



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTÀ DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE  
LAUREA TRIENNALE IN  
FORMATORE NELLE ORGANIZZAZIONI

BUONE PRATICHE PER UN TIROCINIO IN AZIENDA:  
il caso Gruemp

Relatore: Prof. Cristina Amplatz

Laureanda: Michela Liviero

Anno accademico 2009-2010

*(Abstract di pg. 14 su un totale di pg. 53)*

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>1</b>
<b><u>CAPITOLO PRIMO</u></b>	
<b>IL CONTESTO AZIENDALE E L'APPRENDIMENTO IN AZIENDA</b>	
1.1 APPRENDERE IN UN TIROCINIO FORMATIVO	3
1.2 CONOSCERE ATTRAVERSO L'APPRENDIMENTO SITUATO	5
1.3 RIFLETTERE NELL'AZIONE DURANTE L'APPRENDIMENTO SITUATO	7
1.4 IL LAVORO COME CONTESTO DI APPRENDIMENTO	8
1.5 IL CONTESTO AZIENDALE E I FATTORI CHE PERMETTONO L'APPRENDIMENTO	9
<b><u>CAPITOLO SECONDO</u></b>	
<b>DALL'ESPERIENZA DI TIROCINIO ALLA PRATICA DI RICERCA</b>	
2.1 CHI È GRUEMP E L'SGQ NELLA GESTIONE TIROCINI	11
2.2 L'ESPERIENZA DI TIROCINIO IN GRUEMP	14
2.3 SCELTE METODOLOGICHE	16
2.4 LO SVILUPPO DELLA RICERCA	20
<b><u>CAPITOLO TERZO</u></b>	
<b>LA RICERCA EMPIRICA</b>	
3.1 I DATI E LE INFORMAZIONI PER LA RICERCA	23
3.2 DESCRIZIONE DEL CAMPIONE	24
3.3 GLI STRUMENTI DELLA RICERCA	25
3.3.1 I questionari per le customer satisfaction	25
3.3.2 Gli altri strumenti per l'analisi: i diari di bordo e le relazioni finali	28
3.4 MODALITÀ DI CONTATTO DEL CAMPIONE	28
<b><u>CAPITOLO QUARTO</u></b>	
<b>L'ANALISI DEI RISULTATI</b>	
4.1 L'ANALISI QUANTITATIVA DELLA SODDISFAZIONE	31
4.1.1 Confronto tra le medie	31

<i>4.1.2 Considerazioni sulla "Parte A"</i>	<b>33</b>
<i>4.1.3 Considerazioni sulla "Parte B"</i>	<b>34</b>
<b>4.2 L'ANALISI QUALITATIVA DELLA SODDISFAZIONE</b>	<b>36</b>
<b>4.3 CONCLUSIONI</b>	<b>39</b>
<b>ALLEGATI</b>	<b>43</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>52</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>53</b>

## Introduzione

*Il percorso di studi universitario prevede che lo studente abbia la possibilità di svolgere un'esperienza formativa sul campo, dunque al di fuori dell'ambiente formale di apprendimento. Questa pratica è denominata tirocinio formativo, un momento particolare in cui egli potrà mettere in pratica conoscenze già possedute e acquisire abilità nuove.*

*È uno strumento che permette inoltre allo studente di mettersi alla prova e di orientare o verificare le sue scelte professionali. Una delle particolarità di questa pratica è nella modalità in cui avviene l'apprendimento. L'apprendimento, dagli studi classici, è definito come acquisizione di conoscenze in vista di uno scopo, ovvero come un processo complesso che genera, da un elemento in entrata, un elemento in uscita con un valore aggiunto; nella pratica di tirocinio, invece, apprendere non significa solamente acquisizione di saperi solitamente già costruiti, ma idealmente realizzazione co-partecipativa del sapere. Lo studente apprende i contenuti soprattutto attraverso delle attività pratico operative piuttosto che tramite l'acquisizione di informazioni in pacchetti discreti, organizzati dall'insegnante: viene cioè favorito un apprendimento di tipo situato.*

