare o la motivazione all’insegnamento), le caratteristiche dell’alunno (atteggiamenti, inclinazioni, interessi, difficoltà didattiche) e le caratteristiche del gruppo classe (dimensioni, percentuale maschile e femminile, etc.). A queste gli stessi intervistati aggiungono variabili di processo: il comportamento dell’insegnante in classe (stili d’insegnamento e di relazione), il comportamento degli alunni in classe (stili di apprendimento e di relazione), i cambiamenti osservabili nel comportamento degli alunni, i cambiamenti osservabili nel comportamento degli insegnanti, le relazioni tra pari, le relazioni tra insegnanti/alunni, le relazioni insegnanti/insegnanti, il percorso di insegnamento/apprendimento proposto, con tutte le sue variabili. In ultimo le variabili di prodotto osservate sono: l’apprendimento della disciplina, l’atteggiamento verso di essa e lo sviluppo di capacità relazionali. Riassunto dei dati contenuti in tesi dottorato, tutor (sala-bar).

<sup>31</sup> Non si può ancora affermare lo stesso per le osservazioni tra insegnanti delle reciproche lezioni, che al momento coinvolgono il 20% del corpo docente.

nottieri Cernobbio per l'attività fisica, il tragitto in autobus come altri momenti informali, sono occasione per osservare stili e modalità interattive ma anche per dialogare con i ragazzi).

La relazione instaurata su osservazioni e dialogo sembra inquadrabile in una relazione educativa "pensata." Relazione, osservazione e dialogo – declinabili in diverse consuetudini (chiamare a casa, "passare" a casa quando l'allievo è assente, o in alcuni casi andarlo a prendere/riportare a scuola/lavoro/casa) – sembrano costituire i pilastri dell'azione ri-motivazionale<sup>32</sup>, e gli elementi per avviare percorsi di personalizzazione sostenibili dall'allievo in primis.

Il tutor segue il tirocinio dei suoi alunni durante tutte le sue fasi: progettazione, svolgimento e valutazione (ALLEGATO 4). I colloqui di orientamento per la scelta del tirocinio, l'individuazione dell'azienda e della mansione, il dialogo con il tutor aziendale, i ritorni in classe durante i tirocini (lezioni settimanali tenute dai tutor chiamate UF stage), l'assessment a fine percorso, costituiscono, a loro volta, elementi distintivi di un sistema articolato e anche dispendioso per i professionisti coinvolti.

In generale la figura tutoriale consente di instaurare rapporti più diretti/informali con gli studenti. Tali figure sono anche "scelte" dagli studenti stessi indipendentemente dall'assegnazione istituzionale, e possono assumere un ruolo confidenziale e di riferimento marcato, sicuramente insolito rispetto ad altri contesti affini – i segmenti di scuola superiori difficilmente possono avvalersi di figure professionali con un ruolo squisitamente educativo "pensato e progettato" come parte integrante e sostegno alla didattica.

Insolita, dispendiosa e quanto mai efficace sembra anche l'azione di supervisione prevista per il tutoraggio e per tutto il corpo docente, anche se quest'ultimo con frequenza minore. Risulta infatti molto rilevante per tutti gli interventi educativi "delicati" poter contare sul confronto con un esperto, bisogno spesso menzionato da educatori e operatori dal pre-scuola all'istruzione scolastica.

### **Ambiente/bellezza – Comunità/collegio**

L'ambiente – qualsiasi ambiente – ha o dovrebbe avere un ruolo educativo, riconosciuto e discusso in prima istanza dalla pedagogia attiva (si pensi alla pedagogia montessoriana, sia nelle case dei bambini che nelle scuole/classi, quanto suggestivo risulta il contesto fisico, frutto di attenta progettazione e ripensamento del ruolo dell'adulto-regista meno visibile e invadente possibile). Esso è indicatore passivo delle pedagogie o rappresentazioni sull'educazione implicite, e dispositivo attivo che orienta l'azione conoscitiva del discente. Dall'a-

<sup>32</sup> Sulla valutazione della motivazione in entrata: "Vedi ad esempio se uno ha in mente il vuoto oppure ha qualche idea. Se vorrebbe iscriversi a un istituto professionale perché pensa che si studia poco o se manifesta qualche interesse su un qualsiasi ambito tecnico ad esempio." Sul sostegno alla motivazione nel lungo periodo: "Riguarda tutte le sue funzioni: dal controllo delle presenze a scuola o lezioni precise al dialogo con loro ingaggiandoli sulla realtà. Sostieni un lavoro di consapevolezza di chi sei e che compito hai. Altro esempio: lo valorizzi su certe commesse piuttosto di altre per fargli capire che può puntare fin lì. O ancora lo indirizzi allo sportello di ascolto. Usi i laboratori, gli stage, ma anche le lezioni stesse. Insomma gli fai provare la soddisfazione che avevano già provato e avevano magari dimenticato." Intervista tutor (sala-bar).

nalisi di contesto risulta un pensiero approfondito dietro l'architettura degli edifici (progettati dal fondatore), gli interni, gli arredi e la strumentazione. Nulla è lasciato al caso, banchi e armadietti, in materiale di riciclo, offrono un'alternativa pensata all'arredo consueto degli ambienti scolastici tradizionali: mobilità e pesantezza sembrano indicare la possibilità di cambiare disposizione ma con moderazione. Si riscontra un perfezionismo positivo sull'ambiente come nella realizzazione dei prodotti/servizi nella didattica. Vi è quindi un richiamo esplicito al valore educativo della bellezza.

*Fondatore, Cometa: "La bellezza è stata fatta per l'uomo e poi è stata donata all'uomo. [...] Devi fargliela sperimentare, toccare con mano. [...] La fatica è condizione della bellezza, anche Dio si riposò come per insegnare all'uomo che è faticoso ma poi ti puoi riposare. I ragazzi lo hanno dimenticato. Se vivi nel degrado... Il degrado porta cinismo, insoddisfazione."*

Se avalliamo un'estetica pedagogica e ne riconosciamo le possibili e infinite declinazioni – si pensi a Reggio Children, altro modello bottom-up copiato e riprodotto a livello nazionale e internazionale, icona di un certo gusto e pensiero sul bello nella pedagogia dell'infanzia – sembra importante trascendere la bellezza contingente, materiale e personale per rilevare gli elementi sottili che compongono questa qualità: la cura, l'ordine ma anche la dedizione, l'attenzione, l'intenzione, l'armonia e la ricerca. Essi sono costitutivi di una dimensione intersoggettiva, condivisibile e fortemente pedagogica; mentre il suo prodotto – l'opera bella – non può che essere soggettiva, effimera e limitata. Pare appropriato quindi, in una declinazione pedagogica dell'esperienza estetica, prediligere gli aspetti costitutivi dell'esperienza piuttosto che la sua realizzazione fattuale. Sembra difficile "insegnare" la bellezza, ma sembra possibile rendere accessibile il processo che conduce a una delle tante manifestazioni di essa, augurandoci che i discenti possano sviluppare una propria morfologia estetica e possano appassionarsi al processo di cura e contemplazione – per usare un linguaggio di contesto – svincolandosi da canoni e omologazioni; proprio e soprattutto in riferimento a un'età che comporta un confronto della propria fisionomia in evoluzione a modelli di perfezione estetica, sembra importante rilevare il potenziale pedagogico quanto la consapevolezza di essere portatori di una possibile declinazione tra le altre, e mai detentori dell'archetipo.

*Tesi dottorato, coordinatore scuola Oliver Twist: "Il primo, tangibile segno dell'essere accolti è dato dalla bellezza e dalla cura dei particolari. In Cometa l'ambiente anche fisico ed il cosiddetto "curricolo non formale" rivestono una importanza decisiva: indicano l'attenzione alla persona, responsabilizzano e provocano le prime domande sul senso e sulla finalità del proprio essere a scuola. Secondo Cometa recuperare il gusto del bello non rappresenta un*

*estetismo o un lusso, bensì un fattore essenziale per il cammino educativo. Per favorire il percorso di crescita dei ragazzi. La progettazione dell'edificio e dello spazio circostante è stata curata nei minimi particolari, con spazi di convivenza e di studio belli e ordinati; l'ambiente è ricco di segni (dal gorilla all'ingresso, al timone, all'ancora, la fontana e le viti, ecc.) e di scritte che evocano e ricordano significati. Nello stesso tempo essi testimoniano la capacità dell'ambiente di risignificare il quotidiano”*

L'ambiente è progettato per lezioni e attività curricolari, ma anche per lo studio e la fruizione pomeridiana di studenti che desiderano fermarsi dopo l'orario scolastico. Esso è funzionale alla condivisione o vita di comunità – per usare il linguaggio di contesto – vicina potremmo dire a quella di un collegio. Gli insegnanti intervistati lo descrivono come “luogo di aggregazione con dinamiche legate a una comunità, in cui non vi è troppa divisione tra insegnanti e alunni”. Gli studenti possono fermarsi per il pranzo – presso il bar e il ristorante didattico o sul “luogo di lavoro” (la contrada è provvista di uno spazio cucina, proprio come in un ambiente di lavoro) – e usufruire dell'aula studio fino alle 16.30. Le voci di insegnanti e artigiani convergono su una didattica cooperativa, attenta a rafforzare dinamiche positive di gruppo.

La scuola come comunità di pratica educante è un costrutto pedagogico che J. Dewey per primo ha prospettato, e la pedagogia del Novecento ha annoverato diverse esperienze di comunità/collegio/scuola internato (si vedano le “scuole nuove” di C. Reddie e H. Baden in Inghilterra, le scuole in campagna di E. Demolins e G. Bertier in Francia etc).

*Insegnante Matematica (Legno), scuola Oliver Twist e coordinatore Liceo Artigianale: “Puoi intervenire sul ragazzo in una quotidianità: in altre scuole il tempo di recupero è a febbraio, non è facile trovare tempi extra per interagire con il ragazzo. [...] Sistema più pronto a rispondere alle esigenze che ci sono: campus per i ragazzi che magari hanno bisogno di un luogo ordinato per studiare – oppure anche opportunità per qualche richiesta ai professori, piccoli aiuti sui compiti, chiarimenti.” I discorsi con insegnanti e artigiani convergono su una didattica cooperativa, attenta a rafforzare dinamiche positive di gruppo.*

*Insegnante Italiano (Sala-bar), scuola Oliver Twist: “Utilizzo il cooperative learning: ognuno ha un incarico e attività in piccoli gruppi eterogenei in cui ciascuno ha un compito, tutti sono attivi, tutti hanno un ruolo per l'output e un ruolo sociale [...] per insegnare le competenze di cittadinanza.”*

*Maestro (Laboratorio decorazione), Contrada degli Artigiani: “Coinvolti nella riparazione dell'errore [...] Vanno a menare quello che ha sbagliato [ride] Imparando si sbaglia per forza.”*



Gruppo e condivisione sono un denominatore comune anche per il corpo docente.

*Insegnante Matematica, (Legno) scuola Oliver Twist e coordinatore Liceo Artigianale: “La progettazione e correzione compiti da fare in loco favorisce la condivisione con i colleghi. [...] Gruppo coeso con insegnanti: corresponsabilità educativa, in altre scuole ognuno guarda il suo programma invece di guardare il gruppo classe insieme da prospettive differenti. [...] Favorito con l’equipe che fanno [riferito ai tutor] mensilmente con il neuropsichiatra su casi particolari o classe fatti in modo collegiale cioè partecipano anche i docenti delle altre classi. [...] Aiuta il rischio del burn out del docente: avere un gruppo forte che condivide la mission e la vision della scuola aiuta.”*

I docenti condividono tra loro, e/o insieme agli studenti, attività extrascolastiche di vario tipo, legate ai momenti di formazione o ad attività di volontariato. Si parla quindi di sviluppo/consolidamento del senso di appartenenza, che i colloqui con gli studenti – scelti dalla dirigenza scolastica – hanno confermato.

## 2.2 TRASFERIBILITÀ DEL MODELLO: POTENZIALITÀ E LIMITI

Si parla intenzionalmente di trasferibilità evitando termini quali replicabilità/riproduzione di variabili di contesto la cui unicità impedisce un simile intento. Si intende invece far riferimento a un tentativo di rilevazione e disseminazione di elementi fecondi che possano ispirare percorsi di formazione analoghi, nel rispetto e nella consapevolezza della dinamicità/complessità dei contesti e di altrettanti elementi di unicità presenti altrove. A tal fine si è cercato di isolare alcuni aspetti, pedagogico-didattici e organizzativo-gestionali, che pur situati, manifestano un potenziale. La relazione stessa tra pensiero educativo e gestione delle risorse è un primo fattore di contesto distintivo, ma non esclusivo, da ponderare. In primis il connubio interessante dei due principali attori: la figura educativo-carismatica del fondatore e quella politico-manageriale del direttore. Il sistema regionale delle doti – un modello di finanziamento basato sulla domanda che trasforma lo studente anche in cliente – insieme ad esempio con la possibilità di scegliere il corpo docente (anche per collaborazioni occasionali con professionisti dei diversi settori), induce a una gestione spinta sulla qualità dell’offerta e finalizzata al successo scolastico dei frequentanti.

Sembra quanto mai appropriato parlare di “Esperienza di comunità che ha incontrato delle teorie” – espressione che S. Mantovani ha utilizzato in riferimento alla storia di Reggio Emilia e attribuibile ad altre esperienze bottom-up sparse sul territorio italiano e non solo (Toscana, Umbria, Veneto, Trentino ma anche Paesi Scandinavi e Germania) – e come tale di un approccio, che nasce da caratteristiche culturali locali, piuttosto che di metodo, un in-

sieme organico e sistematizzato di teorie e prassi. Si rileva infatti la consuetudine a definirsi per contrasto – in opposizione alle pedagogie “note” e affini – dove il pensiero pedagogico, a parte il chiaro riferimento “realista”, appare ancora frammentato nelle proprie categorie pedagogiche fondanti, su confini semantici e concettuali, e sulle buone prassi dell’origine.

Se storicamente alcuni tra i metodi pedagogici più diffusi sembrano più sistematici nella declinazione prassica rispetto al piano teorico, non è scontata la “scelta” del contesto di accettare la sfida e tentare di costituirsi a metodo; quindi varcare la soglia di un insegnamento/apprendimento condivisibile – anche su basi/prospettive valoriali diverse ma con uguali obiettivi educativi – attraverso un solido posizionamento e un’altrettanto rigorosa formalizzazione a metodo. Metodo – innanzitutto come insieme di prassi – in questo caso potrebbe tradursi in una articolazione organica delle pratiche didattiche e organizzative più salienti: quelle relative all’accoglienza, che denotano un pensiero approfondito e condivisibile; le strategie d’aula e la didattica più generale, su tutte “il processo di apprendimento sulla commessa”; la formazione interna del corpo docente e la valorizzazione delle attitudini personali come contributo alla comunità educante, unito alla trasversalità di compiti distribuiti tra le figure professionali; la riduzione di adempimenti burocratici in favore di una condivisione più ampia di obiettivi pedagogici e pensiero strategico; il monitoraggio e il processo d’inculturazione di prassi/consuetudini – da poco in atto – attraverso griglie di osservazione (su momenti di accoglienza, lezioni, pratiche educative), questionari (rivolti a genitori, insegnanti e alunni sui temi emergenti) e mappatura della didattica secondo le annualità.

Riteniamo che le possibilità di trasferibilità comportino un investimento iniziale nel creare altrove il radicamento territoriale, come base per generare qualcosa di affine ma inevitabilmente diverso.

### **Per una possibile implementazione del modello**

Tra le variabili di contesto, l’alto artigianato locale in stretta relazione alla formazione in assetto lavorativo, rivisitazione di un tratto dell’epoca rinascimentale, rappresenta un potenziale per tutte le regioni su territorio nazionale, secondo le differenti tradizioni. Qualsiasi expertise raffinata in campo tecnico-manuale può costituire l’elemento cardine su cui impostare esperienze di ripresa e rilancio della proposta. Date le premesse, risultano peculiari e dunque rilevanti ai fini di una possibile trasferibilità del modello i seguenti fattori:

- La piena condivisione del mandato educativo con le figure professionali coinvolte (artigiani e tutor aziendali), centrale e vincente da entrambe le prospettive – scuola e lavoro – restituendo riconoscimento sociale e fornendo “eredi” a figure professionali ormai “in estinzione”; e assegnando eguale dignità a lavoro manuale e “academics”, una prospettiva scolastica inclusiva verso altri tipi di intelligenze/formae mentis (H. Gardner).
- Le finalità didattiche della commessa, esposte in dettaglio nella sezione su originalità della proposta didattica e pedagogica.

- Il tirocinio, progettato e articolato, interessante in tutte le fasi: progettazione, monitoraggio e valutazione (si veda la sezione sulla proposta didattica e pedagogica).
- La co-costruzione del curriculum insieme con le aziende coinvolte, che forniscono indicazioni utili su materie/competenze tecniche richieste e spendibili nel mondo del lavoro.
- La realizzazione e la vendita/offerta di prodotti/eventi, funzionale alla ri-motivazione/apprendimento e pure quale contributo da non sottovalutare sul piano della sostenibilità, (l'attività imprenditoriale del fondatore non sembra una variabile determinante: come descritto nella sezione sostenibilità, le entrate maggiori derivano dal servizio catering).

Presentiamo di seguito un quadro sinottico su altre categorie/aspetti, descritti in dettaglio nelle sezioni precedenti, che si distinguono per il potenziale disseminativo. Per quanto afferisce al corpo docente:

- La formazione in servizio (200/300 ore annue), premialità e attrattiva per insegnanti giovani a inizio carriera (nel 2016 il costo della formazione esterna ammonta a 3.700 euro, sostenuto tramite fundraising e ufficio progetti. Un costo calmierato dall'erogazione di parte dell'attività formativa a titolo gratuito).
- La supervisione mensile di professionisti, tutor e insegnanti. (Come descritto nella sezione sulla sostenibilità, gli specialisti sono compresi nella voce spese extra – specialisti, formatori, straordinari di tutor e docenti etc – che ammonta a 1.500 euro per ogni studente).
- L'osservazione tra insegnanti, ancora in fase di rodaggio, e con buone possibilità di entrare a pieno regime.
- La riduzione di adempimenti burocratici, quindi un pensiero organizzativo centrato sulle esigenze di contesto.
- La costituzione di un centro di ricerca (Cometa Research) dentro la scuola, dove gli insegnanti possono conseguire un dottorato e cimentarsi in attività di ricerca sulla propria didattica.

Dal punto di vista del sostegno/accompagnamento/inclusione degli studenti:

- Il tutoraggio, elemento cardine per il sostegno allo studio e la buona riuscita del tirocinio. (Come descritto nella sezione sulla sostenibilità, il contratto delle cooperative sociali parte da 1.500 lordi a fronte di 38 ore settimanali. Il contratto collettivo nazionale della scuola prevede per docenti 22 ore settimanali, mentre per co-docenti e tutor 18 ore settimanali, a 1.700 lordi).
- La co-docenza, elemento cardine per la didattica inclusiva.
- Team building tra insegnanti, e tra insegnanti e alunni per la costituzione di una comunità di pratiche (Dewey).
- Corresponsabilità educativa, resa effettiva dallo scambio di sguardi sul ragazzo tra i diversi agenti.

Adottando uno sguardo più analitico richiamiamo altri elementi pedagogico-didattici salienti ai fini della trasferibilità:

- Standard elevati anche per ragazzi “difficili”: rigore nell’esecuzione e nella realizzazione del prodotto/servizio. Attenzione alla qualità.
- Lavoro e impegno reale: produzione di beni e servizi per il pubblico, ciò comporta molto esercizio ma ha una finalizzazione e un riscontro effettivi.
- “Osservazione del ragazzo in azione”: mentre lavora e sperimenta i diversi ambiti per individuare “Cosa gli viene più naturale?”
- Motivazione/interesse attraverso il coinvolgimento e “Patto con il ragazzo”: scelta e condivisione delle tappe formative insieme con lo studente.
- Esperienze progettate e connesse le une alle altre (Dewey).
- Ambiente fisico: cura/ordine/dedizione/attenzione al dettaglio.
- Accoglienza: pratiche, intenzionalità e riflessione sul ruolo dell’accoglienza.
- Utilizzo di situazioni informali per instaurare dialogo e fiducia.
- Pratiche pedagogiche, didattiche e organizzative (si veda sezione proposta pedagogica).

Evidenziamo inoltre servizi correlati, citati dagli stessi intervistati, per il ruolo di sostegno all’attività didattica e progettuale:

- Ufficio lavoro. Descritto dagli stessi docenti come segue: “Questo servizio nasce dall’esigenza di accompagnare gli studenti fino all’inserimento definitivo nel mondo del lavoro. A partire dal grande investimento sui tirocini curriculari, alcuni allievi vengono chiamati nelle aziende in cui hanno svolto il periodo di alternanza, mentre altri vengono sostenuti attraverso un corso di ricerca attiva del lavoro che consiste in alcune lezioni in cui gli allievi vengono supportati nella redazione del curriculum vitae, nell’iscrizione a siti di ricerca del lavoro, nel bilancio delle competenze acquisite e la consegna del curriculum nelle aziende individuate. Inoltre, grazie ad alcuni bandi di finanziamenti europei, come ad esempio Garanzia Giovani, la scuola profila e propone alle aziende partner gli ex allievi in cerca di occupazione, cercando di fare il matching tra la domanda e l’offerta di lavoro. I risultati di questa modalità di lavoro ha portato a buoni risultati negli anni. Nell’annualità 2014/2015, per quanto riguarda il percorso della ristorazione, sono 82 gli allievi usciti dalla scuola. Di questi 82, in 46 hanno scelto di proseguire gli studi, 3 si sono trasferiti in un altro paese, 33 erano in cerca di occupazione a Luglio 2015. Di questi 33 ex allievi a Giugno 2016, in 29 hanno trovato un lavoro e possiedono attualmente un regolare contratto. Nell’annualità 2015/2016 sono 37 gli inserimenti lavorativi andati a buon fine e 80 i tirocini extracurriculari attivati per allievi ed ex allievi.” Come descritto nella sezione sulla sostenibilità questa sezione è accreditata da Regione Lombardia e usufruisce di finanziamenti all’occupazione (Garanzia Giovani e programma FIXO).

- Ufficio progetti. Consente di recuperare risorse e promuovere all'esterno l'attività. Gli addetti lavorano con i docenti per la partecipazione ai bandi e la scrittura di progetti. Come descritto nella sezione sostenibilità il costo dei progettisti è coperto dalle stesse attività di progettazione e fund raising.

### LE VOCI DEI RAGAZZI (FOCUS GROUP)

Le voci finora silenti di studenti ed ex-studenti – premesso che il campione è parziale, quindi non generalizzabile in alcun modo, ed è stato scelto ed indicato dalla direzione scolastica – sembrano opportune per un riscontro e una verifica su alcuni aspetti significativi e trasferibili dell'esperienza. Abbiamo ritenuto che le poche riflessioni critiche fossero circoscritte e non fossero in alcun modo salienti per gli interrogativi di ricerca, e in quanto tali non sono state incluse. Abbiamo quindi selezionato la testimonianze che rappresentano un indicatore del senso acquisito e acquisibile dell'esperienza.

*“Mi sento accolta per il rapporto con docenti e tutor.”*

*“Io ero senza competenze, ma lui [riferito al tutor aziendale] mi aveva dato fiducia.”*

*“Io ho un valore, questo è quello che i docenti mi han fatto capire.”*

*“Il tutor ti riprendeva, ti aiutava. Gli diamo del tu, sono abbastanza giovani. In prima sono fondamentali. Se fai tante assenze te lo fanno notare, ti chiama per sapere dove sei, o se hai una faccia che fa paura ti chiama e ti chiede. Quello che si accorge di più come stai.”*

*“Ma il vero punto è avere riguadagnato una vita e una prospettiva.”*

*“I fatti non corrispondevano alle mie ambizioni. La realtà va guardata con qualcuno, ho imparato questo.”*

*“Quando sono arrivato ero solo, non sapevo a chi affidare cosa avevo in mente. Ora mi sento voluto bene, c'è qualcuno che mi accompagna. Questo mi ha cambiato e mi aiuta moltissimo.”*

*“Sì, ma c'è sempre da imparare, come fossi ancora a scuola. Ho un'agenda su cui scrivo tutto, mi piace moltissimo. Quando le scrivi le impari.”*

*“È iniziato un percorso di diventare me stessa, cioè non diventare quello che io penso di essere, la ribelle, ma chi sono.”*

*“Mi riesce a far riflettere.” [riferito al tutor scolastico].*

*“Su di me ci conta.” [riferito al tutor aziendale].*

*“La mia scuola è bella.”*

### Elementi di spontaneità – non trasferibili

La scuola presenta elementi di unicità inaccessibili/senza prospettiva fuori contesto:

- La coesione data da condivisione valoriale e da legame familiare (ad esempio il legame familiare del preside con il fondatore).
- Figure professionali 'dedite' alla causa oltre all'insegnamento: alcuni professionisti vivono in appartamenti adiacenti alla scuola (parte di Cometa), altri sono parte del network delle famiglie affidatarie, altri ancora lavorano a titolo volontario.
- Passione educativa e aspetto vocazionale: "L'insegnamento come esperienza di gratuità?" Quindi l'impegno extra (orario di lavoro, ferie, eventi durante il fine-settimana) – ad esempio ai tutor è richiesta una disponibilità a partecipare a eventi catering anche nel fine settimana o di sera. Nella formazione in assetto lavorativo è sempre presente il tutor.
- Lo stile familiare riprodotto. Figura del maestro di bottega (codice paterno) e figura del tutor (codice materno).
- Accoglienza e nesso tra comunità e scuola: l'accoglienza genera accoglienza, ma sembra calzante la metafora del lievito madre: è necessario possedere la matrice.
- La connotazione valoriale del contesto può essere un vantaggio per trovare finanziatori ma un problema in termini di trasferibilità.