*Sulla base di queste premesse, con questo elaborato ci prefissiamo l'obiettivo di sottolineare l'importanza dell'apprendimento situato nel contesto formativo, considerando un caso particolare di tirocinio<sup>1</sup> e di identificare i fattori che lo favoriscono.*

*L'esperienza specifica presa in considerazione è quella del tirocinio in GRUEMP, un ente di formazione che ci ha permesso di indagare sulle proprie modalità di ospitare e seguire gli studenti universitari per poter individuare le buone pratiche che un tirocinio formativo dovrebbe avere per essere realmente soddisfacente per essi.*

*Per best practice intendiamo le esperienze più significative che portano a raggiungere i migliori risultati nella pratica del tirocinio/stage. Le "migliori pratiche" possono essere definite come il metodo migliore per raggiungere uno scopo, attraverso procedure ripetibili che nel tempo si sono dimostrate migliori sia per la loro efficienza (richiedono meno quantità di sforzo), sia per la loro efficacia (danno risultati migliori). La Best Practice permette il raggiungimento degli obiettivi nel massimo dell'economia e della qualità.*

*L'intento dell'indagine cui farà riferimento il presente elaborato di laurea è dunque quello di cercare di definire se le pratiche di tirocinio in GRUEMP possano essere considerate soddisfacenti e da questo feedback capire i fattori che permettono al tirocinio di essere un*

---

<sup>1</sup> In questo elaborato non si fa distinzione tra l'attività di tirocinio e quella di stage; le due parole verranno utilizzate con lo stesso significato.

*buon strumento formativo di apprendimento, dunque ricavare indicazioni per l'azienda circa le eventuali best practice da seguire.*

*A tale scopo si è proceduto ad analizzare le valutazioni post tirocinio ricavate tramite la somministrazione di un questionario ai tirocinanti a distanza di tempo dalla fine della loro esperienza in GRUEMP; ad analizzare i dati raccolti grazie alle relazioni finali di tirocinio che GRUEMP stessa invita a scrivere alla fine del percorso; e infine ad analizzare le impressioni raccolte dai tirocinanti sul diario di bordo personali, che GRUEMP consiglia di compilare giornalmente come mezzo di auto-monitoraggio delle attività per il periodo di tirocinio.*

[...]

## **2.2 L'ESPERIENZA DI TIROCINIO IN GRUEMP**

[...] Il lavoro per quanto riguarda il mio tirocinio in GRUEMP può essere suddiviso in tre fondamentali fasi, collocate prima, durante e dopo l'esperienza:

*Prima del tirocinio* insieme all'azienda si sono definiti gli obiettivi che volevamo raggiungere cercando di tenere conto delle mie potenzialità, degli ambiti entro cui operare, dei partner, degli strumenti utili (a me in quanto tirocinante) come il PC e la strumentazione interna a GRUEMP, dei tempi e delle modalità con cui sarei stata presente in sede; infine si è concordato come avrei collaborato alla progettazione e costruzione di materiali utili all'erogazione dei corsi di GRUEMP. Nello stabilire tutto ciò si è tenuto conto anche della fattibilità dell'iniziativa<sup>2</sup> dando a questa esperienza un carattere che rientrasse nella logica formativa, per non attivare attese irrealizzabili.

*Durante il tirocinio* nel mio caso mi è stata data la possibilità di capire come si lavora in un ente che eroga servizi di formazione di alto livello, permettendomi di assistere e osservare a molte delle fasi di progettazione dei corsi, di contribuire alla creazione dei materiali didattici di supporto e di essere coinvolta a pieno nelle diverse attività attraverso incontri sistematici con il tutor aziendale favorendo in me la consapevolezza e l'analisi critica di alcuni aspetti dell'esperienza formativa, grazie a stimoli che consentivano la riflessione su di esse.