### Sfide/criticità/rischi

In ultimo e in sintesi descriviamo alcune questioni aperte sul futuro di Cometa, dei suoi ideali e valori, ma anche delle nuove prospettive che sembra abbracciare per proiettarsi nel mondo e porsi a modello.

- L'esperienza bottom-up parte da un individuo carismatico, si sviluppa radicandosi nel territorio e, nella fase attuale, sta cercando il confronto con teorie e metodi di matrice nord-americana. Sembra quindi possibile e forse inevitabile che incontrando l'esperienza statunitense fatalmente si tecnicizzi. Il rischio è che in futuro possa diventare una proposta di pratiche tecnicizzate – con uno slittamento da esperienza di comunità (bottom-up) a scuola a metodo (top-down) – perdendo gli elementi contestuali più caratterizzanti. Al momento è rilevabile un equilibrio tra costrutti/linguaggio valoriale del fondatore e costrutti/linguaggio accademico-internazionale, anche perché i secondi sono concepiti al servizio dei primi.
- L'entusiasmo e adesione accorati verso la proposta e il pensiero pedagogico-estetico del fondatore sembrano – a tratti – incondizionati. Occorre porre attenzione al rischio di una progressione autoreferenziale e fissa sulle premesse – sbocciate spontaneamente da situazioni di vita e capacità/carisma di un individuo – la cui replica può alla lunga sfiorire per mancanza di spirito critico e originalità. Pensiamo ad esempio a un discorso sulla bellezza univoco e centrato sullo stile del fondatore. Inoltre tale adesione entusiasta,

anche dovuta alla condivisione dei valori e della proposta formativa di cui usufruiscono gli stessi insegnanti, potrebbe essere soggetta a un calo (motivi di realtà, cambiamenti negli assetti di vita di insegnanti ora molto giovani, possibilità di accesso a concorsi statali, valutazioni basate su criteri di stabilità e onerosità etc).

- Fatica e forse resistenza – proprio perché esperienza dal basso e fuori dall'ordinario – a riconoscere teorie possibili di confronto/riferimento/ispirazione, dovuto in parte all'entusiasmo verso un'esperienza vissuta come unica. Tutto ciò può rendere più difficile valutare e riconoscere approcci affini da cui anche trarre spunti. Sembra infatti prevalere rispetto ad essi una definizione per contrasto.
- Fatica nella messa a tema di aspetti migliorabili. Alcuni soggetti, pochi, hanno messo a tema aspetti quali: organizzazione, agenda di obiettivi/priorità e poco altro; in parte forse dovuto a una mancanza/non abitudine ad un confronto critico esterno (che non abbia "sposato la causa"). Abbiamo infatti rilevato alcune reticenze ad esporsi e ad essere valutati con le procedure standard della ricerca qualitativa, che richiedono un campione il più possibile casuale e "fuori controllo".
- La sfida attuale più pressante riguarda ora il liceo scientifico artigianale, che chiede di declinare la disciplina sia attraverso l'esperienza pratica, sia puntando verso obiettivi teorici più alti.

### Da un'altra prospettiva

Proprio in tema di trasferibilità sembra opportuno riportare la testimonianza del pedagogo sudamericano P. Freire, la quale evidenzia categorie educative ed esistenziali trasversali ad elementi di contesto e presupposti valoriali molto diversi<sup>33</sup>.

"Non è possibile alcuna formazione degli insegnanti autentica se da un lato risulta estraniata dall'esercizio della capacità critica che implica il passaggio dalla curiosità ingenua a quella epistemologica, e dall'altro, senza riconoscimento del valore delle emozioni, della sensibilità, dell'affettività, dell'intuizione o del presentimento. Conoscere non è di fatto una divinazione, ma di tanto in tanto ha qualcosa a che vedere con il presentimento, con l'intuizione. L'importante, senza dubbio, è non accontentarsi di rimanere al livello delle intuizioni, ma sottoporre queste ultime all'analisi sistematica e rigorosa della nostra curiosità epistemologica." (P. Freire, *Pedagogia dell'autonomia*, p. 42). E aggiunge in nota: "Non è possibile inoltre una formazione degli insegnanti indifferenti alla bellezza e alla morale che lo stare nel mondo, con il mondo e con gli altri, esige da noi in forma sostanziale. Consentitemi

<sup>33</sup> In estrema sintesi, secondo P. Freire una pedagogia alternativa ha una precisa coscienza politica: è *La pedagogia degli oppressi* (1968), che si pone dalla parte dei poveri, degli ultimi e attiva processi di apprendimento che vanno al di là della semplice alfabetizzazione, per realizzare una coscientizzazione; questa si sviluppa come riconquista del linguaggio, capacità di prendere parola, analisi dei significati e loro ricollocazione storica e sociale, in modo da produrre l'emancipazione delle coscienze dei ceti più diseredati e da innalzarli ad una partecipazione alla vita civile, o a una riappropriazione di questa. Il suo vero scopo non è la professionalizzazione dell'individuo bensì la formazione umana e sociale di ogni uomo.

una ripetizione: non vi è pratica docente autentica che non sia essa stessa un esperimento estetico ed etico.” (Ibidem, nota 13 pag. 42).

“Sapere che insegnare non è trasferire conoscenza ma creare le possibilità per la sua produzione o la sua costruzione. Quando entro in aula devo diventare un essere aperto all’osservazione e alla ricerca, alla curiosità, alle domande degli alunni, alle loro inibizioni; un essere critico e indagatore, inquieto davanti al compito che ho – quello di insegnare e non di trasferire conoscenze.” (Ibidem, p. 43)

“Torniamo alla questione centrale di questo capitolo: l’educazione, peculiarità umana, come atto di intervento nel mondo.” (Ibidem, p. 90)

## CONCLUSIONI

Cometa Formazione-scuola Oliver Twist rappresenta un’esperienza originale che si è sviluppata ed è cresciuta nel tempo raccogliendo consensi e apprezzamenti, ad esempio espressi dalla European Training Foundation: in un panorama educativo italiano non sempre entusiasmante, Cometa può orgogliosamente distinguersi per il clima positivo creato da docenti appassionati e per l’accudimento educativo/istruttivo dedicato a ogni studente. Ciò che maggiormente colpisce l’osservatore esterno è la sua particolare capacità di mettere insieme competenze educative e competenze manageriali, attraverso una combinazione che riesce a riflettersi anche nella gestione efficace di tempi e risorse. I responsabili della scuola dimostrano una buona capacità di dialogo con le autorità politiche, muovendosi con una discreta agilità dentro un quadro normativo regionale e nazionale in continua evoluzione.

La risorsa intorno alla quale ruota l’intero sistema Cometa sembra essere la capacità di suscitare livelli elevati di dedizione da parte dei numerosi professionisti coinvolti – insegnanti e tutor in prima linea – anche a seguito di un particolare intreccio tra la forte componente valoriale e i legami familiari che uniscono i soggetti ai vertici. L’impegno appassionato ha portato nel tempo a consolidare le buone pratiche dell’origine, a progettare percorsi personalizzati, a sviluppare il tirocinio e una didattica sulla commessa efficaci, come pure percorsi formativi di apprezzabile qualità per i docenti in servizio.

La ricognizione presentata in queste pagine – durata oltre 6 mesi – ha messo in luce diversi aspetti peculiari del modello educativo di Cometa. Sono anche emerse le principali sfide future sulle quali pare opportuno richiamare l’attenzione in una prospettiva di sostenibilità del modello stesso. Un primo tema si ricollega alla centralità della dedizione messa in campo dagli attori che condividono le responsabilità educative della Scuola: Cometa offre molto ai propri studenti perché chiede molto ai propri docenti, tanto sull’arco della giornata, quanto lungo l’anno formativo. E come tutte le realtà private in campo educativo, incontra inevitabili difficoltà a competere con meccanismi di inquadramento statali non particolarmente remunerativi, ma comunque caratterizzati da un quadro di indubbi vantaggi per gli



insegnanti: abbondanza di tempo libero, assenza di fiato sul collo ecc. La fidelizzazione dei collaboratori si rivela una condizione essenziale per il buon funzionamento della scuola, ma non è scontata sul medio periodo: per questo Cometa si sforza di offrire ai propri docenti percorsi articolati di formazione, ad esempio attraverso la scuola di dottorato e i “campus” estivi. La riflessione sugli incentivi – non solo monetari – più idonei a minimizzare il tasso di ricambio del personale non può tuttavia limitarsi alla leva formativa, dal momento che essa finisce per gravare ulteriormente sull’impegno temporale richiesto ai docenti.

Un secondo aspetto meritevole di considerazione riguarda l’equilibrio delle entrate necessarie per la copertura di un’offerta formativa piuttosto onerosa: l’attenzione al singolo studente – ancor più doverosa in presenza di ragazzi con bisogni educativi speciali – l’enfasi sull’estetica e sulla qualità degli ambienti di apprendimento, percorsi formativi di alto profilo proposti al personale docente comportano un costo per studente che reclama importanti integrazioni rispetto a quanto ricavabile dai soli finanziamenti regionali. La sostenibilità del sistema Cometa dipende quindi anche dalla capacità di mantenere nel tempo e se possibile rafforzare i due canali paralleli del fundraising – che insiste su un’ampia rete di donatori e sostenitori della scuola – e del fatturato – che insiste invece su una rete di relazioni di natura commerciale – eventualmente valutando la possibilità di allargare i rispettivi raggi di azione oltre la sfera locale.

Uno degli interrogativi che ha guidato la ricognizione sul campo riguardava le condizioni di trasferibilità dell’esperienza Cometa in altri contesti. Si tratta di un interrogativo giustificato dalla constatazione che le esigenze di inclusione e di lotta alla dispersione scolastica soddisfatte su scala locale da Cometa sono fortemente avvertite anche in altri territori, al punto da configurarsi talvolta come vere e proprie emergenze nazionali. La ricognizione ha in effetti consentito di mettere a fuoco e isolare alcune peculiarità del modello: tra queste, ricordiamo la centralità di una figura fortemente carismatica, capace di far decollare e guidare l’esperienza educativa mettendola al riparo dai rischi della ripetitività e della tecnicizzazione; il forte ancoraggio dei compiti scolastici alle realtà del lavoro e del mercato, anche come fattori di responsabilizzazione dei giovani; l’utilizzo certamente non inedito, ma convinto ed efficace, delle leve pedagogiche dell’estetica e del rigore.

Sarebbe tuttavia ingenuo pensare a questi e ad altri elementi fertili del modello come a ingredienti agevolmente mobilitabili/esportabili in contesti diversi. Dall’attenta osservazione dell’esperienza di Cometa possiamo ricavare lezioni importanti per qualsiasi tentativo di innescare processi simili in altri territori, in particolare in quelli meno favoriti economicamente e socialmente dove è più forte l’esigenza di recupero di fasce giovanili senza prospettiva.

La prima lezione riguarda la coesione del quadro valoriale di riferimento, ispirato all’idea di accoglienza. La scuola e le diverse attività formative che ad essa afferiscono sono nate e si sono sviluppate in un contesto regionale storicamente molto legato al movimento educativo che prende a riferimento la lezione di Don Giussani. Ne è scaturito uno stretto intreccio di prassi e ideali, tra ruoli e modelli di riferimento che ha contribuito a “tenere insie-

me” fattori potenzialmente conflittuali: managerialità/famiglia, collaborazione/competizione, dispersione/motivazione. Sarebbe dunque illusorio pensare di trapiantare singoli ingredienti del modello senza preoccuparsi della tensione ideologico-valoriale che ne ha consentito l’amalgama. D’altra parte, forme analoghe di profonda condivisione da parte degli attori di imprese educative si ritrovano – con declinazioni pedagogiche e riferimenti valoriali diversi – anche in altre esperienze di successo, di ispirazione religiosa (formazione professionale salesiana) o laica (scuole dell’infanzia di Reggio).

Dalla lettura condotta sull’esperienza di Cometa ricaviamo anche una seconda lezione importante: praticamente nulla di quel che oggi è osservabile nella scuola è stato progettato a tavolino; anzi, tutto quel che oggi esiste ha tratto origine e ispirazione dalla necessità di fornire risposte efficaci – anche non convenzionali – alle esigenze espresse dal territorio. Tutte le attività di Cometa, gli enti ad esse preposte, e lo stesso approccio didattico, si sono costituiti “in azione”, senza seguire un disegno progettuale. Questo processo di ascolto dei bisogni, di ricerca di soluzioni originali e radicate sul territorio, di continuo adattamento alle mutevoli condizioni della domanda di istruzione e formazione ha richiesto tempi lunghi di maturazione: si pensi all’evoluzione della richiesta formativa dei genitori dei ragazzi che frequentavano il dopo-scuola dell’associazione, dalla quale si è poi sviluppata la scuola Oliver Twist. Si pensi anche alla progressiva messa a punto di un sistema di autofinanziamento attraverso la vendita di prodotti e servizi, che ha comportato la necessità di costruire una solida rete di relazioni fiduciarie con le aziende del territorio e/o con esperti/artigiani di settore. Sono proprio questi processi adattivi, per stratificazioni successive, e solidamente ancorati alle esigenze e alle competenze locali, a qualificare meglio le condizioni per lo sviluppo di un sistema formativo di successo.

Infine un cenno alla lodevole attenzione che Cometa dedica alle potenzialità dei ragazzi e delle ragazze che entrano nella sua orbita: abbiamo potuto osservare e possiamo testimoniare cosa voglia dire essere/sentirsi accolti per ragazzi completamente spaesati, privi di riferimenti e di desiderio/motivazione. A dispetto di un vago e dilagante obiettivo di formazione al pensiero critico, i ragazzi di Cometa sono aiutati a esprimere ciò che sanno e possono fare bene: un primo passo verso la ri-costruzione della fiducia in se stessi e l’adozione di comportamenti proattivi, che ci auguriamo possano contribuire a farne futuri cittadini attenti e partecipi del bene comune. I metodi che abbiamo illustrato – in particolare quelli fondati su un rinnovamento della scuola attraverso il lavoro – si pongono infatti obiettivi non solo di formazione professionale, ma anche morale e sociale. Da questo punto di vista, promuovendo comportamenti davvero responsabili, la scuola assolve il più alto dei suoi compiti.

## BIBLIOGRAFIA

Bateson, G., (1972), *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano.

Dewey, J., (1938), *Logica, teoria dell'indagine*, Einaudi, Torino.

Freire, P., (2014), *Pedagogia dell'autonomia, saperi necessari per la pratica educativa*, Edizioni Gruppo Abele, Torino.

Gardner, H., (1983), *Formae Mentis. Saggio sulla pluralità dell'intelligenza*, Feltrinelli, Milano.

Gardner, H., Davies, K., (2014), *Generazione App. La testa dei giovani e il nuovo mondo digitale*, Feltrinelli, Milano.

Mead, M., (2007), *L'adolescenza in Samoa*, Giunti, Firenze.

Rogoff, B., (2004), *La natura culturale dello sviluppo*, Cortina, Milano



# POSTFAZIONE

SUSANNA MANTOVANI, *Università di Milano Bicocca*

La scuola Oliver Twist nasce e cresce da un'esperienza radicata nel territorio. La comunità sulla quale si è innestata Cometa, si è sviluppata nel tempo, ha fatto rete con gli enti locali, con i servizi, con il mondo produttivo, e l'idea e la realizzazione della scuola ne sono state un naturale, coraggioso sviluppo.

È un'esperienza unica nel suo genere per la sua storia e per il modo in cui coniuga la sensibilità alla fragilità sociale e personale di tanti allievi con la fiducia che si possa orientarli e sostenerli a raggiungere traguardi realistici e di qualità.

È un'esperienza dal basso che ha intenzionalmente costruito un ambiente sociale e di relazioni nel quale gli obiettivi educativi sono fortemente condivisi dal gruppo promotore e dai professionisti coinvolti- insegnanti, tutor, maestri di bottega. Da questo nucleo è partita la ricerca di approcci formativi e metodologico-didattici, spunti, idee, modelli nuovi, compatibili con gli obiettivi e i valori originari e reinterpretabili alla luce di questi. Gli insegnanti e i tutor hanno studiato, studiano e si confrontano costantemente sul lavoro quotidiano costituendo un gruppo coeso e solidale che si propone ai ragazzi come modello coerente dell'impegno e del rigore che ad essi si chiede.

Oliver Twist chiede molto e dà molto agli studenti, domanda molto impegno e formazione personale e professionale ai docenti e tutor, offrendo un'esperienza intensa e ricca di stimoli, che sarà comunque un punto di confronto rilevante per la professionalità futura.

Il radicamento nel territorio e nella comunità e il clima accogliente ed esigente a un tempo – l'esperienza scolastica che si svolge in un ambiente curato nei dettagli appare totale sia per i ragazzi sia per gli adulti - costituiscono sia la forza di Oliver Twist sia una sfida e un fattore critico chiave per la trasferibilità dell'esperienza e delle pratiche che si sono rivelate le più efficaci.

Credo che affinché la trasferibilità sia possibile il gruppo promotore di Oliver Twist dovrà costituire un modello in un senso particolare: non portatore di un *metodo* bensì di un *approccio*, con caratteristiche di stile, di ambienti, di didattica, di obiettivi riconoscibili e al tempo stesso tipici dei nuovi insediamenti, interpretabili e rinnovabili a seconda dei territori e delle caratteristiche dei ragazzi, delle famiglie e del mondo produttivo locale, mirando a costituire una costellazione connessa di esperienze singolari.

Non è pensabile che rinasca altrove la comunità Cometa o l'azienda di Erasmo Figini, ma è possibile che con proposte e progetti che dialoghino e negozino, attraverso la costruzione di reti forti e diverse - perseguite con la stessa determinata energia ma anche con la capacità di scegliere collaboratori che conoscano i luoghi e che si sentano protagonisti- nascano altre scuole e altre esperienze vitali di istruzione e di alternanza scuola-lavoro vivaci: reinterpretando (non semplicemente replicando) la didattica e le pratiche che si sono sviluppate in Oliver Twist e che questo studio di caso scandaglia e cerca di comprendere e di raccontare.

Una scuola buona ed efficace, una scuola che vuole coinvolgere chi più facilmente potrebbe abbandonarla non può essere una semplice trasposizione di saperi professionali e di metodi didattici ma deve avere come primo obiettivo quello di creare un ambiente di relazioni, di regole, di stimoli che abbiano un senso per la vita dei ragazzi e che dunque consentano di richiedere, generare o rigenerare la motivazione a impegnarsi e ad apprendere.

Nuove scuole, per avere successo, dovranno essere percepite come insediamenti graditi e assimilabili e generare negli insegnanti coinvolti un protagonismo e un coinvolgimento che non si manifesteranno in modo identico e che dovranno, ispirandosi a Oliver Twist, trovare con originalità i propri linguaggi .

Il mio invito è a non creare un marchio, dunque – ce ne sono fin troppi oggi che si propongono anche reinventando e irrigidendo metodi antichi – orientando piuttosto lo sguardo alla ricerca, apertura e sostegno ad altri territori e a nuove interpretazioni ispirate da Oliver Twist affinché divengano a loro volta generative.

# PREAMBLE

*ERASMO FIGINI*

Nothing challenges the reason of man more than a fact. The fact that happened to me years ago did indeed destabilize my life and my plans, but it paved the way to a new lifestyle, to a more profound knowledge of myself, to a different way to fulfill my own self. As part of this challenge, the first Yes I pronounced jointly with my wife opened us to receive children on foster care and adoption, thus gradually discovering that even our biological children are not ours. This certainty, alongside many other Yes pronounced over the years, ultimately led us to opening Cometa School, built around these principles: “welcoming to educate” ... “welcoming to work”

In line with this mission, the school immediately set itself three goals:

- to involve the labor market as an educational partner in the training process
- to offer the opportunity of long time real experiences in a company
- to become a beautiful and neat place to welcome/receive that unique piece, that is man.

From doing to knowing, this is our method. “Doing things for real” fueled by that educational passion which is our origin, directing it to every single individual, to enhance the uniqueness of each of us.

## FOREWORD

*PAOLO BASILICO*

Oliver Twist school bears the same name as our Foundation. An act of generosity by the Figini family who so wanted to bear witness to our ongoing support to this amazing initiative.

Over the years, our relationship with Cometa has turned into friendship and sharing of a project. But that's not how it all started.

Our Foundation is made up of donors with a mindset that is strongly oriented to the efficiency of the initiatives to be funded. Through years of actions taken in Italy we've come to learn that what we are looking for is indeed very hard to find. Initiatives whereby every single donated Euro really helps the kids and doesn't end up financing expensive superfluity. Where there is a true business ability to turn dreams and projects into a real thing. And where sustainability is ensured over time, because every project that dies out is not only a waste of money, but first and foremost a betrayed hope.

These three factors are crucial for a donor to be confident that his/her contribution will truly help build something durable. Cometa and Oliver Twist school project have all of them. Hence, we were lucky enough to see how a plot has turned into a wonderful building, how an innovative project was ultimately shaped into something real which is now observed and appreciated by many other, often prestigious and international organizations. And we've also seen how the second generation of the Figini family was able to join the game, thus ensuring a turnover that is extremely difficult and rare to achieve in Italy, as we all know. Cometa is and will be alive. As donors, this gives us satisfaction. And every time we go to Como, it also thrills us.



# INTRODUCTION

ANDREA GAVOSTO, *Director at Fondazione Agnelli*

This report arises out of astonishment and curiosity. Astonished is how we felt the first time we stepped into *Oliver Twist School – Cometa Formazione* and how we believe anybody who visits this place and focuses on its features (so original and different from the standards of Italian schools) feels. Initial astonishment is soon replaced by curiosity and the desire to get a better understanding: what is the formula that can explain the apparently excellent operation of “Cometa model?” What are its peculiar features in terms of pedagogy and organization? How much does the self-motivation of those working in it (hardly repeatable elsewhere) account for its success? Which lessons can we draw from this educational experience, also in the light of potentially disseminating what proves to be a fully-fledged good practice?

As we talked with the leaders of Cometa, we realized that they nurtured the very same questions as a point of interest: after years of growth, the need for some time-out was felt in order to take stock of progress made so far. Who could be entrusted with such “stock-taking” task? Although it is a research institute that has been studying education systems for more than ten years, Fondazione Agnelli does not pursue the goal – nor does it have any competency to do it – to assess individual schools. Our focus is usually on the entire education system and not on a specific single case, and it is primarily based on statistical processing of quantitative data (as shown by Eduscopio.it portal), and not qualitative evaluation. For this reason, the decision was made to direct the questions arising out of the meeting with Cometa to Dr. Gaia Banzi from Bicocca University of Milan, who has conducted the survey study summarized in these pages under close supervision by professor Susanna Mantovani.

The exploration did not limit itself to superficial reading, but it intended to dive into the matter, and rightly so: each pedagogical practice, organizational aspect has been reviewed in terms of mechanisms of operation, thus identifying virtues, originality features but also problem-prone aspects. Several visits were paid to the school in an atmosphere of growing confidence and availability to collaborate, thus respecting mutual roles.

The outcomes of the survey study that are here presented seem to be worthy of interest for at least three reasons. They represent a first attempt to set the Cometa model into a framework rich in references to the history of pedagogy and teaching: a spontaneous practice that originat-

ed on the shores of Como lake has consolidated over time and thus can reflect and find points of contact (as well as potential further developments) in the theory. The very same outcomes also provide food for thought to those who, from outside, try to get a better understanding of how the school works and of the drivers contributing to its success: a first step into the direction of possibly inspiring not so much full model replicability, but rather some attempts to improve the training offer in other geographies and settings of the educational system. Lastly, the outcomes of this survey also constitute a real basis on which the school itself can exert its ability of critical interpretation: an opportunity to set the tone for re-reading one's own daily operations – paced by the capacity to provide effective response to different emergencies – also in terms of anticipating challenges and opportunities that may arise in the future.

# QUALITATIVE EVALUATION REPORT OF THE TRAINING OFFER PROVIDED BY COMETA FORMAZIONE – OLIVER TWIST SCHOOL (COMO)

by GAIA BANZI  
Università di Milano Bicocca

<b>INTRODUCTION</b>	
<b>OBJECTIVES AND METHOD OF WORK</b>	69
<b>1. DISTINCTIVE FEATURES AND DESCRIPTIVE DATA</b>	71
1.1 Origins and topography of Cometa network	71
1.2 Overview of a training offer geared to plurality	73
1.3 Growth in users' trend and strong increase in special educational needs	76
1.4 Attention to teaching and tutoring	80
1.5 Elements of economic sustainability	83
<b>2. STUDY FOCUS</b>	
<b>ORIGINALITY AND TRANSFERABILITY OF THE MODEL</b>	91
2.1 Originality of the pedagogical and didactic proposal	91
2.2 Transferability of the model: potentiality and limits	107
<b>CONCLUSION</b>	115

We would like to thank Fondazione Agnelli for having proposed, financed and “accompanied” the survey. Our special thanks go out to Susanna Mantovani (Professor Emeritus – Università di Milano Bicocca) for discussing topical issues and themes dealt with in this study.



# INTRODUCTION

## OBJECTIVES AND METHOD OF WORK

This survey study responds to an interest that Fondazione Agnelli has shown in the pedagogical-didactic approach adopted as paradigm by Oliver Twist School – Cometa Formazione (CO)<sup>1</sup>. The analysis pondered on the characteristics of originality and the possibility to transfer the educational proposition to other contexts.

The pedagogical-didactic model of Cometa Formazione-Oliver Twist School results in a training offer which is closely connected to the local tradition of high-level crafts industry. In line with the anthropological and pedagogical background of the author, an ethnographic method of data collection and analysis was adopted for this study, thus observing, participating and interacting with the subjects and the environment to promote sharing and critical thinking on semantic-value categories and educational practices that were considered meaningful to the end of this research. Non-invasive data collection techniques – observations, semi-structured interviews and focus groups – were applied, focusing on contents that the relevant subjects themselves have identified and highlighted, in a constant dialogue with pedagogically relevant knowledge. The conducted interviews involved the founder and the director of the organization, which is made up of bodies and associations, the school coordination functions (principal and deputy-principal), the human resources manager, teachers, co-teachers, workshop masters and tutors, former teachers and employees, students and former students. Return interviews, verification and in-depth interviews were conducted with some of the most relevant individuals, by professional role and biography (family bond with the founders). A focus group was created within the school with students and former students. Some interviews required one or more meetings to dive into the meaning of practices and habits observed on arrival in the morning, classroom lessons, workshops, job rotation, and the school's open Saturdays.

<sup>1</sup> The school is named after the Foundation that supported the project and the construction of the school building in via Madruzzo (Co): “Kairos is one of the most important independent asset management companies in Italy. The company partners, including Paolo Basilico and Leonardo Del Vecchio, have decided to create also a foundation (Oliver Twist Foundation), with the aim to support projects for the prevention and eradication of juvenile distress. The style of intervention is not to draw up invitations to tender or cascade services but to endorse direct specific projects through significant assumption of responsibility alongside with social private partnerships. The Oliver Twist school is one of the projects supported by the foundation.” (Research program director, Oliver Twist school).

Except for three individual interviews with students in difficulty, all interviews took place in the presence of the head of the in-house research program.

Lastly, the study also included the stakeholders' political perspective (deputy mayor of the municipality of Como, see Annex 1) for a more complete view on the local community characteristics as well as its historical and emerging issues / needs.

Documentation also included some “gray,” popular and scientific literature (brochures, training offer plan, PhD dissertations, articles, presentations for European projects, etc.)<sup>2</sup>.

Data collection started in September 2016 and was completed in March 2017.

The study is organized on two levels. A first descriptive part is intended to clarify the history and development of this experience and provide a synoptic framework of professional profiles, environment, teaching proposals and faculty training. The second part deals with the originality of the method and addresses the issues of transferability to contexts featuring other traditions and structures – taking into due consideration the future challenges of the current process, therefore its elements of sustainability, risks or latent criticalities.

---

<sup>2</sup>We would like to thank all the individuals and organizations that have been directly and indirectly involved in this research, in the hope and wishful thinking that the heuristic process may have set in motion a positive influence.

# CHAPTER 1. DISTINCTIVE FEATURES AND DESCRIPTIVE DATA

## 1.1 ORIGINS AND TOPOGRAPHY OF COMETA NETWORK

Cometa Formazione-Oliver Twist School is an educational organization specialized in vocational training and job orientation that has been operating in the province of Como and its surroundings for a decade. The training offer owes its origins to the experience of foster care and educational aid for minors, and has then extended to tertiary level education; for this reason, it seems necessary to document the historical evolution of this organization.

The aim of Cometa network is summed up by the slogan “Welcoming to educate,” which currently develops along three trajectories:

1. Welcoming (Reception): foster care, “day care” (after-school) and services for families.
2. Education: orientation, education and vocational training, sports.
3. Work: employment services and guidance, work in apprenticeship studios.

The foster care initiative was initiated in 1986 by the founders, namely the brothers Erasmo and Innocente Figini, who were then joined by other families and then moved to the town district where the school is now located. To date, 34 children and young kids are placed in foster care in the families (6 of whom have completed their foster care program, but live with their families). 232 minors have been hosted ever since the first foster care child was placed. In addition to the experience of foster care, the Association opened a “day-care center” in 2000; the center delivers lunch, support and study assistance services and offers an array of recreational and sports activities to about one hundred minors (aged 6-14 years) coming from the schools of Como; some of the cases have been reported because of risk of school dropout or family problems.

Families involved in the foster care program officially founded Cometa Association in 2000, with the aim to share their experience as well as organizational and technical-professional support<sup>3</sup>. Cometa Foundation was established in 2001 to secure continuity and future to the expe-

<sup>3</sup>In agreement with social services, the Association defines an individual educational project for each child that is taken in. A specialist team supervises the projects for the minors who are received, tracking their progress over time, in synergy with social services.

rience, (all properties of the district are registered under the foundation). A year later the sports association was created, whose activities (football, athletics, swimming and volleyball) involve about one hundred young people as of today.

A training institution was founded in 2003. The opportunity emerged when the regional government of Lombardy institutionalized the three-year vocational and educational program (VET) on an experimental basis within the legal framework set forth by law no. 53/2003. The newly-introduced VET formula in Lombardy responds to the training needs of the community and to the challenges of economic sustainability for the families, now ensured by the school allowance system.

The first re-motivational course for 16 students of the higher educational institute Da Vinci – Ripamonti in Como dates back to 2003, when school dropouts began to attend the supervised study program delivered by the association; the learning model of the school/enterprise draws on this very first and successful experience with classroom lessons and internship in local businesses.<sup>4</sup>

Contrada degli Artigiani (District of craftsmen) was founded in 2008; this is a cooperative enterprise (since 2015, a type B social cooperative) established with the primary objective of offering job and internship opportunities to young people attending vocational training programs at Oliver Twist school. The cooperative enterprise relies on the cooperation of a group of craftsmen, already involved in previous projects, that are available to assist the students. The workshops host four areas: carpentry, decoration, restoration and design. The acquisition of technical and professional skills of the various crafts sectors is based on training activities that support the manufacturing processes as well as promotion/sale of goods and services.

Following a funding project supported by the Region of Lombardy and private donors, companies and foundations, the new headquarters of Cometa Formazione-Oliver Twist School were inaugurated in September 2009 in via Madruzza 36 in Como. After starting the cooperative enterprise Contrada degli Artigiani, the first course at “Liceo del Lavoro” (High school of work) for woodworking and carpentry specialist was started in the same year<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> A course for early school dropouts was initiated back in 2004 under the name “A tailor-made school” – later renamed “Liceo del Lavoro” (high school of work). An unstructured and personalized path: work in the morning and classes in the afternoon (basic learning) with a strong educational role of the tutor. The search for companies and craftsmen who could host the school’s students is therefore a consolidated feature. The first three-year VET programs in line with Law 53/2003 were opened in 2005: one-year program for Textile Worker and Shop and Sales Assistant. The first three-year course of Dining room and Bar specialist was started in 2008-09. The textile worker training continues, while the training offer for shop and sales assistant was discontinued. In line with the guiding principle that originated the textile worker training program, the food services course (food catering) was established and hired professionals working in the surroundings as professional technical teachers. In this case, some technical-professional teaching hours were delivered at Grand Hotel Regina Olga in nearby Cernobbio.

<sup>5</sup> In March 2009, Cometa Formazione, together with the University of Bergamo, tabled in a motion to the Ministry of Labor for the establishment of the so-called school-enterprise. “Delivery of education in a work setting (work-based learning)” set forth in decree 44/2001 sets the rules for public educational institutions to manage a kind of special company and is advocated as a general legal principle and therefore applicable in the same way to the second level secondary school in the vocational and education training system. In the wake of this new opportunity, the school promoted and obtained an intervention by the Lombardy Region on regional law n. 19/2007 for a clear set of regulations of education activities in a work setting. The “school-enterprise” formula would then find its national relocation also in the context of the law 107/2015 (“Good School” law).



The IATH Foundation was set up in 2014, in response to the emerging need for professional tertiary education at the end of the VET program, with the aim of activating a secondary education technical institute for tourism. The Foundation involves institutional partners (Municipality of Cernobbio), university institutions and various operators in the hospitality and tourism sector (Lariohotels Spa: Hotel Terminus, Villa Flori, Posta, Meta Spa: Grand Hotel Como, Grand Hotel Tremezzo, Villa d'Este Spa), to start training activities on hotel management and food catering.

A coffee bar ("Anagramma") was opened in 2015 in the gardens of Villa Bernasconi in Cernobbio for the young disabled and / or unemployed. The activity serves a twofold purpose of providing services to customers (administration of bar products and cold meals, tourist information), and training young people with on-the-job learning experiences.

The first year of the arts and crafts high school program was opened in September 2016: that is the very first experience of an "apprenticeship" high school, which allows to obtain a high school diploma and a professional qualification or diploma in agreement with the regional authority of Lombardy. The project stems from the comparison with the American STEM academies and has the primary objective to promote the inclusion of SEN (Special Educational Needs) students and early school leavers. The training model, centered on the system of the public scientific high school, characterizes the course of study which revolves around workshops and school-job rotation experiences or apprenticeship from the second year.

The relentless and unplanned development of the first thirty years of this organization justifies a pause for reflection – a pause in the experience – which allows the authors to go back to the awareness of what happened, what it looks like in the present and its future possible developments. This work intends to make its contribution by providing ideas that come from an external viewpoint, with all the merits and shortcomings of a necessarily detached observation.

ANNEX 2: Synoptic framework of organizations and associations

ANNEX 3: Organizational chart

## 1.2 OVERVIEW OF A TRAINING OFFER GEARED TO PLURALITY

The training institute provides Vocational Education and Training (VET) courses – second level secondary education, the scientific high school of applied sciences (Liceo Artigianale, high school of the arts and crafts) – and experimental courses to fight school drop-out through the school/job rotation aimed at job placement. As for vocational training<sup>6</sup>, there are three VET pro-

<sup>6</sup> In compliance with the provisions of national (Legislative Decree No. 226/2005, art. 15, and following) and regional legislation (Reg. Law No. 19/2007 and No. 90/2015), VET programs are valid in terms of DDIF (Right and Duty to Education and Training) and mandatory education requirements, they last overall four years: three-year professional qualification courses of III European level and fourth-year vocational courses of IV level in Europe. The Professional Diploma allows to access secondary technical education, non-academic tertiary education through the IFTS paths that Cometa Formazione promotes in cooperation with the newly-established IATH foundation (International Academy of Tourism and Hospitality). At the end of the fourth year, the school, in collaboration with the

grams (or pathways) destined to young people aged between 14 and 17 years and provided by Cometa Formazione. 1) Three-year training program for arts' skilled worker / textile decorator; 2) Three-year training program for catering operator / dining room and bar specialist; 3) Three-year training program for woodworking / carpentry and facility maintenance.

As regards the pilot-test programs – consolidated projects which deviate from standard or traditional VET programs – the aim is job placement and they have developed along different configurations over time.<sup>7</sup> 1) The Liceo del Lavoro (high school of work)<sup>8</sup> is a program with variable duration (from 1 to 2 years) for school dropouts (aged 16-19 years), based on job/school rotation schemes, whose aim is to bring them back to school or introduce them to the labor market. 2) The MiniMaster Alberghiero<sup>9</sup> (Hotel management mini-master's degree) is a one-year program for young people aged about 18 years that delivers professionalizing skills and job placement opportunities. 3) Apprenticeship for qualification or professional diploma: training courses for young people aged between 15 and 25 years, apprenticeship contract. 4) Training courses and support to job placement for unaccompanied foreign minors, through internships (in collaboration with AMVA Program – ItaliaLavoro). 5) Orientation course and support for active job search aimed at students who have completed the programs.

The transition from standard to special paths in terms of educational credit recognition is regulated in accordance with the regional VET guidelines<sup>10</sup>.

---

school institutes of the Region, offers the possibility of a supplementary year valid for admission to the State Board Examination required to access University, AFAM or ITS programs, in line with the agreement between Ministry of Education and University and the Regional authorities of Lombardy dated March 16, 2009.

<sup>7</sup>The demand from young school dropouts intercepted by Cometa Formazione seems to have changed in recent years. Until 2012, the demand was mostly emerging out of the need to learn a job and gradually enter the labor market, whereas today it seems to be more oriented to making up for lost school years, in some cases, until school-leaving examination.

<sup>8</sup>As it can no longer benefit from public funds since 2013, the Liceo del Lavoro owes its continued operations to self-financing projects supported by foundations (DeAgostini Foundation, San Zeno Foundation and others) and private donations (scholarships).

<sup>9</sup>"The *Liceo del Lavoro*, the experiences of apprenticeship, the *hotel services* Mini-master focus on what a person can achieve in the field of education and training as well as in the field of work, thus developing – without distinction – the cognitive and cultural dimension in both areas, without necessarily assuming the dogma of the 'school' centredness and even after completion of the DDIF. In this respect, even a job placement path which enhances talent and gives back dignity to the person, is equivalent to a high school program or a master's degree." (PhD dissertation, school coordinator).

<sup>10</sup>The Region of Lombardy has implemented an effective system of recognition and validation of skills on admission in terms of educational credits. The recognition of educational credits and the calculation of their amount is used when transitioning between different paths of the educational system or from the labor market to the VET system. Provided a student is admitted, the educational credit is established by the institution in charge of the entry training program and is effective in all educational and school institutes of the VET system with respect to the decision on the academic year to be attended. Allocation of value to credit concerns: 1. Qualitative aspects, that is validation of the acquired skills by the individual through verification of their consistency with the reference standard; 2. Quantitative aspects, that is the determination of the entry year for the new path, with a corresponding reduction of hourly fractions/UF/ segments of the same or the adoption of supplementary and support measures.

## CURRICULA AND SUBJECT MATTERS

Learning is based on the principle of rotation between school and work experiences<sup>11</sup>: use of teaching workshops according to the school/enterprise model. A curricular internship in a company is planned as of the second academic year. The denomination “Task-driven didactics” evokes teaching / learning of (basic) skills that starts from the production process required to respond to the client’s request (goods and services made by the students are intended for sale). The programs of the three technical-professional courses share the same basic skills (Italian, Mathematics, English, Science, Law / Economics, Computer Science, History, CRE), while technical skills vary according to the professional sphere:

Textiles:

- Textile goods • Textile technology • Weaving laboratory • Technological laboratory • Textile processing techniques for furnishing elements • Quality and safety • Textile modeling • Packaging laboratory • Visual merchandising • Marketing • Dyeing and printing • Basic drawing / Photoshop • Textile specific CAD • Textile design • Styling office

Dining room-bar:

- Food science, dietetics and food technology • Oenology (winemaking) • Public health and food legislation • National and European legislation on food safety and prevention • Economics and commercial legislation basics • Service techniques • Sector organization • Second foreign language: French • Event management • Pastry, Ice-cream shop

Woodworking and carpentry:

- Professional technique • Carpentry workshop • Technology applied to materials
- Technology and techniques of graphic representation (technical drawing) • Techniques and methods for preservation and maintenance of wood components • Techniques and methods for finishing and wall maintenance • Quality and safety

Some soft skills are considered more important:

- Communication • Collaboration • Problem-solving • Design • Learn how to learn

<sup>11</sup> The school-work bond – in our opinion – seems to be best described as a relationship of integration rather than alternation, thus underlining mutuality, recurrent character and complementarity of the different learnings and contexts.

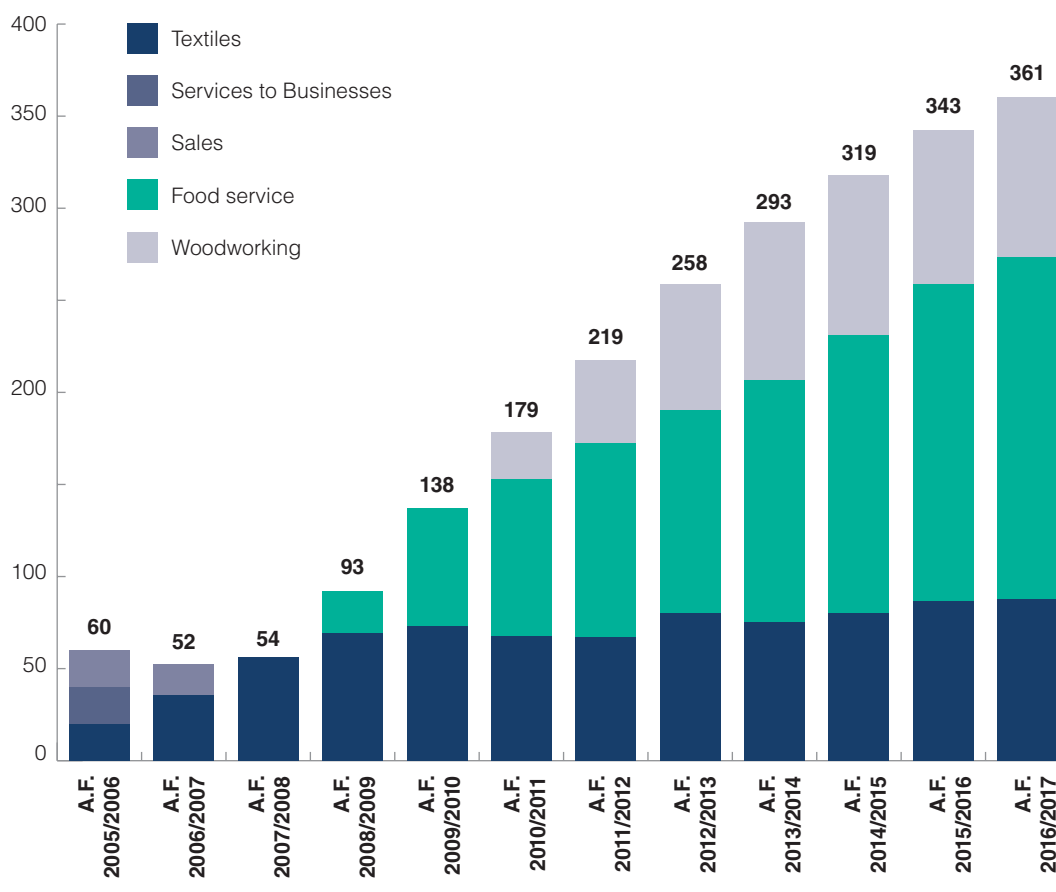
As previously mentioned, Oliver Twist School is situated in the Borgo (literally borough) of via Madruzzo in Como; here is the core of classroom teaching activities and the home to the studios of the Dining-room and bar specialist certification program. Premises dedicated to “situational learning” for the textile and woodworking training programs are situated in Contrada degli Artigiani (a hall located in the former industrial area of Ticoso, one of Como’s leading companies in the textile industry). The connection between the headquarters and the Contrada district is ensured by two city bus lines; for this reason, the teaching hours in workshops are all scheduled on one, single day. Some workshops and equipment required for students’ work on the textile qualification program have been made available by the local silk factory. The expressive-motor activity is carried out in Cernobbio, in the gym facilities made available by the rowing club Canottieri Cernobbio.

Destination	Number	Width (sqm)	Location
Classrooms	12	400	Cometa, via Madruzzo
Rooms used as secretary office	2	61	Cometa, via Madruzzo
Premises used for individual and team activities	4	102	Cometa, via Madruzzo
Laboratories equipped for basic computer science activities	1	70	Cometa, via Madruzzo
Toilet facilities	4	69	Cometa, via Madruzzo
Multi-purpose laboratory-classroom for events	1	169	Cometa, via Madruzzo
Restaurant	1	147	Cometa, via Madruzzo
Pastry workshop	1	51	Cometa, via Madruzzo
Cooking workshop	1	145	Cometa, via Madruzzo
Bar for teaching purposes	1	77	Cometa, via Madruzzo
Rooms for expressive-motor activity	2	959	Canottieri Cernobbio
Carpentry workshop	1	472	Contrada degli Artigiani
Decoration / sandpapering / restoration workshops	1	157	Contrada degli Artigiani
Computer lab – textile CAD	1	83	Contrada degli Artigiani
Workshop for woodworking and carpentry specialist	1	129	Contrada degli Artigiani
Textile style office	1	133	Contrada degli Artigiani
Laboratory for technical drawing	1	40	Contrada degli Artigiani
Weaving workshop	1	1100	Contrada degli Artigiani; Setificio
Chemical-dyeing laboratory	1	225	Contrada degli Artigiani; Setificio
Technological Laboratory	1	500	Contrada degli Artigiani; Setificio

### 1.3 GROWTH IN USERS’ TREND AND STRONG INCREASE IN SPECIAL EDUCATIONAL NEEDS (SEN)

The school has gone through a rapid expansion of the demand spread over the three professional training programs. Below is a chart that bears witness to this growth, with the gradual diversification of demand and, lastly, the different types of users who, over time, have led to gearing the teaching/learning offer towards inclusive models which could be defined as multi-directional.

Evolution of the demand trends:



A.F. = Academic year

As you observe the data, it is evident how the demand for food catering specialists increased; the demand for textile industry specialists shows a fluctuating trend compared to the woodworking sector, which, after a growing start, has recorded a leveling off trend, equal to textile, ever since 2013.

Over time, the demand increase has resulted in a surplus: there were 100 available places in 2014/2015 and 17 exceeding applications for the first school years; in 2015/2016: 29; in 2016/2017: 28. The selection is based on the results that the students obtain during the admission tests<sup>12</sup>. The school is committed to promoting orientation to the selection of school programs for incoming students. The procedure provides a first get-to-know interview in the presence of

<sup>12</sup> Once the preference of the training path has been indicated, students are invited to take part in a lesson on the selected technical-professional program (basics) and to show up a week later for a written test on the basic learning subjects – and the basic skills test (Italian, mathematics and English). This process responds to the need to establish transparent and “objective” selection criteria according to current legislation.

the family during workshops on Open Days, followed by the assignment of a score<sup>13</sup>. During the workshops the participants are invited to perform technical-manual tasks and operate in team-work (to highlight the applicant's ability to understand, practice and collaborate). The observation of kids during workshops also serves the purpose of gathering elements to guide and suggest the most appropriate educational path; also, it represents an additional evaluation factor for the prioritization.

## RESULTS OF ACADEMIC YEAR 2015-2016

	Number	Remarks
Students who got promoted to the following grade (I and II year)	177	
Students who qualified (passed the III year exam)	67	
Graduate students (passed the IV year exam)	48	
Students who completed board examination (V year)	9	
<b>Total students who have successfully completed</b>	<b>301 (93,8%)</b>	
Students who failed promotion to the next grade	11	(1 disabled person, 1 SEN, 2 SLD, 1 foreigner)
Students who withdrew from the program	9	(2 disabled, 1 foreigner, 1 SLN)
People with a high school certificate (Liceo del Lavoro)	23	
People who obtained qualifications by attending Liceo del Lavoro	17	

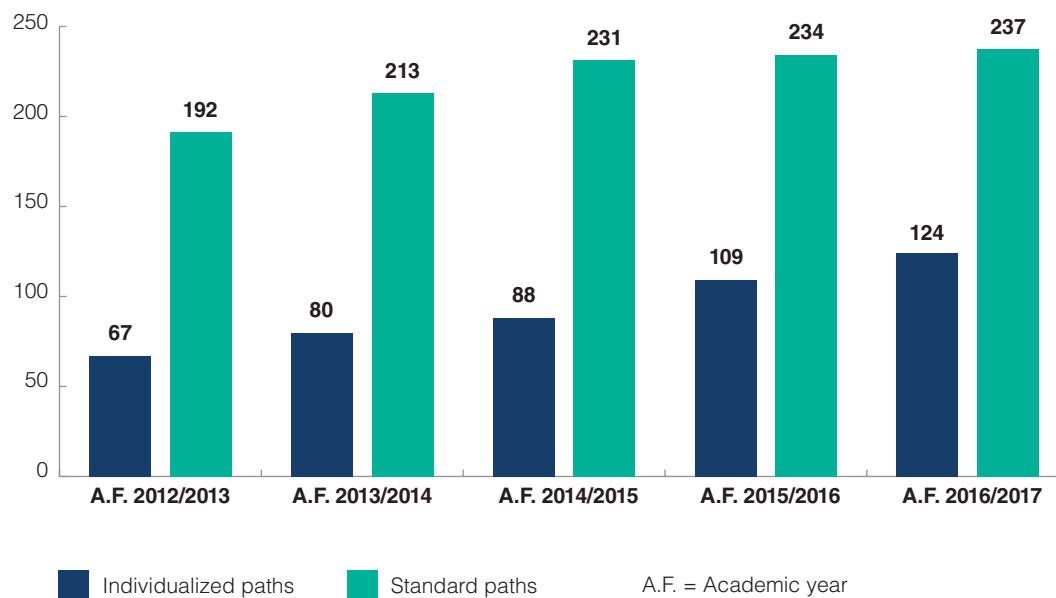
Lastly, an overview of the results of the different training programs at Oliver Twist School, from its beginning through today. In March 2016, the European Training Foundation (European Commission) acknowledged Cometa's school-enterprise model as one of the top ten best in Europe. As regards long-distance results, 70% of students (with highs of 80% in the dining room – bar specialist program) perform their job activity 6 months after completion of the program, thus earning an average monthly salary of 910 €; whereas 94% of dropouts complete their training program and NEET programs obtain positive results in 80% of cases<sup>14</sup>.