---

<sup>2</sup> Di Nubila R. D., *Oltre l'aula; la formazione continua nell'alternanza, negli stage, nelle imprese, nelle istituzioni*, CEDAM, Padova, 2004 p.276.

*Durante e dopo il tirocinio* ho avuto la possibilità di valutare il mio percorso grazie ad un monitoraggio giornaliero personale praticato attraverso l'utilizzo di un diario di bordo, ed un monitoraggio da parte del tutor aziendale attraverso incontri periodici.

Alla fine dell'esperienza ho compilato un questionario che richiedeva un'analisi e una valutazione dei risultati<sup>3</sup> ottenuti. Tale questionario è stato il punto di partenza per la nostra ricerca sulla soddisfazione dei tirocinanti/stagisti in GRUEMP e attraverso questa poter definire le best practice del tirocinio stesso.

[...]

## **2.4 SCELTE METODOLOGICHE**

Per poter realizzare la ricerca è stato necessario, in via preliminare, prospettare le fasi fondamentali da seguire durante il percorso. È stato costruito, così, un progetto che si è specificato secondo i punti che seguono.

### Scopi e obiettivi dell'indagine

L'intento della ricerca, come accennato, voleva essere l'individuazione delle best practice in un tirocinio formativo attraverso la comprensione dei fattori che permettono al tirocinio di essere uno strumento di apprendimento. Nel caso in oggetto ci siamo prefissati più specificatamente l'obiettivo di indagare la soddisfazione degli studenti che hanno svolto il loro tirocinio/stage con GRUEMP dal 2006 ad oggi, in merito al servizio ricevuto dall'ente GRUEMP e ai risultati da essi personalmente ottenuti. In particolare da queste informazioni si è inteso ricavare le eventuali best practice del tirocinio, sulla base dell'efficacia dell'esperienza e dei benefici percepiti dagli interessati.

Per perseguire tali obiettivi è stato deciso di basarsi su:

- l'analisi dei questionari<sup>4</sup> somministrati agli studenti successivamente al periodo di collaborazione;
- la lettura delle relazioni finali redatte dai tirocinanti stessi e il successivo confronto delle osservazioni emerse al riguardo con le risposte dei questionari;
- la lettura dei diari di bordo compilati giornalmente durante la permanenza nell'azienda.

---

<sup>3</sup> Ibidem p.276 ss.

<sup>4</sup> Il questionario somministrato ha lo scopo di rilevare la soddisfazione dei tirocinanti in relazione all'esperienza di tirocinio conclusa. È dunque uno strumento che permette di rilevare la "customer satisfaction" ovvero la soddisfazione del clienti, che nel nostro caso sono i tirocinanti. Nell'elaborato l'espressione *customer satisfaction* verrà usata anche per intendere lo strumento con cui è stata rilevata la soddisfazione.

È opportuno precisare che la procedura di tirocinio nella GRUEMP è trattata e gestita attraverso la normativa ISO 9001:2008. Essa permette di gestire il tirocinio/stage attraverso una politica della qualità in cui obiettivi e indirizzi relativi alla qualità vengono espressi in modo formale direttamente dal vertice dell'azienda. Pertanto ogni singola parte del processo di gestione tirocini è definita e descritta "passo a passo" nel manuale di Gestione della Qualità GRUEMP.

Per GRUEMP il tirocinante è "uno studente laureando di Psicologia e/o Scienze della Formazione che svolge l'attività didattica integrativa presso Aziende ed enti esterni all'Università in base a quanto previsto dal DPR 382/1980". Secondo GRUEMP inoltre "tale attività dà l'opportunità allo studente di crearsi una cultura delle possibili professioni, all'interno del programma formativo e culturale del Corso di Laurea"<sup>5</sup>.