### Special Educational Needs (SEN)

The incidence rate of students with disabilities or special learning disorders, in addition to SEN students, is undoubtedly high (the latter include pupils who struggle with learning, even temporarily, therefore the school activates an individualized approach). The following table shows the growth rate of individualized programs. Considering 2016-17 academic year, the rate of individualized training accounts for 34% of the total.

<sup>13</sup> In the interview with the families the application / need / request for support of the future student is received. This is the initial informative and introductory step, after which applications will undergo screening by the school management and coordination board.

<sup>14</sup> PhD dissertation, project manager, project office.



### SUBDIVISION AND GROWTH OF SEN<sup>15</sup> STUDENTS:

	H	SLD	SEN	Total
2016/2017	28	77	19	124
2015/2016	33	62	14	109
2014/2015	35	43	10	88
2013/2014	38	35	7	80

### CATEGORIES IN DETAIL

(Latest available data refers to the 2015-2016 academic year):

	Number
Kids with certified disability or learning disorder	109
Students followed by or entrusted to social services	70
Kids who have been reported or put on a custody order by the judicial authority	9
Foreigners with language and integration barriers	40
Kids with critical family situation	110
Kids affected by substance abuse disorders	70
Kids with confirmed episodes of deviant behavior and/or mental frailty	70
Kids who have been victims of bullying	8
Kids who have been informally abandoned for at least 2 months	47

<sup>15</sup> In this context the term SEN *tout court* is used with reference to students who receive individualized training programs

The self-selection of SEN applicants is reflected in specific attention paid to the issues and themes of special pedagogy. The special aid team, made up of four special needs educational assistants (co-teachers) and a coordinator, initiated a revision according to the ICF model (International Classification of Operation, Disability and Health) of the DFP (Dynamic Functional Profile) and of the IEP (Individualized Educational Plan) re-modulating the formats and preparing a new grid. Each co-teacher, supported by class tutors and external educators, operates across two/three classes, also in different courses, thus coordinating all the teachers of the base area and the professional one, for the preparation of lessons and working methods, or for the preparation of simplified materials. Continuous updates with class teachers on student progress are planned: drafting of verification tests according to the IEP or ITP (Individualized Teaching Plan) of the pupil; analysis of evaluations and planning of supplementary hours before teachers' meetings take place. The co-teachers are present in the classroom averagely for three hours a week for each disabled student, to facilitate their involvement and participation in the lessons (in case of three students with disabilities in the same class, the weekly hours of the co-teacher should not be less than nine). When necessary and time schedule allows for it, "flextime hours" are foreseen with activities in a small student group outside the classroom; co-teachers also follow the students in the professional activities that take place in the teaching workshops.

The "inclusion team" meets on average once a month to monitor the inclusion interventions and there will be meetings between families and the social-health services (one / two times a year), to draft the IEP and the final verification. Support to families of disabled children, in the last phase, is aimed at indicating how to look for a job, procedures to obtain acknowledgement of invalidity and register with lists of individuals with legally protected status for job placement. The aid teacher team maintains contacts and schedules meetings with the representative of the job placement service for the disabled in Como for training internships or job grants, and any forms of employment.

## 1.4 FOCUS ON TEACHING AND TUTORING

The teaching staff consists of 41 teachers (including 9 master craftsmen), 7 co-teachers and the principal for a total of 49 professionals, with an average age of 40 years and a balanced gender division; tutoring is carried out by 14 professionals (including deputy principal and 4 area coordinators), with an average age of 35 and a prevailing presence of women (82%)<sup>16</sup>. Taking into account membership and distribution of staff (teachers, special needs educational assistants and tutors), the ratio between kids and adults is approximately equal to 6 to 1.

<sup>16</sup> The average age of tenured teachers (public secondary school II degree – about 730,000) is 53 years. Considering all levels of school education (nursery school, primary school, sec. I degree, sec. II degree), the average goes down to 51 years – Ministry of Education and University 2017.



Teachers and tutors are assisted by four experts (psychologists and psychiatrists, a career guidance counselor) who carry out internal supervision and training. Teachers participate in in-depth seminars on “hot” issues, to get an understanding and acquire points of view and disciplinary categories. These meetings take place monthly or bi-monthly, depending on the commitments of the faculty.

Supervision of the tutors is centered on the tutor-student relationship, and its focus includes observations in the classroom and in different contexts – it may concern the case of an individual student or the dynamics of the class group – for the development of a personalized education plan.

Tutors participate in two fortnightly supervisions, an exclusive one for the tutoring activity and one addressed also to the teaching staff. In the first case, supervision is carried out with all the school tutors (the individual session is required only on exceptional cases); this is based on two reasons: sharing of the same case allows all operators to intervene based on their own experience, to share proposals and follow a common line of thought on the reported cases. The supervisor function is designed to provide tools suitable for reading and re-processing the dynamics in the educational relationship and the intervention to be implemented.

In 2015/2016, 357 curricular internships were activated, involving 233 local companies in the three professionalizing areas of the school: textile, carpentry and food services.

“Planning, monitoring and evaluation” of internships is a responsibility of the person in charge of the school’s relations with the community (Job placement office), who takes care of the relations with local companies and maintains a continuity with them, and of the training tutor.

The tutor is a legally mandatory function which is present in every VET center, whose task is to monitor the progress of the school – job rotation. At Oliver Twist school this function is of merely educational nature. The tutor is a reference point for one or two classes of the school – with an average of 25 students per class – and is responsible for supporting the training of each student, trying to build a “tailor-made” path for him/her through activities and projects aimed at ensuring educational success and excellence for everyone. As part of this educational relationship with the student, the experience of school – job rotation represents one relevant step.

During the internship activity the student is supported by the school tutor with periodic visits to the host company. The focus of these visits is the direct contact with the student and the company tutor, but also a meeting with only one of the two to monitor and try to identify any problems that may arise along the training program.

Teachers and tutors are involved in professional training courses with external trainers, and training and co-planning programs within the school. Two or three times a year the school receives visits from foreign professionals<sup>17</sup> (United States) that address topics related to class-

<sup>17</sup>Ravi Hansra, YMCA Chicago, non-profit on youth policies; José Medina, former rector Christo Rey College, Bos-

room strategies and provide advice to the school management board. To date, there has been a process for the development of professional self-assessment tools, partly inspired by already existing teacher evaluation rubrics (Marshall and Danielson) based on meta-reflection on teaching and tutoring work and geared to school culture. The aim is therefore the development of codes that correspond to the pedagogical-didactic model of reference. Foreign teachers also take part in the summer training on co-planning and implementation of active teaching practices.

During the summer training (consisting of modules with a total duration of six weeks), called “Campus”, co-planning topics are addressed in line with the teaching map carried out during the year, aimed at seeking and deepening connections between technical-professional knowledge and basic skills. As a rule, monitoring of the emerging training needs of teachers and tutors begins around March in the light of the following summer training.

Except for the month of August, the summer break is committed to planning teachings on active or opening contracts, which are an integral part of the school’s internal training practices. One of the in-house educational goals is to periodically propose to the new teachers training modules in the company, on which their “Experience-based teaching” can be built (thus going back to what happened during the first training course for teachers who participated in the company manufacturing process and in carrying out a catering event). To date, the newly-arrived teachers learn about the school teaching approach by operating next to senior teachers. Upon opening and closing of the summer training weeks, the school management promotes two days of team building, whose organization is entrusted to one of the school teachers who is usually an expert in outdoor training (an example of how personal inclinations can be used a resource for the school).

During the year, Friday afternoons are dedicated to internal and external training activities; the latter – as already explained – involve the intervention by an expert (in the psychological and psychiatric field) with teachers on psycho-educational subjects (once or twice a month) and case supervision for tutors (twice a month).

Vocational training also intersects with the University of Bergamo and ADAPT (Association for International and Comparative Studies on Labor Law and Industrial Relations) through the opportunity of a PhD program in “Education of the Individual and Labor Market” for teachers, tutors and staff. To date, 12 applicants have achieved the title and 11 PhD students are currently present.

The stated purpose of these studies is the modeling of active educational and teaching practices and the search for theoretical references as well as subsequent positioning in relation to them. Research activity is shared during monthly seminars and is disseminated outside through participation in conferences (some of the PhD professors are waiting for acceptance to participate in the eighteenth edition of ECER – European Conference on Educational Re-

---

ton; Liliana Maggioni, clinical assistant, Catholic University of Washington.

search – which will take place in Copenhagen). The ultimate goal is the creation of a research and practice community<sup>18</sup>.

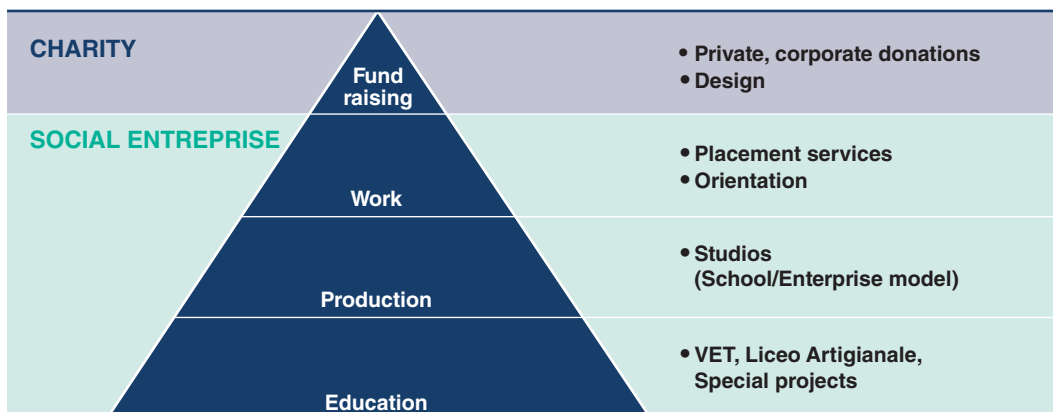
## 1.5 ELEMENTS OF ECONOMIC SUSTAINABILITY

Cometa Formazione bases its activity on a mixed model (social enterprise and charity), whereby the regional system of school allowances<sup>19</sup> is integrated with other sources / economic resources to deliver the referenced training offer. More precisely:

- The standard training offer as per regional legislation has been integrated by the organizational model of the school/enterprise that results into to a professionalizing workshop methodology and allows production of arts and crafts whose market contributes to cover part of the expenses.
- Guidance of students during their school path (orientation) and support (placement) on school leaving are ensured by the job placement office as accredited by the Region of Lombardy which receives funding for employment (Youth Guarantee program and FIXO program).
- Fundraising and project design activity is carried out by an office (which also operates for other Cometa organizations) and is aimed at collecting private or company donations, and participating in local, national / international calls for tender.

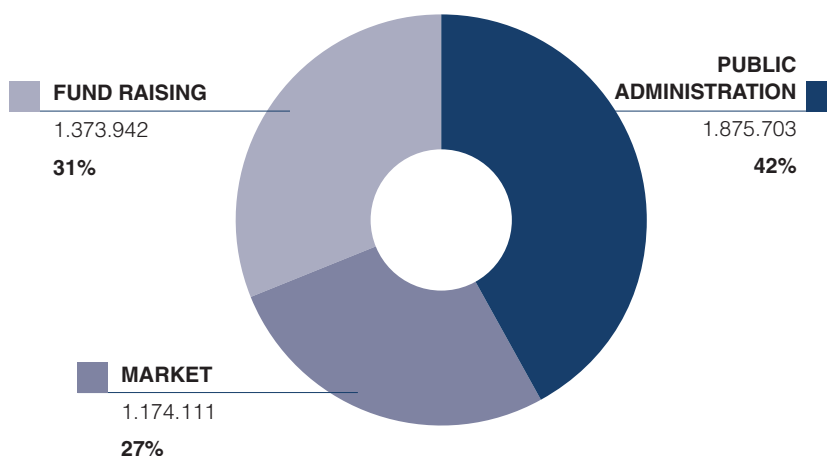
<sup>18</sup>In our opinion, the workload and PhD program have some peculiarities. Some PhD dissertations are averagely standard, others are below average – as they do not go back to sources, aside from those relating to the reference value system, and lack a critical review exercise which typically underpins any advanced research such as a PhD program is. Moreover, the aim of this PhD program is not to prepare for a future academic career, but rather to induce a meta-reflection on one's own work – and from Cometa's point of view – to ensure retention of the teaching staff.

<sup>19</sup>In the light of the school allowance funding system, training institutes' paths are expected to deliver: 990 hours of lessons yearly, preparation of the training plan in compliance with the minimum requirements and individualized training plans, school/job rotation, orientation, measures to personalize the offer, activities of the boards for acknowledgment of educational credits and transitions, activities related to the final exams. The applicable regulations are represented by DDUO 9837/2008 (in: ISFOL, Salerno GM, Zagardo G., VET costs – A comparative analysis between regional educational institutions and state educational institutions, Rome, ISFOL, 2015, p. 56).



According to latest data available for 2016, the total annual demand amounts to almost € 4,500,000: only 42% is covered by government public resources (school allowance system). 27% derives from the revenues of the Studios operations (Botteghe): Bottega del Gusto's food catering services account for the highest contribution (230,000 € earned with over 150 events in 2016), the services of the coffee bar (about 125,000 €) and the production of the pastry shop (almost € 90,000). A clear majority of orders placed to the school in the areas of woodworking and textiles come from the business activity of the founder, a designer of fabrics and interior decorations; Bottega del gusto's business, instead, relies on word-of-mouth. Lastly, one third of revenues is due to fundraising activities, in the form of donations or contributions to a specific project by foundations<sup>20</sup>.

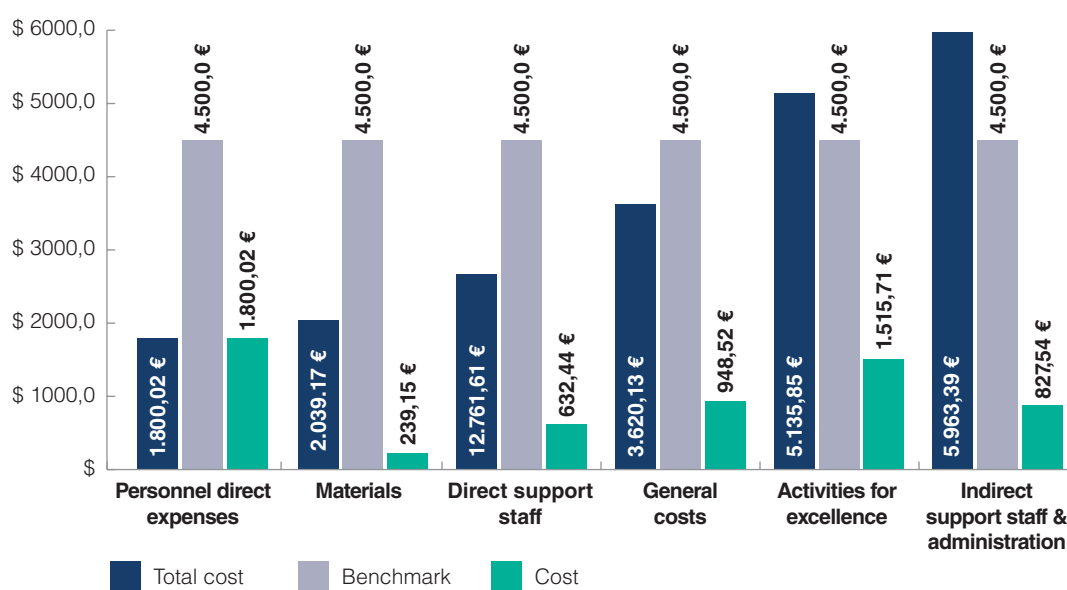
### PROCEEDINGS 2016 COMETA FORMAZIONE



<sup>20</sup> The growth of the school and the activities of the association in terms of sustainability should lead to an extension of the compound to the surrounding areas, which is currently not allowed.

The mixed model supports the necessary needs, whereby the value of government grants mainly covers the costs for minimum standard vocational training. Such standard value is set at € 4,500 in the Region of Lombardy and is in line with the standard costs identified nationally and in Northern Italy<sup>21</sup>; however, this sum is insufficient to cover any investments in higher quality and innovation, as well as to support activities for children in distress (excluding certified disabilities<sup>22</sup>).

### AVERAGE ANNUAL COST FOR A VET STUDENT



The average annual cost for a VET student in Cometa is around € 6,000. The implementation cost of the standard training service, according to regional parameters – equal to about € 3,600 – includes personnel direct expenses (estimated at 80% of the actual cost of teachers, co-teachers, crafts masters and tutors), school management and support staff (secretary and auxiliary staff), materials and general costs. As shown in the graph, the implementation cost of the standard service is equal to 60% of the total cost per student (with few variations between the different courses); half of this 60% is related to the cost of personnel directly delivering training.

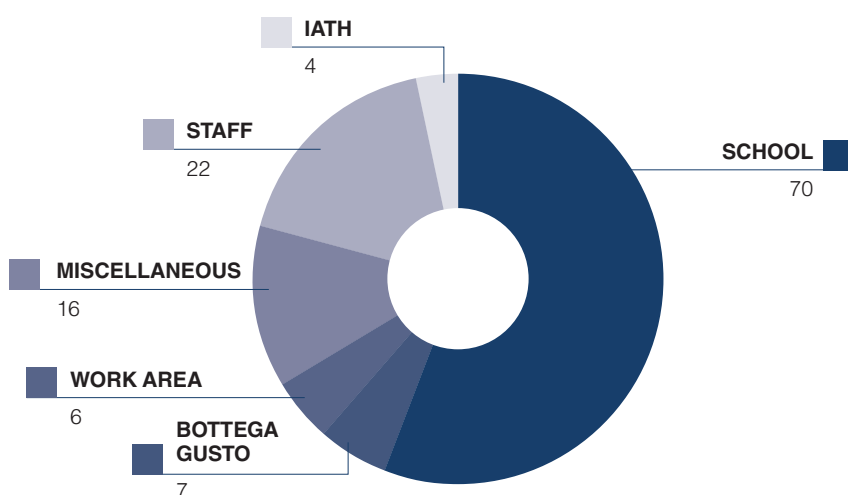
<sup>21</sup> ISFOL, Salerno GM, Zagardo G., IeFP costs – A comparative analysis between regional educational institutions and state education institutions, Rome, ISFOL, 2015 (Isfol Research Paper, 23).

<sup>22</sup> However, in this case too, the additional amount offered by the Region is equal to € 3,000, that is € 250 per month; this sum, compared to the costs of individualization and support for the single student through Cometa Formazione's co-teachers, is disproportionate by deficiency.

Alongside the VET service, Cometa Formazione also bears some additional costs which include, for example, individualization of the programs, afternoon support for the study, aid for students with special educational needs (including non-certified ones), counselling help desk, continuous training of teachers and tutors. Just to mention some expense items, these activities require longer faculty time, involvement of external experts, specific training of educators, investment in research. The cost incurred for these activities is estimated at around € 1,500 per student per year. The grand total of costs, which is higher than the available school allowance, is covered thanks to the work of the support staff, with planning and fundraising activities. Their cost, although shared with other organizations of Cometa, affects VET costs for a value of about € 800 per student per year, thus bringing the total annual cost to € 5,963.

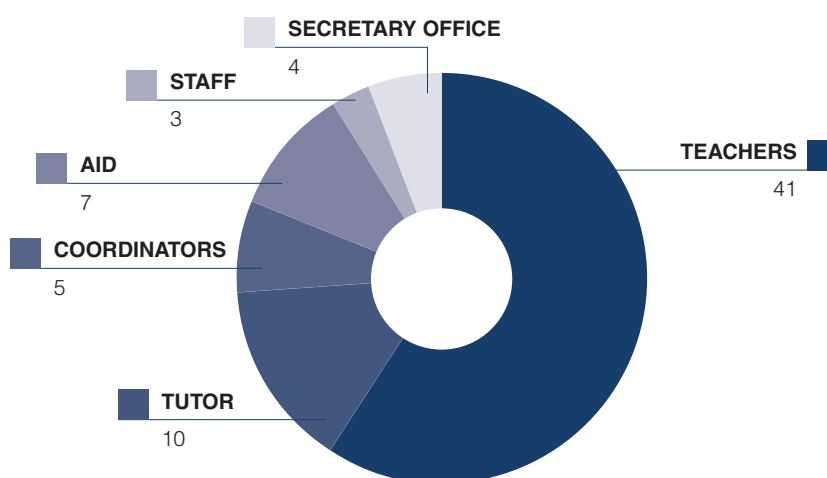
### Human resources in Cometa

Cometa Formazione employs a total of 125 people<sup>23</sup>, 70 of which are directly involved in “school” strict activities. As illustrated in the chart, these 70 people are joined by other profiles who perform services related to support activities (as explained in the previous section, see mixed model): 6 people are employed in the work area (support to traineeships and placement of the students), 7 are involved in the (growing) activity of the Bottega del Gusto (Food catering services), 4 are seconded to IATH, the ITS Foundation of which Cometa is a founding partner. The remaining employees take care of management (including founder and president), administration, communication, planning and fundraising functions.



<sup>23</sup> Latest update January 23<sup>rd</sup>, 2017

Focusing on strictly educational staff, the 70 employees are divided into teachers (41, of whom 9 are master craftsmen), tutors (10, 4 tutors also perform coordination tasks and are accounted for in that group), area coordinators (5 people including: principal, deputy principal and area coordinators – textile, wood, dining room/bar service), staff and school secretary office (7). 4 external professionals, that is experts who assist in different activities, and 3 volunteers can then be added on to these numbers.



### Contract management

The variety of activities carried out by Cometa Formazione is reflected in the employment arrangements and therefore in the contracts. Moreover, roles and functions are covered and interchangeable across various employees (eg.: the general manager used to teach and, also, filled the role of school coordinator).

As a basic rule, employees are hired according to the national collective agreement of social cooperative enterprises; in the case of master craftsmen, the national collective service contract applies. Only in a few cases, i.e. employees with longer seniority, is the collective agreement for vocational training still in force. Within this general framework, there are 93 employees, 63 of whom on a full-time basis.

Employees	Apprenticeship	17	93
	Employees with permanent employment contract	63	
	Fixed-term employee	13	
Co-workers	On an independent basis (freelancers with VAT Number)	13	32
	Various collaborations (employer-coordinated freelance work, occasional collaborations, "voucher", internships, administration)	19	

Collaborations are generally reserved to two categories. The first category includes professionals who are directly involved in educational services (for example, the psychologist taking care of the counselling desk, who serves on a freelance contract basis) or in the training of teachers (in this case, based on specific agreements with the expert, options may range from occasional services to independent contractors (so-called VAT numbers) – for regular collaborations – or voluntary service). The second category includes the teachers of technical-professional subjects whose number of classroom hours do not justify a “full professorship” (nutrition sciences, for example): they are often teachers from other schools on an employer-coordinated freelance work contract.

### Contracts of the educational staff

A specific chapter is to be dedicated to contract management of educational staff (teachers, tutors, co-teachers). Cometa Formazione has developed a career-making and rewarding program, not only with economic incentives, which will be explained later. The following table shows the general outline:

Type	Duration	RAL	Remarks
Apprenticeship – 1	2 years	1.279€ in the first 12 months 1.355€ from the 13th month	People without experience, aged below 29 years
Apprenticeship – 2	3 years	1.279€ in the first 18 months from the 19th month	
Junior	2 years	1.505€	Resources with previous experience and older than 30 years
Senior	2 years	1.879€	
Advance	2 years	1.957€	

These values refer to permanent contracts. For fixed time employment contracts, 1.4% more is to be expected. There are also attendance bonuses for participation in extra-hour events, equal to € 75.

The economic value of the contract is certainly a critical issue, compared to similar public contracts; in addition, the teachers do not gain grades useful for government school rankings when they teach in VET settings. This reason (and the need to offer a quality path to students, but also to educational staff) has led to the consolidation of a specific employment contract model focusing on employee “retention” measures such as supplementary in-service training.

Even the required contractual commitment is more demanding than usual employment arrangements in the school system: the standard contract includes delivery of 38-40 hours weekly, from Monday to Friday (8.00-17.00 with one hour of lunch break) and 22 days of holiday a year. If the classroom-related commitment does not tend to be more than 16-18 hours, the remaining time is dedicated to some specific activities:

- afternoon help to students, that is to say strengthening and support activities;
- co-designing of teaching programs with an approach ranging across different disciplines;
- training and research, according to a model of educational community geared to practice and research.



In this context, continuing education of educational staff certainly represents an added value and a reward. There is a general schedule, throughout the school year, which includes:

- training for teachers and tutors: two Friday afternoons a month with an expert (psychotherapist, neuropsychiatrist, trainers in the educational field);
- a specific training for tutors: two Friday afternoons a month, with an external psychiatrist expert supervising cases.

As already described, at the end of the school year, the educational staff are involved in a 5-week training course between June and July and resume, after the summer break, for two weeks in September.

Interviews conducted with former teachers and employees have shown that the commitment required for the teaching activity is in principle an appreciated opportunity, which nevertheless inevitably clashes with the onset of new family responsibilities such as the birth of the first child. In general, the respondents did not express any specific criticism of the system, except for some clarifications or remarks of personal nature, which are not very relevant for the purpose of this research. One respondent out of eight expressed open dissent, but the reason behind separation and resentment could not be investigated into as he/she refused to be interviewed.

The intensity of the required commitment – not only in terms of the amount of time to be devoted to school, but also the quality of educational standards, demanding above all for teachers and tutors – seems to be a distinctive feature, and a key element in terms of a possible dissemination of the model, whose examination is reported in the conclusions.

### **Staff recruitment and selection**

Selection of educational staff follows a formal recruitment and evaluation procedure that is not limited to professional knowledge.

A preliminary interview with the HR manager is conducted to evaluate the following requirements:

- How the applicant presents himself;
- Applicant's knowledge;
- Specific skills acquired during work experience, such as proactivity and resourcefulness;
- Skills acquired during work experience and not (soft skills);
- Eloquence;
- Behavior during the interview;
- Motivation and expectations;
- Interest in Cometa Project and possible involvement;
- Availability (logistics and personal organization).

At the end, the manager shares the applicant's strengths and areas for improvement with the management and the person in charge of the area to whom the new employee will report. After this initial screening, the protocol calls for a second interview with the director and the area manager, in order to dive into technical-professional aspects.

## CHAPTER 2

# STUDY FOCUS. ORIGINALITY AND TRANSFERABILITY OF THE MODEL

### 2.1 ORIGINALITY OF THE PEDAGOGICAL AND DIDACTIC PROPOSITION

The model is characterized by some elements integrated into a dynamic system: against the background of other sources/reference arrangements coming from tradition or the current pedagogical debate, the need for this model to find its positioning seems to emerge.

Also, there is a deeply-rooted awareness of the role played by spontaneously adaptive processes / response to the “needs of the community”, as well as of centredness of the values underpinning the origins and development of the model. Some of these elements, which can be found in other pedagogically-inspired applications and theoretical paradigms have shaped into original and situated characterizations.

#### **Experience – reality – work**

“Experience” – this widely explored concept in the pedagogical tradition – takes on a prevailing qualitative connotation: the working context. The participants in the research interviews use / interchange terms such as experience-reality-work with reference to functional and “proven” learnings for kids at-risk. “Learning through experience” / “Experiential learning”, “Learning in real situations”, “Learning by doing” – among the most recurrent expressions – pertain to a specific category of experience and contact/relationship with “reality”: the professional field. Whilst not limiting education to this single dimension, we can take on the working dimension as a paradigm of the entire school setup as a phenomenon and educational input of greater interest.

*Founder, Cometa: “Make work become your educational partner. [...] Observing a student while in action makes it easier to think about appropriate internships.”*

The three recurrent terms (experience-reality-work) seem to qualify a matching and overlapping sense which suggests a very first epistemological positioning; work is defined in terms

of “ability to act on reality” and the school-work training program is the privileged learning context for a declared attempt to integrate theoretical-disciplinary knowledge and technical-manual skills.

The definition of the area of experience implies positioning and distance from the best-known pedagogies, first of all the active ones, which first placed the pupil at the center of the teaching effort and discussed the concept of experience and learning context. Experience and practice include all areas of inter-connection and exchange with the experiential real thing: according to the political-democratic meaning, regarding the first forms of citizenship and participation in the productive models of society (a perspective of Deweyan origin); according to the translation of abstract concepts into sensory learning devices (think of M. Montessori’s materialized abstractions); according to the interaction with an educational environment where contact with nature and the learning community dominate (reference is made to individual experiences differently placed, like the Summerhill school of AS Neill, the *école des Roches* of E. Demolins in Normandy, and in Germany the educational houses in the countryside that are inspired, but in an even more aristocratic way, to the experiences of C. Reddie and Demolins).

The source of inspiration and more explicit pedagogical reference have been and remain the thoughts on education by Father L. Giussani, part of the personalistic Christian tradition. The correspondence between educational and teaching objectives goes back to the “realist” imprinting of the founder of the well-known movement. Some references in an extreme summary form<sup>24</sup> are reported below. We also think that many pedagogical instances raised by his thought on education draw origin and inspiration from the broader pedagogical tradition which is recalled in concepts, categories and versions. In fact, this would not be the first case for an author to re-read and re-elaborate concepts pertaining to tradition, thus providing an accessible and contingent insight to a broad public – according to his/her own perspective.

<sup>24</sup>“For a serious inquiry into any event or “thing,” we need *realism*. By realism, I refer to the urgent necessity not to give a more important role to a scheme already in our minds, but rather to cultivate an entire, passionate, insistent ability to observe the real event, the fact. [...] Realism requires a certain method for observing and coming to know an object, and this method must not be imagined, thought of or organized and created by the subject: it must be imposed *by the object*. [...]. This means that the method of knowing an object is dictated by the object itself and cannot be defined by me.” (L. Giussani, *The Religious Sense*, McGill-Queen’s University Press, Montreal, 1997, pp. 4, 5). From the first interviews with the school coordination team, a concept of education emerged as an “introduction to total reality,” explicitly referring to the pedagogical text by Father Giussani, which suggests the epistemological posture to teachers and learners. “Education is an introduction to reality. The word “reality” is to the word “education” like destination is to a journey. The whole meaning of the human journey lies in its destination, and the destination is present not only in the actual moment that the journey ends, but along each step of the way. Similarly, *reality* defines and structures each step of the educational journey and is at the same time its final destination, its achievement.” (L. Giussani, *The Risk of Education*, The Crossroad Publishing Company, New York, 2001, p. 50). It should be noted that, according to J. Dewey, the concept of experience greatly reduces the dualism between external and internal. Experience is never the experience of an object by a subject, but an interaction between subject and object, between organism and environment, or rather a “transaction,” a relationship in which the terms never exist on their own, but only in terms of the relationship itself (in *Logic: the theory of inquiry*).

*Founder, Cometa: “Learning how to observe. [...] Observation and contemplation: reality suggests you, get in touch with reality. It is contemplation that determines fertile action.”*

*General manager of Cometa: “Thinking stems from the relationship with things, between a subject and an object.”*

*Coordinator, Oliver Twist school: “The point here is not the performance – how well you are able to perform – the point is reality: getting to understand what that problem is made up of.”*

The school shares and interprets this value perspective, hence taking distances from the American pragmatist perspective, even though it revolves around the topic and objective of experiential knowledge as something opposed to “theoretical or intellectualistic” knowledge<sup>25</sup>.

*Education manager, Oliver Twist school: “Kids who have learned about fact-finding dynamics, [...] got trained to verify things in real experience, do not start from an intellectual surplus. [...] Not getting stuck in the classic adolescent paranoia of unfulfilled expectations.”*

*Teacher of Italian and Communication (Dining room – Bar specialist certification program), Oliver Twist school: “Teaching from a need that is set by reality: Italian (as subject matter) can make these people more professional.”*

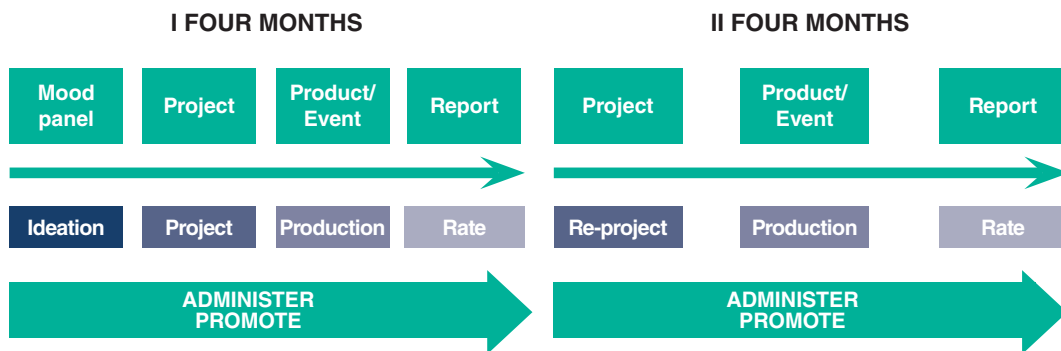
*Teacher of CRE (Catholic religion education), Oliver Twist school: “The teaching of religion starts from reality, and is a position within reality: educating individuals to have questions, that’s how knowledge is created. Creating a man who projects himself into the future, who can find his/her own truths.”*

### Learning context

Given the premises, the school-enterprise model developed by Cometa Formazione represents an original contribution in terms of work-based learning. Work is taken as a parameter to define and re-formulate the teaching methodology: the production process (figure below) overlaps with the learning process, thus orienting its direction and setting itself as a reference. “Teaching geared to job orders” is the element of originality around which the school’s learning proposition develops. This type of approach implies a selection of “adaptable” external orders – in terms of

<sup>25</sup> In this context, the presence/convergence of two languages is found, namely the language of values coming from the origins and a more technical/corporate-like language that subsequently built on it.

time and willingness to dialogue with the class by the client – to the teaching requirements; the first-year students deal with “safer” orders, inside the school – like the end-of-year dinner for the parents. The making of the artifact / event takes place during the period of one term according to a planned timeline.



Two factors seem to be relevant and qualifying with respect to most of the school and educational experiences: the sale of products / services designed and produced in the classroom / workshop and the direct relationship with the client during the manufacturing process. We believe that the first point can assign tangible value and purpose / feedback to the student's commitment, whilst the latter can strengthen motivation to achieve and maintain a high level of performance, “The desire to satisfy the customer”.

*Master craftsman (Decoration workshop), Contrada degli Artigiani: “The students find themselves with a piece of work that should not be completed just at random, but that has a particular destination: it has a face, a name, someone that pays you, [...] but here there is a difference compared to a company: in a company the students work side by side, while here they are expected to become the player of the first part. The master guides the process, but they must be aware of the whole project from beginning to end, knowing the procedures both in carpentry as well as decoration, restoration. [...] Accompanied, they must become players of the first part. Everyone can use his/her own creativity, everyone makes his/her own prototype, then there is a comparison. They very often propose the most beautiful things.”*

The manufacturing process seems to be significant as it constitutes the frame of meaning within which to insert the variety of learning experiences (technical-relational). It was John Dewey himself who referred to the “principle of continuity of experience” (together and in parallel to that of “interaction”), as a discriminating criterion – each experience influences the quality of the following experiences – and to address the issue of development / growth as a “development process” and experience as a “driving force”.

In summary, the proposition includes the comparison and experimentation of the various tasks of the production pipeline. Two days a week each class is divided into small subgroups whose members remain focused on a certain field for two weeks. In the educational workshops, job rotation is practiced: the “Bottega del gusto” – a bar, restaurant and educational pastry shop open to the public; the “Bottega del legno” – design and carpentry office; the “Bottega del Tessuto” – style design office and weaving-tailoring – and lastly, still under development, the “Bottega della Natura”<sup>26</sup>. As part of the dining room-bar specialist program, students rotate between the catering departments in the shop: dining room, bar, kitchen and *plonge*, pastry shop, warehouse. In each department the students “work with” teachers-masters: maître, chefs, pastry chefs and bartenders. Similarly, the qualification path for furniture maintenance and facility management includes a decoration and restoration workshop in addition to carpentry work; whereas the textile worker qualification path includes the activities of a style design office, Photoshop laboratory as well as production and printing of textiles (the latter located in Como’s silk factory).

The path also describes a type of situational learning: the apprentice participates in a “practical work community” according to steps that aim at taking on gradually higher responsibilities in the work processes, where the craftsman articulates his teaching around the student’s productive action. Once again Dewey formulated a thought on the school as a community of educating practices; but perhaps it is more important to stress the cultural – and therefore situational – character of learning according to the contribution of a contemporary scholar who has analyzed the constants in the cultural nature of development and discussed the “segregation” of the minor-apprentice from the adult activities in Western society, comparing it to a model of integration with the everyday and/or productive activities of the community to which he/she belongs. “The opportunity to observe and actively participate in the activities of adults allows children [and youngsters] to attend events of daily life, instead of relying only on” theoretical “ and out of context lessons. In this model, the way children/youngsters establish relations often involves a kind of multilateral participation in the group, rather than interactions with one person at a time” (B. Rogoff, *The cultural nature of development*, Cortina, 2003). The antinomy of segregation / participation of the minor in community activities, in our system, marks the character of exclusion up to secondary school, and even beyond. The school, even in this case, seems to bear a message of inclusion and theoretical-practical contamination.

### **Task-driven teaching methodology and personalization**

Teaching is based on “real tasks”: design and development of the curriculum do not hold disciplinary order as their declared objective, but they have their cornerstone in work processes, thus following the phases of the production process. By so doing, the work of the Italian and communication teacher – as a mere exemplification – should be aimed at the preparation of a work meeting, according to a structured protocol, or drafting of a formal letter (etc.).

<sup>26</sup> The term “bottega” (apprenticeship studio) wants to be a direct reference to and take the “Renaissance apprenticeship” as a model: learning a job in the workshop/studio of a craftsman / artist.

It is interesting to highlight intents and practices aimed at stimulating the desire for learning, and the state of pleasantness / enjoyment generated by a good learning context. During the interview the school coordinator introduced a first lesson formulation in the classroom – still in the planning and experimentation phase. It intends to replicate the steps of the above-referenced production process. A common practice is the initial question (called “Do now”), or “warm-up”, aimed at activating the student and “generating expectation” on what will be dealt with. The lesson is in fact called “a time for enjoyment”, with a clear reference to pleasantness/enjoyment. Learning activities should be based on the students’ questions, stating the objectives of the lesson and how these will be pursued, for example in small groups, in pairs, according to the methods of cooperative and peer-to-peer learning. Each student has an output-oriented task and a social role in the group, for example the control of compliance with certain rules of behavior.

*Coordinator, Oliver Twist school: “The idea is to increasingly shift away from a paradigm where the teacher holds knowledge and transfers the notions to a paradigm in which the teacher poses a problem or dilemma and tries to get the kids to work on it.”*

*Founder, Cometa: “The method is to observe a kid in action [...] and not to obsessively teach subjects in which the boy/girl is not successful. [...] Reformulate the subject matter.”*

*Italian teacher and Communication (Dining room/Bar qualification program), Oliver Twist school: “I had to question everything [...] My work turned out to be a research work from its very beginning. [...] Any topic can be proposed starting from a professional and personal need, or as a source of inspiration.”*

The teaching action is to be set against the wider goal to re-connect theoretical and practical notions. “Bringing reality back to school”, the slogan of active pedagogy or contemporary pedagogy – without going too far, just think of “La Rinnovata”, in the popular district of Ghisolfina in Milan<sup>27</sup>. International relevance is to be acknowledged to the contribution by C. Freinet, with its typography laboratories, precursors of current technological experimentations, and of “concrete” work at school to stimulate the interest and expression of students’ subjectivity. It seems relevant to also recall another less well-known pedagogist, G. Kerschensteiner, who provided some of the most original contributions in terms of educational and scholastic renewal, thus designing a new school model, the “labor school”. Kerchesteiner’s background was influenced by Dewey and his references to manual skills in education. He proposed to renew the traditional curriculum of

<sup>27</sup> “I’m bringing the universe into the school and the school in the universe” so claimed G. Pizzigoni, so that the learner “sees, knows, feels, loves.” This method would focus also on work and intense social activity, moreover it introduced “The absolute precedence of the pupil’s experience against the teacher’s word” (1914).



studies through the introduction of work. As a fundamental human activity, work must be placed at the heart of education, precise and serious work, carried out collectively and endowed with real value. Schools must be equipped with laboratories and workshops (as the same pedagogist did in Munich, when he was in charge of starting a reform of post-primary vocational schools). Work is not an end itself, it must “ensure that the representations of the ends of the action deliver a reaction of objective nature, a reaction aimed at an objectively valuable or eternal value, a value of truth, morality, beauty, liberation, in short a value of order and spiritual coherence for the sake of love of spiritual order and coherence themselves” (“The concept of the labor school”). The public school renewed on the basis of work must aim at achieving professional training, moral background and social education.

*Oliver Twist school coordinator: “In our mind idealism has shattered what is united in reality [...] a unity that exists between all competences [...] the point is not to force any connections between the various areas: originally it’s all part of one. The task of the teachers is to rediscover the deep unity with all the other areas. For example, mathematics as a tool to read reality. [...] Without rediscovering this elementary character, work loses its taste, even the learning process loses its meaning – it becomes a training model – without awareness of itself, of the context, of the world.”*

Respondents use terms such as “idealism, use of notions, shift to academic teaching and the world of ideas” to refer to a dual model against which they propose “ideas that are embodied”. The herewith described intents seem to be reflected in the teaching method, thus representing an element of originality, though in the pilot phase, for the development of an effective model also in secondary education. Some remarks on the origins and development of the teaching model – which was created to respond to the need for learning of children in distress – lead to wonder how much it can be effective for a theoretical-disciplinary study and insight to be proposed to students with a brilliant curriculum and a strong desire for knowledge, even theoretical. We believe that, in order for any approach to become a fully-fledged pedagogical method, it must address all the growth situations, their respective characteristics of resilience and not only those that present overt frailties.

We therefore note the presence of a work-centered teaching method with the use of job orders or other technical-manual activities (for example: mathematical calculations for the construction of a table) as an input to set the lessons: it is worth pointing out that, during lessons observed in the presence of the headmaster, there were also classic whole-class lessons and standard theory lessons.

Incidentally, we point out poor inclination to “transdisciplinary” teaching – just to use contextual language – whereby this term indicates research/study which, due to its interdisciplinary character, goes beyond the often artificial boundaries separating and distinguishing the different

disciplines. The effort to use knowledge of individual disciplines as a lens to read reality seems to be in place: partial overcoming of discipline-related boundaries and mutual fertilization of different knowledge settings are areas where Cometa could find spaces for further enrichment of its training offer.

Work / experience / reality – the epistemological threesome bond – sometimes seems to cross, involve and touch upon the different discipline settings: however, this sort of border-crossing character does not belong to any Bateson-like transdisciplinary or interdisciplinary study. In this sense, there seems to be a semantic and conceptual confusion that possibly belongs to more recent theoretical elaborations and attempts to find one's own positioning. One thing is to start from an element of reality and then go across the different disciplinary fields, another is to refer to structured disciplinary theoretical knowledge to explain the phenomena, thus covering different disciplinary perspectives. Therefore, a doubt remains on the depth of the discipline teachings in terms of truly transdisciplinary perspective.

Personalized teaching / learning seems to be the distinctive teaching strategy of the school<sup>28</sup>. "Attention to the biography and characteristics of the individual, including learning abilities and training needs" stand out as the guidance to implement training programs. Integration of students with disabilities, SLD and SEN is the distinctive element of the educational proposition. Such integration, explained in the first part of our analysis, takes place through personalized training paths, involving both the integration team and tutors (ANNEX 4).

Personalization is fostered in several ways: "in VET paths by the presence of curvature on professional profiles (structured paths in businesses next to classroom training) and in vocational planning on the entire pipeline to broaden the skills of the profile; at the Liceo Artigianale (High school of arts and crafts), through the possibility to choose one's own professional path and the various workshop options"<sup>29</sup>.

*Education manager, Oliver Twist school: "The tutor is the one who helps find a strategy to let the kids emerge and teaching is at the service of this intuition. [...] Unless you make a deal with the kid, the whole project dies out. [...] Development*

<sup>28</sup> Below are the definitions of personalization and individualization according to the reference in literature.

**Personalization:** organization of teaching and learning actions that enhance the centredness of the human being, promote the development of all his/her qualities, in the awareness that teaching's aim is not the transfer of contents but the use of these contents as fertile and privileged means to test and enhance the qualities of each person. This means respecting the students' learning processes and introducing flexible and optional spaces, albeit with common constraints, to encourage the development of the whole person (A. Giunti, 2012; G. Sandrone in G. Bertagna, P. Triani, 2013).

**Individualization:** teaching activities common to a class group, but diversified in some aspects, starting from the different learning methods of the students. This means that individualization does not change the learning objectives, but allows a characterization of the path to reach them (G. Sandrone, in G. Bertagna, P. Triani, 2013).

<sup>29</sup> PhD dissertation, school coordinator.

*of strategies together with the student so that he stays on: assumptions are made, tested and reset to be agreed upon and then verified.”*

*Mathematics teacher (Woodworking and carpentry program), Oliver Twist school and Liceo Artigianale coordinator: “We get closer to them through individualized projects and our methodology.”*

### Practice and rigor

Some pedagogical recognition seems to be due to those practices – observed and observable in context – which stimulate paced and repetitive exercise to achieve an individual or common goal, as can be in the an assembly line. A repeated exercise, up to its extreme mechanical execution, may result in having an educational value, already appreciated in the pedagogical tradition. Some relevant experiences tell us how an orderly, repetitive, predictable and well-organized setup is a facilitator of self-directed learning; all forms of exercise and repetition that make possible to take ownership of a scheme of action or skill in any field, manual or intellectual, ultimately result in acquisitions that in turn induce states of concentration and regulate the otherwise disorganized behavior and the quality / consistency of the learner’s commitment. The “normalized” child, in the thought of M. Montessori, precisely recalls this recurrent movement of learning, discovery and self-regulation. The Montessori environment uses, even for the little ones, “true” instruments, aimed at a concrete / real use, directly experienced / verifiable. Quality of this utilization finds very high levels of attraction and involvement in different and possible variations.

*Master craftsman, (Decoration workshop) Contrada degli Artigiani: “I have come across students of a class, many hyperactive, unstructured, without patience and struggling to get focused: a particular method must be developed for these, you have to go and find out who they are. Sometimes one has to leave a little space for creativity – because they often have interesting ideas – but they need to put it in order. Sometimes even some repetitive work – setting up boundaries – an order that they must follow, as they may have never done that – even maybe a mechanical task as you would do on an assembly line -getting them to repeat it over and over is a winning strategy. The repetition reassures them and provides them with a mental order, a practical one where they’re part of a chain and are expected to work together.”*

The executional rigor in all the phases up to the delivery of the product seems another category that connotes the request of the teacher in a practical situation. High standards for students in difficulty, it seems an understatement, an implicitly active pedagogy and, an effective one, in our opinion.

### Finalization versus functionalization

The approach would like to distinguish itself from overly pragmatic drifting / reduction, which is typical of theoretical learning subjected to productive activities, thus identifying in the design phase a decisive point to disrupt a sequence that would be otherwise technicized and / or technicizable.

*Founder, Cometa: "Ideation, creativity is not, as they want us to believe, the almost magical ability to create something new from nothing. Conceiving, creating originates from observing the surrounding reality, or rather, from contemplation of anything surrounding me, which is a gift because I didn't create it myself and if I pay attention, it even suggests me how to act, any type of action."*

*Coordinator, Oliver Twist school: "Conceiving – Designing- Executing/Fulfilling: conception is at the heart. I am asking you to take out your identity, the identity of the person who placed the order, the identity of the object to be realized, and to do this, I will make use of the mandatory subject matters, the settings where I can help you take out your identity and get to know that of others."*

In the absence of surveys systematically documenting how outgoing students have actually learned at a theoretical / discipline level, that is to say how they have deepened their knowledge of a subject matter detached from the technical / professional background, we can rely on the voice of those directly involved: teachers and students (see also the box in the next section). The learning of technical-professional skills represents – for many students attending the school – a privileged access to the development of an interest, lost or never refined, towards a more theoretical insight into the disciplines. The proposed method shares the pedagogical perspective of an educational and training intervention that starts from the resources and areas of resilience of the individual.

*Mathematics teacher (Woodworking program), Oliver Twist school and Liceo Artigianale coordinator: "Starting from doing, from their passion (eg. wood), helps them recognize something: first of all, they see you're going the same place where they are – the adventure is about going where they are: to show them that their passion can be enriched with tools (mathematical or geometric instruments in this case). Once the kids have made the experience that having mathematical tools also allows to be the most skilled carpenter, curiosity will then step in. [...] The working environment is a door to enter, to be opened [...] The beauty of mathematics is the ability to describe different contexts with fairly simple models: if I limited myself only to the context of carpentry, I would deprive youngsters of the experience of beauty [...] For example: showing also other areas where the same*

*type of functions describe other types of phenomena. How can the linear function – the straight line – describe the uniform rectilinear motion or the dynamics of supply and demand?”*

### **Reception practices and interactive style**

The most widespread and active practice, among those declared and observed, seems to be relating to the reception of kids, the distinctive feature of the pedagogical and didactic proposal: “Welcoming to educate.” It was possible to note how certain active habits from the earliest moments of knowledge and orientation became systematic, during the open Saturdays of the school (above), but above all, the incentive of practices relating to the daily arrival of students at school and, in our opinion, preparatory to inclusive and “re-motivational” teaching.

Every morning the founder (Erasmus Figini), together with a tutor, waits for the students at the school gate, calling on those dwelling at the gate or at the school bar, and inviting them to head to the classroom. Inside the building, the school coordinator, together with the education manager (his deputy), and the special aid teachers (who are not mandated to be in the classroom) are to be found on the three levels of the school and they greet the students and take care of filling in the students welcome observation sheet of each teacher in the classroom; teachers, instead, wait for the students standing at the entrance or next to the chair, and kick off the lesson posing the “Initial question” / “Do now.”

One morning, a teacher was observed as he was helping a student store his personal items in the locker (this adds on to other small gestures of care, like going to take / accompany the student, even outside the school): in our opinion, such very welcoming style of interaction can, in fact, favor the inclusion of children in serious difficulty, on the other hand it should be accompanied by a continuous rethinking of the adult’s role – in favor of an ever greater intake of responsibilities / duties and management of the same by the students themselves. At the same time, during meals at the educational restaurant, interaction between teachers and students was observed in a work setting, whereby a demanding communication style, not paternalistic or punitive, seems to prevail.

*General manager, Cometa: “I find myself in the middle of a relationship: this is the dynamic of growth.”*

*PhD, Oliver Twist school coordinator: “There is no education without what in Cometa is indicated with the terms of relationship and encounter, that is, without the dimension of a relationship-dialogue. The relationship with the world is mediated by the intersubjective relation.”*

*Mathematics teacher (Woodworking and carpentry program), Oliver Twist school and Liceo Artigianale coordinator: “Another feature of the school is to welcome*

*teachers in the first place: there is a desire to see what I can deliver. For example, knowing my passion for technology, I was encouraged to develop the e-learning platform moodle”.*

*The elements of values and establishment of relationships characterize the context and take it at a distance from already-mentioned pedagogies, although the principle of experiential learning is maintained.*

*Coordinator, Oliver Twist school: “We are far from a teaching conceived as a technique which disregards the human and relational aspects: this school revolves around receiving the others/welcoming them [...] becoming mature and a person who is responsible to enjoy his/her own life [...] this goes beyond delivering correct performances [...] [the school] maintained the configuration of a father and a mother.”*

### **Parenting models and “pondered” tutoring**

Family is the essential dimension of the school: the same professionals are trained to take on corresponding family-like functions. Fatherly code (teachers and craftsmen) and motherly code (tutors) are meant to model the educational activity of teachers and craftsmen around a fact-finding, “realist” approach (sense of knowledge, professionalism, etc.), while the tutors’ activity is shaped around actions of care, recovery and “rehabilitation” (personal/relational problems, disciplinary, orientation etc.). Our observations, and a more general line of thought on teaching styles, suggest the prevalence of personal style/inclination versus the pre-set roles/divisions and logical models. As expressed by the founder, the tutor – just like a mother – is more careful of the nuances of a student’s character and may suggest educational actions to the teachers.

*In this subdivision of parental models, teacher is the recurrent term to define the adults’ role, a habit that is usually found in primary school and that appears to enhance the educational/referential dimension and support growth in its complexity.*

*Founder, Cometa: “This is hard for teachers to understand: yes, you’ve got to go by a plan (curriculum), but you’ve got to do so in an intelligent fashion, so that you really accompany a young kid to life. [...] without insisting obsessively on those subject matters the kid is not successful in. For this reason, it is important to have a truly united and cohesive teaching staff striving for the educational growth of a unique young human being, thus enhancing his/her talent.”*

*Coordinator, Oliver Twist school: “Adults (teachers, tutors, and other technical and support profiles) are first and foremost those helping students raise the right questions and then offering or suggesting criteria how to read them.”*

*Master craftsman (Decoration workshop), Contrada degli Artigiani: “One thing I like is to teach them how to learn to make mistakes, to recognize we did something wrong – if you did it wrong, you’ve got to accept that [...] Getting face to face with your mistake without feeling guilty [...] Lack of freedom when you’re making things takes away a lot of possibilities [...]. In order to create, one needs to be free – let yourself go – you may make mistakes, but also make beautiful things.”*

*Mathematics teacher (Woodworking and carpentry program), Oliver Twist school and coordinator of Liceo Artigianale: “Starting from them, going and get them where they are and then accompany them [...] Let them regain the desire for knowledge, even for life, starting from their passion and then show them all the rest. [...] All teaching methods may be fine, but in the end of the day, a kid gets interested because he/she sees someone who is passionate – the key point is a passionate teacher.”*

The tutor, that is the motherly figure in the contextual language, fills in an important mediation function: during class board meetings, as he/she observes the student in different settings; in defining internships that are suitable to the student’s possibilities/educational needs; and, very interestingly, in the relations with the companies and in sharing the educational mandate (ANNEX 4). This way of conceiving and putting in practice the figure of the tutor is an element of originality and effectiveness for the purposes of good practices of school re-inclusion.

Observing the kids also extends to self-evident events of disruptive behavior and non-verbal details<sup>30</sup>. Reports of observations made by the operators seem to highlight familiarity<sup>31</sup> and consistency with the use of observational tools which deliver a comprehensive picture of students in the different learning/work settings, both formal and informal (tutors escort the students to the

<sup>30</sup> Observations cover different settings. Context variables, as mentioned by the interviewees, affecting the educational activities include the physical environmental characteristics of the school/classroom, the teacher’s characteristics (such as the ability to teach or motivation to teaching), the characteristics of the pupil (attitudes, inclinations, interests, educational difficulties) and the characteristics of the class group (size, percentage of male and female pupils, etc.). Interviewees also add some process variables: the teacher’s behavior in classroom (teaching and relational style), the pupils’ behavior in classroom (learning and relational styles), observable changes in the pupils’ behavior, observable changes in the teachers’ behavior, peer-to-peer relations, teachers-pupils relations, teachers-to-teachers relations, proposed teaching/learning path and all its related variables. Lastly, these are the observed product variables: learning of the subject-matter, attitude towards it and development of relational skills. Summary of data included in the PhD dissertation, tutor (dining room – bar specialist qualification program).

<sup>31</sup> The same cannot be stated for mutual observations of lessons amongst teacher as it currently involves 20% of the teaching staff.

rowing club Canottieri Cernobbio for their physical exercises, travels on the bus, just like other informal moments, become an occasion to observe styles and interactive patterns but also to talk with the kids).

The observation and dialogue-based relationship can be framed in an “well-pondered” educational relationship. Relationship, observation and dialogue take the shape of several habits (such as calling home when the student doesn’t show up or, in some cases, picking him/her up at their home/work/school) and seem to constitute the pillars of the re-motivational<sup>32</sup> action as well as elements to initiate a personalized training programs sustainable by the student in the first place.

The tutor follows each step of the internship period of the students: planning, implementation and evaluation (ANNEX 4). Orientation interviews to choose the internship, identification of the company and the student’s task, dialogue with the company tutor, back-to-school days during the training period (weekly classes delivered by tutors and called UF stage/internship), final assessment, all represent distinctive features of a well-developed system which is somehow quite demanding for the involved professionals.

Broadly speaking, the figure of the tutor appears to have a grip on the students thanks to the possibility and the aspiration to establish more direct/informal relationships. Also, tutors are “chosen” by the students themselves regardless of their institutional assignment, and can assume a remarkable reference and confidential role, which is pretty unusual compared to other, similar contexts – high schools can hardly rely on professionals with such a specific educational role that is truly “designed” as an integral part and support to teaching.

Unusual, expensive and very effective seems to be the supervision of tutoring and the entire teaching staff, even though the latter requires less frequency. It is indeed very relevant for any “sensitive” educational action to be able to rely on the confrontation with an expert, a need that is often mentioned by educators and providers, from pre-school to the schooling years.

### **Environment/beauty – Community/Boarding school**

Any environment is supposed to play an educational role, as acknowledged and discussed by active pedagogy in the first place (think of Montessori’s pedagogy, both in children’s homes and in schools/classrooms, how evocative is the physical environment resulting from careful design and re-thinking of the adult’s directive role as a less visible and intrusive one). Environment is a passive indicator of pedagogy or an implicit representation of education and it is also an active

<sup>32</sup> About the assessment of motivation on arrival: “You can see, for example, whether one has emptiness in his/her mind, or has ideas. Whether he/she wants to enroll in a vocational school because he/she thinks little effort is expected, or if he/she has any interest in a technical field.” About supporting motivation in the long run: “It concerns all its functions: from checking attendance at school or precise lessons, to dialogue with them, thus engaging them into reality. It’s about proving who you are and what you can do. Another example: you enhance his/her contribution to certain contracts rather than others, so that he/she knows he/she can aspire to up there. Or you may direct him/her to the counselling desk, use the workshops, internships or lessons. You get them to re-experience the feeling of satisfaction they may have forgotten.” Interview with a tutor (Dining room-bar specialist program).



element that orients the learners' strive for knowledge. The analysis of the context clearly reveals how in-depth thought was given to the architectural setup of the buildings (designed by the founder), interior decorations, furnishings and equipment. Nothing has been left out of focus: students' desks and lockers made of recycled materials represent a well-pondered alternative option to the mainstream school furnishings: portability and heaviness appear to indicate the possibility to softly change arrangements. A positive tendency to perfectionism is appreciated, both for the environment and on the execution of products/services to teaching. Therefore, there is an explicit reference to the educational value of beauty.

*Founder, Cometa: "Beauty was made for man, and then was given to man. [...] you've got to let them experience beauty for real, touching it hands-on [...] Hard work a condition required for beauty, even God rested as if to teach man that yes, it is hard, but then you can rest. Young people forget this... If you live in degraded environments, degradation brings about cynicism, dissatisfaction."*

If we endorse pedagogical aesthetics and acknowledge its possible and endless versions – think of Reggio Children, another bottom-up model copied and reenacted domestically and internationally, an icon of a certain taste and thinking of beauty in children's pedagogy – it appears to be important to go beyond contingent, substantial and personal beauty so as to detect those subtle elements that underpin this property: care, orderliness but also devotion, attention, intention, harmony and research. They are constitutive of an intersubjective, strongly pedagogical, shareable dimension; whereas its product – the beautiful piece of work – can only be subjective, short-lived and limited. Therefore, in a pedagogical version of the aesthetic experience, it appears to be appropriate to give preference to the grounding features of experience rather than to its factual execution. "Teaching" beauty seems to be hard, and yet the process leading to its many takes seems to be possible, in the wishful thinking that learners will develop their own aesthetic morphology and become passionate about the care and contemplation process – to use the contextual language – thus setting themselves free from preset regulations and standards; especially at a time when age implies comparing one's own changing physiognomy with aesthetic perfection models, it seems important to unveil the pedagogical potentiality as well as the awareness of being one of the possible options and never the owners of the one and only archetype.

*PhD dissertation, coordinator of Oliver Twist school: "The first tangible sign of being welcome is delivered by the beauty and care for the details. In Cometa, even the physical environment and the so-called "non-formal curriculum" play a decisive role: they convey a message of care for people, they empower and challenge what makes sense and the purpose of one's being in this school. In Cometa's opinion, recovering the sense of beauty is neither luxury, nor mere aestheticism, but rather a key driver to the educational journey. To encourage the growth of*

*students and kids in general, planning and designing of the building and its surroundings were geared to care for the smallest details, thus leaving neat and beautiful spaces for co-habitation and study; the environment abounds with signs (from the gorilla at the entrance, to the helm, the anchor, the fountain and the vineyards, etc.) and quotations evoking and recalling meaning. At the same time, they prove how the environment can deliver new meaning to everyday things.”*

The environment has been designed for lessons and curricular activities, but also for study and utilization by students who wish to stay over in the afternoon, after school. It is instrumental to sharing or community life – in the contextual language -, very similarly to that of a boarding school. Teachers describe it as “a meeting place with community-related dynamism where division between teachers and students is kind of blurry”. Students can stay over for lunch – at the bar and restaurant or in the “workplace” (Contrada spaces are equipped with a kitchen, just like in a workplace) – and enjoy the study hall until 16.30. Voices of teachers and craftsmen are channeled into a cooperative teaching method that pays attention to strengthening positive team dynamics.

School as an educating practice community is a pedagogical assumption that J. Dewey hinted at in the first place and was then endorsed by XX century pedagogy under different experiences, i.e. communities, boarding schools (please see also “New schools” by C. Reddie and H. Baden in UK, Countryside schools by E. Demolins and G. Bertier in France etc.).

*Mathematics teacher (Woodworking and carpentry program), Oliver Twist school and coordinator of Liceo Artigianale: “You can take action on a kid in his/her everyday living: in other schools, February is the time for recovery, it is not easy to find extra time to interact with a kid. [...] A system that is readier to cater to the existing needs: a campus for kids who may just need a neat place to study, or even an opportunity to make some requests of the teachers, like assistance on homework or clarifications.” Conversations with teachers and craftsmen are channeled to cooperative teaching, paying attention to strengthen positive team dynamics.*

*Italian teacher (Dining room -bar specialist program), Oliver Twist school: “I rely on cooperative learning: everyone has an assignment and activities in small heterogeneous teams where everyone has his/her own task, everyone is actively involved and plays a role for the output as well as a social role [...] to teach citizenship skills.”*

*Master craftsman (Decoration program), Contrada degli Artigiani: “Keep them involved in remedying the mistake [...] They go and beat up the one who made the mistake [laughs], as you learn, you inevitably make mistakes.”*

Teamwork and sharing are a common denominator for the teaching staff.

*Mathematics teacher, (Woodworking and carpentry program) Oliver Twist school and coordinator of Liceo Artigianale: "Planning and onsite correction of homework facilitates sharing with colleagues. [...] There is a cohesive group of teachers: educational co-responsibility. In other school each teacher cares for his/her curriculum only instead of jointly looking at the class group under different viewpoints. [...] This is favored by the monthly focus meeting (equipe) with the tutors, attended by a neuropsychiatrist, where specific cases or classes are addressed collegially, that is including teachers of other classes too. [...] Improved control of the burn-out risk for teachers: it helps to have a strong group of people sharing the same mission and vision."*

Teachers share, mutually and/or with the students, extracurricular activities of various kinds, linked to opportunities for training or volunteering. Therefore, a feeling of belonging is developed/consolidated, as confirmed in the interviews with students (selected by the school management board).

## 2.2 TRANSFERABILITY OF THE MODEL: POTENTIALITIES AND LIMITS

We intentionally speak of transferability, thus avoiding terms such as replicability/reproduction of contextual variables whose uniqueness prevents such an intent. The idea is to refer to an attempt to collect and disseminate fertile elements that may inspire similar educational paths in the awareness of and compliance with contexts and uniqueness from elsewhere. To this end we have tried to isolate some pedagogical-didactic as well as organizational-managerial aspects that show some potentiality for transferability.

The relationship between educational thinking and resource management is a first distinctive, yet not exclusive, feature to think about. First and foremost, the interesting bond of the two key players: the educating-charismatic figure of the founder and the political-managerial one of the director. The regional government allowance system (that is a demand-based funding model which turns the student also in a client), combined with the possibility to select the teaching staff (including occasional collaborations with professionals from diverse sectors), leads to management geared to quality of offer and aimed at successful school performance of the attendants.

Speaking of a "community experience that matches with the theories" seems to be quite appropriate, according to an expression that professor S. Mantovani used in reference to the history of Reggio Emilia and attributable to other bottom-up experiences throughout Italy and not only (Tuscany, Umbria, Veneto, Trentino but also Nordic countries and Germany) – and as such an

approach, which is a result of local cultural characteristics, rather than of a method, a systematically arranged set of theories and practices. The habit is there to define oneself by contrast – in opposition to “known” and similar pedagogies – where pedagogical thinking, aside from the clear reference to “realism”, appears to be fragmented across its founding categories and semantic conceptual boundaries as well as the good practices of the original experience.

Whilst some of the most widespread pedagogical methodologies historically appear to be more systematic in how they are applied in practice, the “choice” of this context to take on the challenge and become an acknowledged method is not to be taken for granted; hence, the attempt to step beyond the threshold of shareable teaching/learning – even on different value-related perspectives but with the same educational goals – through a sound positioning and a rigorous formal method. Method – first of all as a set of practices – may in this case translate into a consistent organization of the most relevant teaching and organizational practices: practices relating to reception which hint at an in-depth and shareable thinking; classroom strategies and more general didactics, “the job order learning process”; just to name one; in-house training of teaching staff and enhancement of personal inclinations as a contribution to the educating community, combined with tasks assigned across different professionals; reduction of bureaucracy in favor of a wider sharing of pedagogical goals and strategic thinking; monitoring and getting practices/habits to become a culture through observation grids (welcoming moments, lessons in classroom, educational practices), assessment questionnaires on hot topics and mapping of teaching by school year.

We believe that the possibilities of transferability imply an initial investment in the grassroots elsewhere, as a basis for generating something similar but inevitably different.

### **For a possible implementation of the model**

The contextual variables include, among others, the quality local craftsmanship in close relationship to work-based learning, a renewed version of a Renaissance trait, which represents a potential for all regions on domestic territory, according to different traditions. Any refined expertise in the technical-manual field can be the cornerstone on which experiences of recovery and revival of the proposition can be based. Given the premises, the following factors are peculiar and therefore relevant for the purposes of a possible transferability of the model:

- Full sharing of the educational mandate with the professional figures involved (craftsmen and company tutors), central and winning from both perspectives – school and work – thus delivering social recognition and providing “heirs” to professional figures that are now “on the verge of extinction”; and assigning equal dignity to manual labor and “academics”; an inclusive scholastic perspective towards other types of intelligence / *formae mentis* (H. Gardner).
- The educational aims of the job order, as detailed in the section addressing the originality of the teaching and pedagogical proposition.
- The internship, designed and articulated, interesting in all phases: planning, monitoring and evaluation (see the section on the teaching and pedagogical proposition).

- The co-drafting of the resume jointly with the companies involved, which provide useful information on subject matters / technical skills required and utilizable in the labor market.
- The creation and sale / offer of products / events that are instrumental to re-motivation / learning and also a contribution not to be underestimated in terms of sustainability, (the founder's business activity does not seem to be a determinant variable: as described in the sustainability section, most of revenues come from the catering service).

Below is an overview of other categories / aspects which have been detailed in the previous sections and are distinctive in terms of their potentiality for dissemination. As regards the teaching staff:

- In-service training (200/300 hours per year), rewarding scheme and attractiveness for young teachers at the beginning of their career (in 2016 the cost of external training amounted to € 3,700 and was borne through fundraising and the project office). A controlled cost by the partial free-of-charge provision of the training activity.
- Monthly supervision of professionals, tutors and teachers. (as described in the section on sustainability, the specialists are accounted for under the item of extra expenses – specialists, trainers, overtime tutors and teachers etc. – which amounts to € 1,500 for each student).
- Observation among teachers, which is still in the running-in phase, and with a good chance to get implemented on a full scale.
- Reduction of bureaucratic obligations, therefore an organizational setup that is focused on contextual needs.
- The creation of a research center (Cometa Research) inside the school, where teachers can obtain a PhD and engage in research activities into their own teaching.

From the point of view of student aid / accompaniment / inclusion:

- Tutoring, a key element in support of study and a successful internship. (As described in the sustainability section, the social cooperative contract entry level pays 1,500 Euros gross for 38 hours a week.
- The national collective agreement of the school employees provides 22 hours a week for teachers, and 18 weekly hours for co-teachers and tutors 18 hours a week at a sum of 1,700 Euros gross).
- Co-teaching, a cornerstone of inclusive education.
- Team building among teachers, and between teachers and pupils for the establishment of a community of practices (Dewey).
- Educational co-responsibility, made effective by the exchange of looks at the kids among the different players.

With a more analytical look, other pedagogical-didactic elements that are relevant for the purpose of transferability can be outlined:

- High standards also for “tough” kids: rigor in the execution and making of the product / service delivery. Care for quality.
- Work and real commitment: production of goods and services for the public demands a lot of exercise but has real finalization and feedback.
- “Observing kids in action”: while they work and experience the different areas to identify “What is more natural to them”.
- Motivation / interest through involvement and “deal with the kid”: choosing and sharing the training milestones with the student.
- Experiences that are designed and connected to each other (Dewey).
- Physical environment: care / order / devotion/ care for the details.
- Welcome / Reception: practices, intents and reflection on the role of hospitality.
- Use of informal situations to establish dialogue and trust.
- Pedagogical, teaching and organizational practices (see the pedagogical proposition section).

Also, correlated services as mentioned by the interviewees themselves need being highlighted for their supportive role in teaching and planning:

- Job placement office. Described by the teachers as follows: “This service stems from the need to accompany the students until their final introduction into the labor market. Starting from the big investment in curricular internships, some students are called in by the companies where they have served their school-work training, while others are supported through an active job search course consisting of lessons in which they receive assistance in drafting the curriculum vitae, registering with job search sites, taking stock of acquired skills and delivering their resume to the identified companies. Moreover, thanks to some European funding, such as the Youth Guarantee, the school profiles and proposes to the partner companies its alumni seeking for a job, trying to match supply and demand. This working method has led to good results over the years. As regards the food services specialist qualification program, 82 students majored from the school in 2014/2015. 46 out of 82 have chosen to continue their studies, 3 have moved to another country, 33 were looking for employment in July 2015. Of these 33 alumni, 29 found a job and currently have a regular employment contract as of June 2016. 37 job placements were successfully completed in 2015/2016 and 80 extra-curricular internships were activated for students and alumni. As described in the section on sustainability, this chapter of operations is accredited by the Region of Lombardy and benefits from employment funding (Youth Guarantee and FIXO program).

- Project Office. It allows to recover resources and promote the activity outside. Staff of this office work with the teachers to participate in bid for tenders and project drafting. As described in the section on economic sustainability, the cost of project designers is covered by the design and fundraising activities themselves.

### VOICES OF THE KIDS (FOCUS GROUP DISCUSSION)

Bearing in mind that the interviewed student sample is partial and was selected and indicated by the school management and therefore no generalization is advocated, it seems appropriate to report about the comments voiced by students and former students to have a term of comparison and verification of some significant and transferrable aspects of the experience. We felt that the little criticism voices were limited in extent and by no means relevant for the sake of the research scope. As such, they're not included in this account. Therefore, a selection was made of the testimonies that represent an indicator of the sense of the experience, as acquired and acquirable.

*"I feel welcome in the relationship with teachers and tutors."*

*"I had no skills, but he [the company tutor] made me feel confident."*

*"I am of value, this is what the teachers made me understand."*

*"The tutor would get back to me and help. We can speak with them informally, they are quite young. They play a key role especially in the first grade. If you miss many school days, they point it out to you, they would call you to know where you were, or if you had a scary look, they would call and ask about what is happening. He's the one who best notices how you're feeling."*

*"But the real point is that I have re-gained my life and a perspective".*

*"Facts used to be mismatched with my ambition."*

*"Reality needs to be looked at with someone, this is what I've learned."*

*"When I arrived I was alone, I didn't know who to entrust what I had in mind. Now, I feel loved, there is someone who accompanies me. This has changed me and helps me tremendously."*

*"Yes, but there is always something to learn, as if I was still in school."*

*"I keep a diary where I write everything, I love it. When you write things, that's when you'll learn them."*

*"I started a journey to become myself, I mean, not becoming what I think I am, a rebel, but who I really am."*

*"He can get me to think about things." [Speaking of the school tutor].*

*"He counts on me." [Speaking of the company tutor].*

*"My school is beautiful."*

### Elements of spontaneity – non-transferable

The school shows some unique features that cannot be accessed out of its context:

- Personality of the founder, as a triggering and motivating driver.
- The cohesion ensured by sharing values and by family bonds (for example the family bond between the school principal and the founder).
- Professional figures who are 'devoted' to the cause in addition to teaching: some professionals live in apartments adjacent to the school (part of Cometa), others are part of the network of foster families, others still work on a voluntary basis.
- Passion for education and vocational character: "Teaching as an experience of gratuitousness": That is the extra effort (working time, holidays, events during the weekend) – for example tutors are required to grant availability to participate in catering events over the weekend or in the evening. The tutor is always present in the work-based learning scheme.
- Family style is reenacted. Figure of the master craftsman (paternal code) and figure of the tutor (maternal code).
- Welcome/Reception and link between community and school: welcoming generates welcoming, but the metaphor with sourdough seems to be particularly appropriate: the original matrix is required.
- Values pursued by the context can be an advantage to find funders, but problem in terms of transferability.

### Challenges/problems/risks

Lastly and in short, here are some open issues for the future of Cometa, its ideals and values, but also the new perspectives that it seems to embrace in order to project itself into the world and stand out as a model.

- The bottom-up experience starts from a charismatic individual, it develops by taking root in the territory and, in the current phase, it is looking for a comparison with theories and methods of North-American origin. It therefore seems possible and perhaps inevitable that the encounter with the US experience will lead to technicalization.
- The risk is that it may become a proposition for technicalized practices – with a shift from community experience (bottom-up) to school-method (top-down) – thus losing its most distinctive contextual elements. At present time a balance can be found between the constructs / language of the founder's values and the constructs / academic-international language, also because the latter are designed to serve the former.
- Enthusiasm and heartfelt adhesion to the proposal and the founder's educational philosophy and aesthetics seem to be, at times, unconditional. There is a need to pay attention to the risk of progressing on self-referentiality and fixed tenets, which did indeed spontaneously emerge from life situations and the ability/charisma of an individual, but whose



duplication may wither in the long run due to lack of critical thinking and originality. One may think, for example, about a concept of beauty that is one-way and centered on the founder's style. Moreover, the enthusiastic endorsement, also due to shared values and educational proposition the very same teachers benefit from, may go through some decline (real life-dependent reasons, changes in the lifestyles of the currently very young teachers, possibility to sit state board competitive examinations, evaluations based on stability and commitment criteria, etc.).

- Fatigue and possible resistance – exactly because this is a bottom-up and out of ordinary experience – to recognize possible theories of comparison/reference/inspiration, partly due to the enthusiasm of a unique experience. All this can make it harder to evaluate and recognize related approaches to take input from. In fact, defining oneself by contrast seems to be the prevailing trend.
- Struggle in addressing areas for improvement. Just a few operators have made a point of aspects such as organization, agenda of goals/priorities and little else; this is possibly due, in part, to a lack of/not being accustomed to getting exposed to external critical review (by whoever hasn't "endorsed the cause"). Some reluctance to expose themselves and to be evaluated with standard procedures of qualitative research was found, whereby randomized and "uncontrolled" sample is required.
- The most urgent challenge at present time concerns the high school of arts and crafts, which requires to articulate its disciplines both through practical experience and higher theoretical objectives.

### From another viewpoint

In terms of transferability, it seems to be appropriate to quote the testimony by a South American pedagogist, P. Freire, who highlights educational and existential categories that apply across very different contextual features and values<sup>33</sup>.

"There is no true teaching preparation possible separated from a critical attitude that spurs ingenuous curiosity to become epistemological curiosity, together with a recognition of the value of emotions, sensibility, affectivity, and intuition. To know is not simply to intuit or to have a hunch, though there is an intimate connection between them. We must build on our intuitions and submit them to methodical and rigorous analysis so that our curiosity becomes epistemological." (P. Freire, *Pedagogy of Freedom*, page 48). A footnote reads: "It is not possible to train teachers who show indifference to beauty and morality that being in the world, with the world and

<sup>33</sup>In a nutshell, according to P. Freire an alternative pedagogy has a precise political consciousness: it is *the pedagogy of the oppressed* (1968), which stands on the side of the poor, the last ones and triggers learning processes that go beyond the mere literacy, to reach fully-fledged consciousness; this develops as a regained ownership of language, the ability to take the floor, to analyze meanings and historically relocate them in order to produce the emancipation of the consciences of the underprivileged classes and raise them to participate in civic life, or regain ownership thereof. Its true purpose is not the professionalization of the individual but first and foremost the human and social education of every man.

other human beings demands from us in a substantial form. Let me repeat: there is no authentic teaching practice that is not aesthetic and ethical experimentation in the first place.” (Ibidem).

“Namely, that to know how to teach is to create possibilities for the construction and production of knowledge rather than to be engaged simply in a game of transferring knowledge. When I enter a classroom I should be someone who is open to new ideas, open to questions, and open to the curiosities of the students as well as their inhibitions. In other words, I ought to be aware of being a critical and inquiring subject in regard to the task entrusted to me, the task of teaching and not that of transferring knowledge.” (Ibid., p. 49)

“Let’s return to the principal topic I have been discussing in this text: namely, education, that specifically human act of intervening in the world.” (Ibid, p. 99).

## CONCLUSION

Cometa Formazione-Oliver Twist school represents an original experience which has expanded over time, thus receiving consensus and appreciation (for ex. by the European Training Foundation) and can now proudly stand out, in an educational landscape that is not always that exciting like the Italian one, thanks to the positive mood created by a passionate teaching staff and the educational/instructional care dedicated to every single student. What most strikes the observer is the ability to put together educational skills and managerial skills, which is also reflected in the management of time and resources. The organization seems to be able to effectively communicate with the political authorities, thus moving with agility within a national and regional regulatory framework under constant evolution.

The asset around which the entire Cometa system seems to revolve is the ability to elicit high degrees of devotion in many of its professionals, especially teachers and tutors, also a result of the combined formula of values and family bonds of the top management members. Passionate commitment has led to consolidate good practices, to design individualized paths, to develop effective internship and order-driven teaching/learning processes as well as attention to quality in-service training opportunities for the teaching staff.

The survey – which lasted over 6 months – has highlighted various aspects specific to the educational model. Some problem-prone areas have also come to the surface and require attention in terms of sustainability of the model. The first area goes back to the cornerstone devotion ensured by the players who share the educational responsibilities in the School: Cometa offers a lot to its students because it demands a lot out of its teachers, both during regular days and throughout the school year. Like all private organizations, Cometa too faces big challenges in achieving and overcoming government public compensation schemes that are by far not high, but still characterized by several clear benefits (plenty of free time, no pressure, etc.): also, Cometa tries to offer a lot to its teachers through high investment in training, for ex., the PhD program and summer “campus”. However, our notes on

the incentive measures (not only monetary ones) that are most suitable to minimize the staff turnover cannot be limited to the in-service training as this may end up being an additional time burden required out of teachers.

A second noteworthy area is the balance of income required to cover such a demanding training offer: attention to each single student – even more so required for SEN kids, emphasis on the environment aesthetics, and high-profile training for the teaching staff, imply a per-student-tuition fee that requires major financial supplements in addition to regional funding. Sustainability also depends on the ability of Cometa to maintain and, if possible, strengthen the two channels of fund-raising and income, possibly expanding their reach beyond the local sphere.

One of the questions underpinning the onsite survey concerned the conditions required to possibly transfer Cometa experience to other contexts. This question is justified by the fact that the need for inclusion and fight against school dropping-out addressed by Cometa locally is strongly felt in other geographies too, so much so that it sometimes stands out as a real national emergency. The survey study allowed to focus and isolate some peculiar features of the model, including, the key role played by the strongly charismatic figure which was able to launch and guide the educational experience, thus safeguarding it from the risks of repetition and overt technicalization; strong anchoring of the school tasks to real labor and job market, also as factors inducing accountability in the youngsters; utilization of beauty aesthetics and rigor as a pedagogical leverage, which is certainly not unprecedented and yet an effective practice pursued with conviction.

However, it would be naïve to think of these and other fertile elements of Cometa as of easily portable/exportable ingredients for other contexts. From our close observation of Cometa's experience, we may draw some important lessons for any attempt to trigger a similar process in other geographies, specifically those economically and socially disadvantaged where the need to recover perspectiveless young people is more deeply felt.

The first lesson involves a cohesive framework of reference in terms of values, particularly inspired to the idea of hospitality/welcome. The school and its different training activities originated and then developed in a region that has been historically very much connected to the educational movement referring Father Giussani. A close mesh of practices and ideals arose out of it, including roles and reference models, which contributed to “keep together” potentially controversial factors: managerial activity/family, collaboration/competition, dropping out/motivation. Therefore, it would be an illusion to think of transplanting the individual ingredients of the model without caring for the ideology-value tension that enabled its combination. On the other hand, similar forms of deeply-shared experiences by the players of educational enterprises (though with different pedagogical implementation and values) can also be found in other successful experiences, both religiously inspired (Salesians' vocational training) and lay's (the Reggio Emilia approach).

Also, a second important lesson can be drawn from the analysis of Cometa's experience: virtually nothing of what can be observed today in the school has ever been designed in theo-

ry; in fact, anything existing today has drawn its origin and inspiration from the need to provide effective – even unconventional – answers to the needs of the local territory. All activities by Cometa, the agencies and organizations committed to them and the very same teaching/learning approach were built “in action”, without following a planned design. This process of listening to the needs, looking for original and community-rooted solutions, ongoing adaptation to the changing conditions of the demand for training and education required long maturation times: just think of the evolution of the training demand by the parents of children who used to attend supervised classes after regular school time which then led to the creation of Oliver Twist school. Also, think of the progressive development of a self-funding system through the sale of products and services, which implied the need to establish a solid network of trustworthy relations with local businesses and/or experts/craftsmen of various areas. These are the adaptive processes which, through subsequent layers, also soundly bound to the local needs and competences, contributed to better qualify the conditions for the development of a successful training system.

Finally, a thought about the praiseworthy attention paid by Cometa to the potentiality of the boys and girls who enter its sphere: we were able to appreciate and bear witness to what it means to be/feel received by kids who are completely disoriented, without references and desire/motivation.

In spite of a vague and rampant goal to train them how to think critically, it looks like “these kids” are assisted in expressing what they know and can do well, that is the undisputed foundation for future self-esteem and proactive behavior and, hopefully, for future citizens who are careful of and taking active part in the common good.

The referenced methods – specifically those founded on the work-based school reform – have tended to achieve not only professional, but also moral and social education goals. From this viewpoint, as it promotes truly responsible behaviors, the school fulfills its noblest task.

## BIBLIOGRAPHY

- Bateson, G., (1972), *Steps to an ecology of mind*, Chicago University Press, Chicago.
- Dewey, J., (1938), *Logic: the theory of inquiry*, Allen and Unwin, London.
- Freire, P., (1998), *Pedagogy of freedom: ethics, democracy, and civic courage*, Rowman and Littlefield, Lanham (MD).
- Gardner, H., (1993), *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*, Fontana Press, London.
- Gardner, H., Davies, K., (2014), *The app generation: how today's youth navigate identity, intimacy, and imagination in a digital world*, Yale University Press, New Haven-London.
- Mead, M., (1961), *Coming of age in Samoa: a study of adolescence and sex in primitive societies*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Rogoff, B., (2003), *The cultural nature of human development*, Oxford University Press, Oxford.



## AFTERWORD

SUSANNA MANTOVANI, *Università Milano Bicocca*

Oliver Twist school originates and develops from a community-rooted experience. The community where Cometa has settled in, has been developing over time, has networked with local organizations, services, the manufacturing industry, and the idea and creation of the school were its natural, courageous evolution.

It is a one of a kind experience thanks to its story and the way it combines sensitivity to social and personal frailty of many pupils with the confidence in the possibility to orient and support them in their pursuance of realistic and quality accomplishments.

It is a bottom-up experience which has intentionally built a social environment and relationships where educational goals are strongly shared by the promoters and professionals involved – teachers, tutors, masters of crafts. This is the core base where the search started for training approaches as well as methodology-teaching/learning inputs, ideas, new models compatible and re-interpretable in line with original goals and values. Teachers and tutors have studied, study and constantly talk with each other about their daily work, thus acting as a cohesive and supportive group of individuals who stand out as a model, consistently with the commitment and rigor required of them.

Oliver Twist expects much and gives much to its students, it demands deep commitment as well as personal and professional education from teachers and tutors, thus offering an intense experience, with plenty of stimuli, which will in any case be a remarkable term of comparison for their future profession.

Being deeply-rooted in the local territory and community and a welcoming and yet demanding atmosphere – the school experience taking place in a carefully detailed environment appears to be totalizing both for kids and adults – represents both the strength and a challenge and a key critical factor for Oliver Twist in terms of possibility to transfer the experience and its most effective practices.

I believe that in order for transferability to be an option, the promoters of Oliver Twist will have to build a model in a particular sense, that is a model that does not carry a *method* but rather an *approach*, with features of style, environment, teaching/learning, recognizable goals which are at the same time typical of new settlements, interpretable and renewable depending on geogra-

phies and characteristics of the kids, their families, the local manufacturing industry, thus aiming at establishing a constellation connected by unique experiences.

It is not thinkable for Cometa community or Erasmo Figini's business to emerge again elsewhere, and yet, through proposals and projects able to mutually converse and negotiate, through the establishment of strong and diverse networks – pursued with the very same focused energy but also with the ability to select collaborators who are familiar with the place and feel themselves as players of the main part – it is possible to see the emergence of other schools or other crucial, lively experiences of education and work-based learning: by re-interpreting (and not merely replicating) the teaching approach and practices that have developed at Oliver Twist and that this case study has sounded out and tried to understand and tell about.

A good and effective school that intends to involve those who most easily may abandon it, cannot simply be a transposition of professional knowledge and teaching methods, but it should rather set its first goal in the creation of a place of relationships, rules, stimuli that make sense to the life of the pupils and hence allow to demand, generate or re-generate motivation to commit and learn.

In order for new schools to be successful, they will have to be perceived as appreciated and relatable and trigger willingness to be protagonist and involved in the teaching faculty; they will not deliver in identical fashion and, by inspiration to Oliver Twist, they will have to find their own languages with originality.

I'd like to encourage Cometa not to set up a brand, as there are too many out there who try to reinvent and harden antique methods, but rather to direct its outlook to research, openness and assistance to other territories and new interpretation inspired to Oliver Twist so that they may exert a generative power themselves.



# ALLEGATI

---



## ALLEGATO 1

*Intervista alla dott. Silvia Magni, vicesindaco di Como con deleghe alle politiche giovanili.  
28 febbraio 2017*

Ho questo ruolo dal 2012, sono in scadenza mandato, le votazioni saranno a maggio giugno. Ho sempre insegnato storia e filosofia al liceo scientifico e dopo al liceo linguistico. Una delle cose importanti che abbiamo cercato di fare, che mancava è stata quella di dialogare con tutti i soggetti della città nei diversi settori, ad esempio per le scuole le riunioni periodiche con i dirigenti scolastici, per coordinare le diverse iniziative e definire con loro le priorità e per stabilire le questioni più urgenti.

**Configurazione del territorio. Quali sono attualmente le questioni più urgenti: priorità della città, politiche giovanili, politiche sulla criminalità, politiche sull'immigrazione.** Noi abbiamo una competenza diretta sugli istituti comprensivi fino alla secondaria di primo grado mentre quelli di secondo grado sono di competenza della provincia e della regione.

Lo sforzo è stato quello di dialogare anche con questi soggetti stabilire un contatto, alla secondaria di primo grado soffrono di mancanza di risorse quindi abbiamo stabilito accordi su come gestire queste risorse e sostenere iniziative che già le scuole avevano in atto o utilizzare le risorse a disposizione per sostenere i progetti didattici elaborati all'interno delle scuole.

Ogni scuola aveva in mente un progetto, che di solito corrisponde a un bisogno: educazione civica, integrazione, disabilità etc, e abbiamo deciso come amministrazione di sostenere queste loro proposte; in altri casi – faccio esempi molto concreti – le scuole professionali che hanno deciso di partecipare ai bandi per ottenere finanziamenti, avevano bisogno anche dell'appoggio e della condivisione dell'ente locale e quindi abbiamo non abbiamo fatto mancare questo appoggio e abbiamo valutato insieme la proposta. Abbiamo sempre garantito il nostro appoggio, il nostro sostegno; oppure un festival che abbiamo promosso dal primo anno in cui ci siamo insediati per favorire la conoscenza di altre culture che sono presenti nella città, quindi multiculturalismo, il rispetto del dialogo tra comunità straniere e la comunità locale. Abbiamo voluto coinvolgere anche le scuole in questo progetto sfruttando le competenze specifiche delle scuole, per cui le scuole che avevano in corso di ristorazione le abbiamo coinvolte, perché incontrando l'associazione di stranieri potessero imparare delle ricette tipiche e proporre questo menù etnico alla città. I ragazzi della scuola mettono a disposizione le loro competenze, la loro passione e incontrano una comunità di stranieri che vive in città, imparano qualcosa dal suo da loro, e mettendosi insieme fanno una proposta che va ad aprirsi alla città. In questo caso abbiamo coinvolto anche Cometa e il centro professionale di Como in questo festival che si chiama intrecci di popoli nel 2014 2015. Sono state organizzate una serie di serate di avvicinamento al festival nei mesi prima, per cui le scuole ospitavano al loro interno la cittadinanza dopo che si erano preparati, con

l'associazione di stranieri avevano definito un numero di ragazzi che dovevano spiegare il piatto tipico a chi aveva deciso di partecipare a questa cena. C'era un calendario dove si poteva scegliere, i ragazzi di Cometa hanno incontrato la comunità romena che vive qui. La scuola ha ospitato la cittadinanza che si era iscritta alla cena, intanto non tutti erano già stati alla scuola e poi hanno incontrato una tradizione diversa dalla nostra. Un'esperienza che – per noi come amministrazione – è stata importante perché ha aiutato a eliminare barriere e pregiudizi, e mi auguro utile anche per le scuole. I ragazzi hanno scoperto delle comunità e loro hanno scoperto delle realtà formative che non conoscevano.

Noi ci siamo affiancati a quelle proposte e progetti che le scuole volevano realizzare e in alcuni casi abbiamo chiesto alle scuole di affiancarci nella realizzazione di iniziative, cerchiamo che le scuole si facciano contaminare dalla città. Questa settimana presenteremo con una conferenza stampa un altro progetto che coinvolge il centro professionale, Cometa ed ENAIP, una scuola regionale di formazione professionale. Coinvolgiamo questi tre soggetti presenti in città e abbiamo realizzato un concorso a cui parteciperanno le scuole, ciascuna con una squadra di studenti che si sfidano e propongono alla città dei drink analcolici per aderire alla prevenzione sugli abusi di alcol del mese di aprile, con un'azione di sensibilizzazione in accordo con le scuole, definendo con loro questo concorso. Per arrivare a quella giornata di sensibilizzazione con un'azione di coinvolgimento delle scuole e dei ragazzi che poi è la popolazione interessata agli abusi di alcol e anche i locali perché le sfide delle scuole si svolgeranno in quei locali che di solito ospitano le scuole negli stage. Abbiamo costruito un progetto comune e coinvolto i locali che già collaborano con le scuole cercando di aprirci alla città e ai ragazzi che frequentano quei locali, facendo vedere che dei loro coetanei sono sensibili alla tematica, e facendo fare agli studenti da educatori tra pari. L'idea è che ci fossero dei giovani virtuosi e capaci che mettono a disposizione le loro capacità per proporre uno stile di vita diverso. Abbiamo trovato la disponibilità di tutte le scuole, sono anche molto contenta di questo, la cosa che mi ha fatto piacere è che si stava già ragionando sulle proposte dell'anno prossimo: cominciamo con questa cosa che è piccola per poi piano piano allargarci, perché si promuova una qualità nel bere nel mangiare, visto che loro hanno la parte di ristorazione di barman, e quindi anche un po' più accessibile come tema sulla popolazione e sulla cittadinanza. E sono molto soddisfatta e li ringrazio, anche perché non era scontata la loro adesione e partecipazione. Credo anche che emerga questo senso di appartenenza alla città che, come amministratore, credo sia importante promuovere e valorizzare.

**In generale le caratteristiche della città.** Diciamo che dal punto di vista economico c'è stata una grande trasformazione della nostra città che è stata per anni la città della produzione della seta, e che ha rappresentato una fonte di arricchimento non indifferente, che però è entrato in crisi perché il tessile ha conosciuto una crisi tremenda. Sono almeno 10 anni ma anche prima. Il problema è anche questo, però c'è stata la capacità di reagire,

intanto di rilanciare il tessile puntando sull'eccellenza e sulla qualità, pur essendo più competitivo il prodotto estero perché è più economico, abbiamo quindi puntato all'eccellenza; e dall'altro cercando di diversificare, puntando anche su un'altra vocazione, quella del turismo, dell'accoglienza, del turismo culturale che ha un processo lungo, nel quale però le scuole possono essere coinvolte perché devono saper intercettare questo cambiamento economico e quindi formare le giovani generazioni perché possano affrontare questa nuova sfida. Per esempio il settore ristorazione e alberghiero nel nostro paese sta conoscendo una grande fortuna, qui il turismo a Como sta crescendo tantissimo. Sta crescendo un turismo che non è più solo nei periodi primaverili estivi, ma anche nel resto dell'anno, nella stagione autunnale e anche invernale con iniziative come la città dei balocchi. L'8 dicembre hanno transitato 80.000 persone in piazza Cavour. Ed è un'iniziativa che si sviluppa durante il periodo invernale sostenuta dall'amministrazione comunale e realizzata anche con l'intervento di privati, che prevede tutta una serie di iniziative dai primi di dicembre fino all'Epifania, dedicati a tutte le fasce di età, ai bambini, alle famiglie, agli adulti. Nel negli anni ha coinvolto diversi soggetti, il teatro sociale, associazioni e realtà culturali, per cercare di proporre anche in questa stagione, che di solito un po' morta, iniziative per la città. E in questi anni stanno attirando anche da fuori.

Noi abbiamo l'Università dell'Insubria che prevede il corso di laurea di marketing e promozione territoriale, che ha costruito negli anni passati una convenzione con gli albergatori per formare persone; intanto che siano in grado di lavorare nei grandi alberghi di lusso, dei master di formazione molto specifici con l'università che ha capito la vocazione del territorio e ha cercato il contatto con l'associazione degli albergatori.

**Conosce IATH?** Si c'è anche quello, credo che sia stato presentato a Cernobbio l'anno scorso, un'altra dimostrazione di come il turismo, in generale la cultura, il marketing territoriale stia diventando un ambito privilegiato, sul quale anche noi come amministratore abbiamo introdotto la tassa di soggiorno. La tassa ci ha consentito di recuperare risorse che in accordo con gli albergatori vengono utilizzate per riqualificare delle piazze, che sono state chiuse al traffico e sono state restituite alla città, e l'hanno resa più bella – secondo noi che abbiamo fatto. Vogliamo andare nella direzione di rendere sempre più attrattiva la città in dialogo con l'associazione albergatori, la Camera di Commercio, per definire insieme come intervenire sulla città. Alle volte si è deciso di intervenire su opere, alle volte eventi anche giovanili: gruppi di giovani che hanno fatto una proposta e che sono state sostenute economicamente almeno nelle prime edizioni, attraverso i contributi che arrivavano dalla tassa di soggiorno. Un contributo per lo sviluppo della città. Ad esempio un festival – “Wao” – che si svolge a giugno nei giardini sul lago che chiama musicisti da tutte le parti d'Italia e d'Europa e richiamano un grande pubblico di giovani quindi va a promuovere un turismo un po' diverso. Tutte iniziative che prevedono il Comune come facilitatore e regia, il Comune non ha la possibilità di fare da solo ma insieme ad altri il risultato resta anche sul lungo

periodo. Adesso per esempio – la prossima settimana – partirà questo festival del jazz, che non c'era. Un'iniziativa nuova anche questa fatta in collaborazione con soggetti terzi, scuole di musica per esempio, che insieme all'amministrazione comunale, al settore cultura, e la disponibilità dei locali propongono alcune serate di cultura e di musica. In connessione con Chiasso che dopo farà un festival suo quindi un collegamento tra le città, oltreconfine ma che sono i nostri vicini di casa. Quindi pensarsi sempre di più all'interno di un territorio: non possiamo pensare di promuovere solo la nostra città senza pensare a chi ci sta attorno.

**Abbiamo detto gli aspetti economici, altri aspetti salienti.** In parte lo dicevo prima parlando del progetto "Intrecci di popoli": attenzione a favorire una vocazione internazionale della città, sia nel senso che arrivano turisti da tutto il mondo e anche perché la città è abitata da persone che arrivano da tutto il mondo. Abbiamo avuto una situazione l'anno scorso raccontata da tutti i principali telegiornali nazionali e non solo, perché a Como è una città di confine. In una città che già in questi anni ha ospitato persone che vengono da altri paesi – anche se le vicende dell'anno scorso erano più legate dall'esigenza di passare attraverso Como per raggiungere altre destinazioni – si vuole anche cercare di costruire una nuova idea di cittadinanza. Chi è cittadino di Como oggi: non è più il comasco che è qui da settant'anni ed erano qui prima i suoi nonni e i suoi genitori. Comasco è anche chi ha deciso, provenendo dalle Filippine, di vivere qui e di stare qui con la sua famiglia e di costruire il futuro suo e dei suoi figli. Quindi questa iniziativa, così come la riattivazione della consulta degli stranieri, sono stati tutti tentativi attraverso cui si è cercato di costruire e di capire anche cosa vuol dire essere cittadino di Como, chi è oggi il cittadino di Como. Il festival è stato organizzato in collaborazione con la diocesi, quindi anche questa sensibilità, e poi con il centro per i servizi del volontariato, l'organismo che raccoglie tutte le realtà associative di volontariato territoriali. Abbiamo costruito delle relazioni con queste due realtà importanti e poi abbiamo voluto coinvolgere anche gli stranieri che qui hanno dato vita a un'associazione, e che hanno quindi già dimostrato per come si sono strutturati di voler dare un contributo alla loro città. Piuttosto che interrogarsi su temi di attualità, si sta ragionando anche in termini di dialogo religioso quindi capire se si può, si riesce, quantomeno ad arrivare a una situazione di rispetto reciproco; evitando di farsi condizionare dai pregiudizi. Non è facile in questo momento storico, soprattutto per le comunità islamiche che vengono viste con sospetto e che a loro volta fanno fatica a proporsi, perché temono di essere giudicate male. Aver avviato queste situazioni in cui ci si ritrova attorno a un tavolo, con una cornice istituzionale, ha consentito anche a queste persone di sentirsi più parte della città.

E poi penso anche alla presenza delle seconde generazioni nelle scuole. Sono tanti oramai ragazzi nelle scuole che hanno ottenuto la cittadinanza italiana perché oramai sono 18 anni che vivono ininterrottamente nella nostra città. Avevano il diritto di chiedere cittadinanza. Fin dagli asili nido comunali, e poi attraverso il lavoro straordinario degli insegnanti nelle scuole – che sono anche per legge obbligati a favorire l'inclusione – cosa che però

non è facile perché un conto è dirla nella legge un conto è favorire questa cosa nei fatti. La disponibilità che noi abbiamo dato per ospitare una scuola di italiano per mamme straniere. Il problema è per la mamma che magari non ha occasione di imparare questa lingua quindi anche la possibilità per queste mamme di essere in qualche modo essere accompagnate in questo percorso di scoperta della città, e di una cultura diversa. In questi anni siamo riusciti a dare una sede al centro provinciale di istruzione degli adulti, l'educazione degli adulti. C'è stata una riforma, una trasformazione e ci siamo impegnati come amministrazione comunale a dare una sede, non solo al centro di formazione provinciale locale della città, ma anche una segreteria che coordina tutti gli altri del territorio.

**NEET.** Nel nostro territorio la percentuale è intorno al 20%, mentre la media nazionale sul 17. In realtà il problema vero è che non abbiamo dati precisi; non ci sono perché non è facile recuperarli dalle scuole, che hanno magari ragazzi che frequentano il primo anno che vengono bocciati, si spostano. Non si capisce bene che se ne facciamo, quindi intanto che questo problema di recupero dei dati. Però anche su questo tema devo dire che in questi anni, grazie anche alla fondazione della comunità comasca, siamo stati tutti coinvolti – a partire dalla prefettura e le amministrazioni locali, all'ufficio scolastico territoriale – in questo progetto che si chiama “non uno di meno”. L'obiettivo di conoscere il fenomeno della dispersione scolastica sul territorio, e poi attuare delle strategie più possibile condivise. Magari in passato hanno cercato di affrontare il problema ma da soli, è quindi in modo molto meno efficace. E far sì che ci fosse un impegno di sistema per raggiungere tutti lo stesso obiettivo. Tra l'altro suddividendosi in un gruppo di lavoro legati alle fasce di età, per cui partire già con un'attenzione alla primissima infanzia, quindi l'importanza anche di accompagnare genitori in un sostegno alla genitori all'età concentrandosi poi sul passaggio delicato tra la vecchia scuola media alla secondaria di primo grado e la secondaria di secondo grado per cui il problema è quello dell'orientamento scolastico e la possibilità per un ragazzo di 13 anni di capire che scuola vuole fare.

La necessità di formare docenti, di rendere anche le scuole un luogo nel quale i ragazzi si trovano bene, stanno bene e possono trovare degli adulti a cui fare domande, chiedere indicazioni. Ci siamo molti concentrati, come amministrazione comunale, sul tema di dare vita a delle scuole aperte. La scuola come luogo nel quale io non mi trovo bene solo la mattina mentre si fa lezione, ma che vuole diventare punto di riferimento per tutta la comunità che vive nel quartiere: ragazzi, gli insegnanti, le loro famiglie anche le altre generazioni i nonni e i fratelli più piccoli. Tutti quelli che insieme possono contribuire anche – diciamo – a sviluppare competenze nei giovani. E più io sviluppo competenze più sono in grado di capire che cosa voglio fare. Poi c'è anche il grosso tema dell'orientamento finita la scuola superiore rispetto al mondo dell'università. Esiste, in provincia di Como, una rete provinciale per l'orientamento. Il Comune di Como non faceva parte di questa rete, è entrato a far parte di questa rete con questa amministrazione. A noi è sembrato doveroso sederci almeno a quel tavolo, e sapere che cosa stessero facendo i diversi soggetti. Non solo ci siamo inseriti

all'interno di questa rete, che era coordinata dall'ufficio scolastico territoriale, ma abbiamo voluto anche partecipare a questo progetto della fondazione comasca "non uno di meno" al quale peraltro sono stati chiamati anche tutti i soggetti chiamati nella rete, e questo ha un po' cambiato le cose. Intanto perché c'è una reciproca conoscenza, e si conoscono anche le diverse sensibilità: capire come fa l'orientamento del liceo classico, come lo fa la scuola professionale. Spesso c'è una difficoltà nelle scuole medie nel riuscire a dare delle indicazioni chiare dei ragazzi, soprattutto evitare che si facciano condizionare troppo dalla famiglia. Purtroppo molte delle decisioni che ragazzi prendono rispetto al loro futuro sono condizionate da scelte familiari, che a volte guardano più lo status piuttosto che alle capacità. Anche in questo caso avremo cercato di promuovere insieme ad altri soggetti, una serie di iniziative che potessero favorire una consapevolezza.

**Rispetto alla questione relativa alla dispersione scolastica giovanile avete collaborato con Cometa?** So che loro si sono impegnati in alcuni progetti per i quali hanno chiesto da noi un'adesione, però diciamo che in tutti questi progetti non c'è un intervento diretto nostro, ad esempio un progetto finanziato un paio di anni fa. Credo che siano coinvolti, se non mi sbaglio perché mi confondo, anche in quello ha vinto adesso un contributo del Ministero insieme al setificio, al Da Vinci e insieme a un'altra istituzione sull'attività laboratoriale per facilitare il ragazzo e consentire di capire quali sono le sue inclinazioni. Ci sono ragazzi che hanno bisogno di mettersi alla prova e di sperimentarsi per capire la loro strada. A volte l'esperienza consente di mettermi alla prova e di stabilire una relazione di diversa con gli altri.

**L'esperienza è il tema di Cometa.** Sì, io ho visitato Cometa, ho visto la scuola e, non è un caso che alla fine abbiamo aderito alle iniziative in cui si facciano delle cose. È proprio il loro stile di insegnamento, e che serve anche tra l'altro ad avvicinare un'utenza problematica.

**Come descriverebbe questa utenza?** A volte noi abbiamo un pregiudizio e pensiamo che ci siano alcune tipologie di ragazzo che possono fare alcune cose mentre altre no; questi ragazzi devono innanzitutto trovare un ambiente in grado di accoglierli, indipendentemente dal fatto che uno abbia tutti otto o che abbia tutti quattro. Riuscire comunque ad un certo punto a non trovarsi da solo, sapere che c'è una possibilità, e poi secondo me tenendo conto anche delle differenze che ci sono di capacità e di interessi, di sensibilità. Riuscire a far leva sulla tua caratteristica e a trasmetterti anche altro. Quando io ho visitato Cometa questa cosa secondo me è apparsa evidente. C'è il desiderio di imparare a fare il lavoro, ma c'è anche bisogno che qualcuno comunque, seppur privilegiando una convinzione pratica esperienziale, non dimentichi anche il resto. Secondo me questa cosa dice c'è. Non posso fare il cuoco bene senza conoscere la cultura, la tradizione, senza conoscere il galateo: nozioni teoriche che non posso non avere per fare bene il mio lavoro. La matematica la devo conoscere se voglio dosare bene gli ingredienti.



Secondo me è il mondo delle scuole professionali è un mondo che forse bisognerebbe far conoscere di più e che a volte viene un po' sottovalutato. Questo è un peccato perché a volte c'è il pregiudizio che se vado a fare la scuola professionale vale un po' di meno, in realtà no.

**Questa scuola accoglie circa un quarto di studenti con bisogni educativi speciali – siete consapevoli del fatto che sia un bacino che accoglie questo genere di utenza?**

Sono stata tre o quattro volte, tutte diverse. Una volta ad un convegno, una volta una cena, un'altra volta di carattere conoscitivo. Questa cosa si percepisce, è evidente l'impegno a puntare sempre un po' più in alto nel rispetto della fatica una persona sta vivendo. L'impressione che ho avuto – mi sembra un posto dove si chiede sempre uno sforzo in più, dove si propongano iniziative belle, di un certo valore. I ragazzi vengono proprio messi alla prova ma non per mortificarli, per far vedere come sono capaci e possono in cui questo contesto imparare qualcosa che migliora la loro vita qualitativamente. E credo che questo per i ragazzi sia bello.

**Come si spiega che raccolgano questa grande quantità di ragazzi con bisogni speciali, ci sono alternative a Como? Eh...**

Diciamo che in generale le scuole professionali – non so se le percentuali siano le stesse anche alla Castellini, che dipende da una fondazione comunale e provinciale – comunque hanno un'utenza di questo tipo. Parlando con chi presiede e dirige queste scuole si capisce che c'è anche un impegno di tipo sociale, si rendono conto che quella è l'occasione per questi ragazzi per non andare persi. E quindi ho visto in generale, anche nelle altre scuole professionali, un impegno che ripeto, alle volte si conosce poco e si sottovaluta. Innanzitutto un'attenzione alla persona, quindi una presenza dei docenti che non si limita all'insegnamento che non sono lì solo per insegnarti una materia, dei contenuti, ma sono lì con un'attenzione a te adolescente che sta vivendo per una serie di motivi un periodo di fatica, anche con una certa severità. E questo non dimentichiamo che è giusto. Secondo me quindi è la tipologia di scuola che già di per sé richiama un'utenza di questo tipo. E poi credo che per Cometa che sia una vocazione, è una scelta di accoglienza, è un'esperienza piuttosto unica, in particolare per l'accoglienza dei ragazzi in affido. È certamente un po' un unicum. È chiaro che essendoci una forte idealità dietro questa cosa diventa ancora più urgente rispetto ad altre realtà – che rimangono delle scuole – è una realtà di persone che fanno una scelta di vita, e su quella scelta propongono altre attività tra cui c'è anche la scuola.

## ALLEGATO 2

*Quadro sinottico degli enti e associazioni (fonte: sito istituzionale)*



Associazione Cometa accoglie minori in Comunità Familiare ed in famiglia, attua una presa in carico globale dei bambini nel rispetto e valorizzazione del loro contesto d'appartenenza, accompagna e sostiene le famiglie.



Fondazione Cometa promuove iniziative culturali, di ricerca scientifica, manifestazioni, seminari, convegni, pubblicazioni, attività editoriali d'approfondimento scientifico e culturale delle attività svolte da Cometa a favore dei minori e della famiglia, sostenendone la proposta culturale originaria.



Associazione Sportiva Cometa sviluppa la conoscenza e la pratica delle attività motorie sportive e delle attività ricreative, culturali e formative, mettendo al centro la crescita della persona.



Cometa Formazione offre percorsi di formazione a ragazzi e ad adulti. Accanto ai percorsi di formazione professionale e per i ragazzi in obbligo formativo, sono progettati e realizzati percorsi sperimentali per la prevenzione e il recupero della dispersione scolastica, che alternano stage lavorativi e attività formative in aule. LICEO ARTIGIANALE?



Il Manto è il soggetto che sviluppa i servizi socio educativi promossi da Cometa nei confronti dei minori e delle loro famiglie e a favore del territorio



**Amici di Cometa**

Amici di Cometa è un'associazione onlus di raccolta fondi e sostegno alle diverse attività del mondo Cometa, promossa e gestita da amici, prevalentemente imprenditori e filantropi, interessati allo sviluppo delle varie attività.



Contrada degli Artigiani è una cooperativa nata per realizzare attività artigianali di eccellenza con l'obiettivo primario di creare opportunità lavorative per i ragazzi che hanno difficoltà ad inserirsi nel mondo del lavoro.



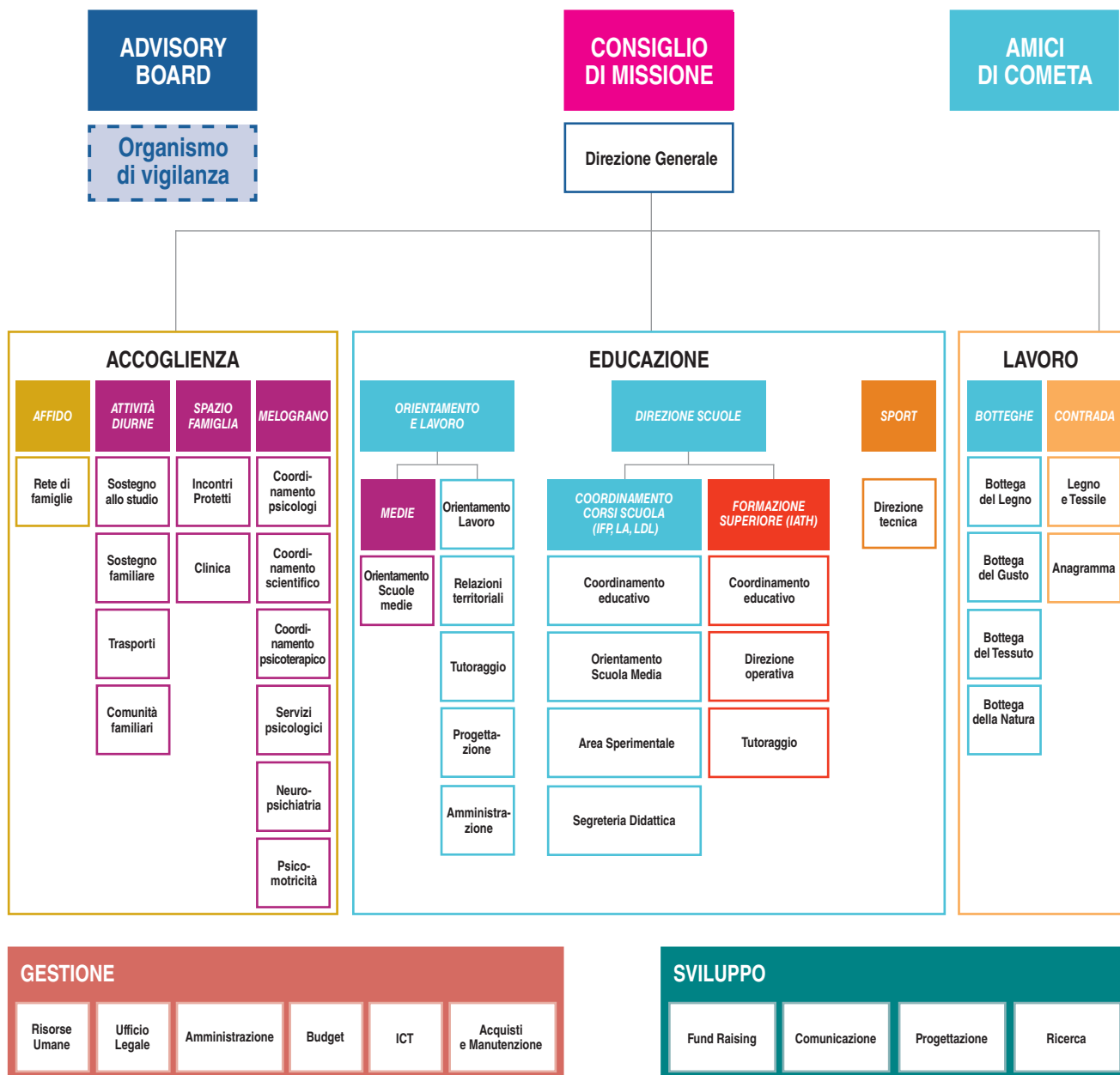
Cometa Research, creato da Cometa Formazione, è un centro di analisi e ricerca del network Cometa, finalizzato alla diffusione di nuovi modelli di educazione e formazione con altri partner, esperti e istituzioni a livello nazionale e internazionale.



La Fondazione del Turismo e dell'Ospitalità – IATH (International Academy of Tourism and Hospitality) è stata fondata nel 2014 con l'obiettivo di erogare programmi di formazione superiore finalizzata a sviluppare figure professionali junior che operano a livello qualificato all'interno dei settori del turismo e dell'ospitalità.

### ALLEGATO 3

Organigramma (fonte: Ufficio Risorse Umane Cometa)



## ALLEGATO 4

*Progettazione, erogazione e valutazione del tirocinio curriculare in Cometa Formazione  
(Estratto da tesi dottorato, Elena Cervellera, tutor sala-bar)*

L'esperienza di tirocinio può essere suddivisa in tre fasi programmatiche: progettazione, erogazione, valutazione.

Nella fase di progettazione per ogni allievo viene individuata un'azienda secondo alcuni criteri condivisi tra tutti gli attori del percorso: la direzione della scuola, il tutor, il responsabile delle aziende e i docenti.

Il primo criterio è un criterio che chiameremo educativo: per imparare ad agire, a svolgere le mansioni lavorative richieste, l'allunno necessita di un esperto del mestiere (figura che nella pedagogia della scuola richiama il ruolo del maestro di bottega rinascimentale), che viene identificato dal tutor scolastico nel tutor aziendale, il quale ha il compito di insegnare all'allievo non solo conoscenze e abilità professionali ma anche competenze utili a stare nel mondo del lavoro, le così dette soft skills. Per fare questo il tutor aziendale deve condividere il mandato educativo che gli è chiesto dalla scuola, essere disposto alla formazione e all'insegnamento, sapersi relazionare con l'allievo in modo adeguato. È importante, quindi, individuare all'interno dell'azienda un partner educativo che possa seguire lo studente in modo efficace e autorevole.

In questa fase progettuale del tirocinio il tutor scolastico svolge alcuni colloqui di orientamento con gli alunni della classe. Nei colloqui vengono messi a tema e portati a consapevolezza i punti di forza e di debolezza, gli obiettivi che ogni allievo si pone personalmente nello stage a vari livelli, le preferenze a livello di settore (ad esempio nel settore ristorativo: bar, sala, cucina ...), e di luogo (hotel, bar, ristoranti ...) e le esigenze orarie. Il colloquio si conclude con una condivisione di obiettivi rispetto al periodo di alternanza e solo dopo il colloquio con il responsabile aziendale della scuola il tutor esegue il matching tra il profilo dell'allievo e l'azienda. In questa attività di abbinamento è fondamentale il criterio attitudinale (quali sono i tuoi talenti?) e quello logistico (dove abiti?).

Tutti i colloqui svolti con gli alunni, infatti, consentono di individuare i desiderata dell'allievo per aiutarlo ad una maggiore consapevolezza delle proprie capacità e dei propri limiti. Permettere agli allievi di dare una propria opinione li aiuta a sentirsi protagonisti dell'esperienza da svolgere e a trovare le proprie motivazioni per fare l'esperienza di stage. Il tirocinio è pensato come esperienza un'occasione personale di crescita professionale e umana, non una decisione dall'alto della scuola. Per questo motivo si tende a favorire l'individuare le condizioni più facilitanti (ad esempio la prossimità/accessibilità del luogo di tirocinio scelto) affinché decisione di andare al lavoro non sia influenzata da fattori che non dipendono dallo studente stesso.

Si ricercano feedback dei docenti professionali per individuare un'azienda in cui possono essere acquisite le competenze su cui lo studente presenta maggiori fragilità (denominato criterio dell'apprendimento).

Sempre nella fase progettuale, avviene il colloquio con il coordinatore dei corsi (uno per ogni percorso professionale), che approva o meno la scelta delle aziende rispetto agli allievi.

Dopo questo ultimo passaggio l'allievo si reca in azienda per svolgere un vero e proprio colloquio di lavoro. Il colloquio viene preparato in aula lavorando sulle competenze comunicative attraverso colloqui di simulazione, preparati di solito dal responsabile della selezione del personale della scuola. Il colloquio in azienda avviene alla presenza del tutor, che svolge il ruolo del mediatore; il tutor aziendale, il tutor scolastico e l'azienda condividono il progetto dell'allievo ossia il mansionario, l'orario di lavoro, le competenze da acquisire, le esigenze, le potenzialità e le possibili criticità.

Nella fase successiva al colloquio il compito del tutor è la stesura di tutti i documenti necessari all'attivazione del tirocinio: scheda di valutazione dei rischi in azienda, progetto formativo e convenzione con l'azienda.

Nella fase di erogazione, a partire dalla data di inizio del tirocinio il tutor è responsabile del monitoraggio dell'esperienza di alternanza scuola – lavoro, con l'obiettivo di verificare la valenza formativa del tirocinio, e dell'accompagnamento educativo. Anche questa fase di monitoraggio è svolta in sinergia con il responsabile dei rapporti territoriali che si occupa di coinvolgere i tutor aziendali, raccogliere esigenze della realtà lavorativa individuata come luogo del tirocinio, mediare le comunicazioni con l'azienda. Dietro il termine accompagnamento educativo ci sono differenti attività. Anzitutto il tutor svolge con scadenza bi-settimanale, variabile a seconda delle situazioni, visite in azienda in cui ha la responsabilità del monitoraggio delle attività. Il monitoraggio avviene attraverso colloqui con il tutor aziendale, che discute le competenze acquisite, le lacune da colmare, le criticità e le difficoltà di vario tipo che il tirocinante incontra nel lavoro. Il tutor diviene ancora una volta mediatore, tra l'alunno e il mondo del lavoro rimandando i giudizi del tutor aziendale all'allievo. Con scadenza bisettimanale avvengono anche i colloqui con gli studenti, i quali hanno l'obiettivo di favorire la consapevolezza delle proprie risorse, capacità, limiti e insicurezze che emergono nell'esperienza di tirocinio. Un altro dei compiti del tutor in questa fase è quello di monitorare la documentazione: il registro delle attività da compilare quotidianamente a cura del tutor aziendale e dell'allievo per segnare le presenze, l'orario di lavoro – che per legge non può superare un certo monte ore – e le attività svolte. In caso di criticità in azienda è compito del tutor sostenere l'allievo e cercare con lui soluzioni ai problemi emersi, per permettere di proseguire l'esperienza di tirocinio nel migliore dei modi.

La scelta della scuola Oliver Twist – Cometa Formazione scs è stata quella di progettare un giorno di rientro a settimana degli allievi in aula per permettere di sedimentare l'esperienza svolta in azienda e il tutor ha il compito di organizzare queste giornate di rientro. Il tutor è titolare di due ore di docenza che vengono strutturate in base a ciò che emerge in

azienda. Una delle attività standard progettate nelle ore di rientro è la compilazione di un diario di bordo, atto a produrre una relazione riguardante il periodo di tirocinio, da inserire nell'elaborato finale per l'esame di qualifica al terzo anno. Questa attività ha la finalità di implementare la riflessione sul fare e acquisire coscienza di ciò che si sta imparando.

L'obiettivo dei rientri è quello di sostenere gli allievi nel periodo di alternanza e aiutarli nella maturazione di una propria consapevolezza rispetto alle competenze lavorative e trasversali acquisite e da acquisire, necessarie per il mondo del lavoro.

Altra fondamentale attività è il coordinamento dei docenti della classe: la condivisione della situazione di ogni singolo allievo e delle attività svolte in azienda vorrebbero tendere alla realizzazione di una progettazione unitaria che parta dal "fare" e la possibilità di accogliere gli studenti, nelle giornate di rientro, a partire dalle esperienze vissute sul lavoro. Questo ruolo di "ponte" tra scuola e azienda permette una continuità e una valenza formativa del tirocinio, anche se svolto lontano dalla dimensione scolastica a cui siamo soliti pensare.

Nella fase di valutazione, mentre il responsabile delle relazioni territoriali si occupa di raccogliere feedback dell'azienda e la disponibilità a possibili collaborazioni future, il tutor scolastico, si occupa della redazione dei questionari di soddisfazione dell'esperienza del tirocinio da parte dell'azienda e dell'allievo; del controllo del registro presenze di ogni studente e la sua archiviazione e della realizzazione di colloqui individuali con allievi e tutor aziendali. Il confronto con il tutor aziendale consente di verificare la possibilità di un futuro inserimento lavorativo dell'allievo, mentre il colloquio con lo studente permette di formulare un giudizio sintetico rispetto all'esperienza svolta e a rilanciare l'impegno sulla scuola intesa come dimensione continuativa dell'esperienza formativa svolta in tirocinio. La condivisione con i docenti della classe dell'esperienze dei tirocinanti e il coordinamento delle attività didattiche previste dalla data di rientro definitivo a scuola degli studenti rimane sono dichiarati essere aspetti fondamentali.

A conclusione di queste attività viene redatta una relazione complessiva dell'andamento del tirocinio sia per la classe in generale sia per ogni allievo. Accanto alla parte prettamente burocratico – organizzativa la fase di valutazione è la base per la riprogettazione educativa del percorso degli studenti.



© 2018 Cometa Formazione SCS

Per il contenuto del rapporto

© Fondazione Agnelli

Progetto grafico e impaginazione: Elisa Giotto/Ultreya srl

Stampa e confezione: AGF SpA, Sesto Ulteriano

Finito di stampare nel mese di febbraio 2018