La nostra ricerca poteva dunque essere utile a GRUEMP per esercitare una verifica sulla qualità percepita dal tirocinante dell'esperienza e per individuare eventuali non conformità o insoddisfazioni e possibili miglioramenti.

Crediamo, anche sulla base di alcuni racconti di altre esperienze condotte altrove, che la pratica di tirocinio in alcune realtà aziendali a volte non venga affrontata in modo soddisfacente e completo da parte dello studente perché egli non viene messo nella condizione giusta per poterlo svolgere nel modo migliore. A nostro parere è un grave problema per lo studente se non gli viene permesso di fare una buona esperienza formativa sia per se stesso come persona, sia in vista della futura carriera professionale. Per questo motivo lo scopo della ricerca era riuscire a definire le procedure che permettono di svolgere un tirocinio di alta qualità, facendo riferimento al caso specifico GRUEMP.

### Campo di ricerca

La ricerca si è sviluppata in GRUEMP, ente di formazione e consulenza con sede a Padova, all'interno della quale si sono svolte le esperienze di tirocinio che ci interessavano.

### Strumenti per la rilevazione delle informazioni utili alla ricerca

Lo strumento che abbiamo utilizzato per la rilevazione della soddisfazione dei tirocinanti in GRUEMP è un questionario che l'ente stesso ci ha fornito. Il questionario si compone di 3 parti che indagano nell'ordine: sulle informazioni anagrafiche del soggetto, sulla

---

<sup>5</sup> [www.gruemp.it](http://www.gruemp.it)

soddisfazione del tirocinante rispetto al servizio ricevuto e ai risultati personali ottenuti, e infine sugli aspetti innovativi percepiti durante l'esperienza. Il questionario è stato pensato come strumento per valutare la *customer satisfaction* ovvero la soddisfazione dei tirocinanti, e da tale feedback ricavare informazioni utili per capire quali sono i fattori che permettono un buon tirocinio. La sua somministrazione ai tirocinanti era stata solo da poco avviata in GRUEMP.

### *I tempi della ricerca*

Per realizzare la ricerca ci eravamo prefissati dei tempi entro i quali avremmo dovuto assemblare le informazioni già presenti in GRUEMP, e dei tempi entro i quali raccogliere dati nuovi da poter analizzare e incrociare con le informazioni che già erano state messe insieme dall'azienda. Il tempo massimo che avevamo stabilito per raccogliere tutti dati era di due mesi, che corrispondeva al mio tempo di permanenza in GRUEMP come tirocinante, mentre quello per l'elaborazione dei dati non era stato così precisamente definito.

La definizione di tali tappe serviva a dare un ordine metodologico al lavoro che si sarebbe svolto, oltre che di stimolo a portarlo avanti e a svilupparlo con regolarità.

Sono state così definite le fasi della sua articolazione:

#### ➤ ***Rilevazione e raccolta dei dati e delle informazioni***

Nella ricerca sono state utilizzate sia informazioni che erano già state elaborate da GRUEMP riferite a dati personali e di tipo anagrafico dei tirocinanti considerati, sia altre che sono state da me raccolte ed elaborate; la raccolta di questi dati è stata realizzata attraverso la somministrazione di un questionario, e attraverso la lettura e la consultazione dei diari di bordo dei tirocinanti e delle relazioni finali di tirocinio che GRUEMP ha messo a disposizione per l'indagine.

#### ➤ ***Analisi e interpretazione dei dati***

Tale fase ha previsto inizialmente la lettura dei diari di bordo e delle relazioni finali di cui eravamo in possesso. Successivamente ho trascritto le parti di tali testi che più ritenevo importanti ai fini dell'indagine per poi raggruppare gli elementi raccolti secondo un ordine sistematico. Ho inoltre proceduto con l'elaborazione statistica dei dati per quanto riguarda la "parte quantitativa" del questionario e con un lavoro di categorizzazione per quanto riguarda la parte qualitativa del questionario.

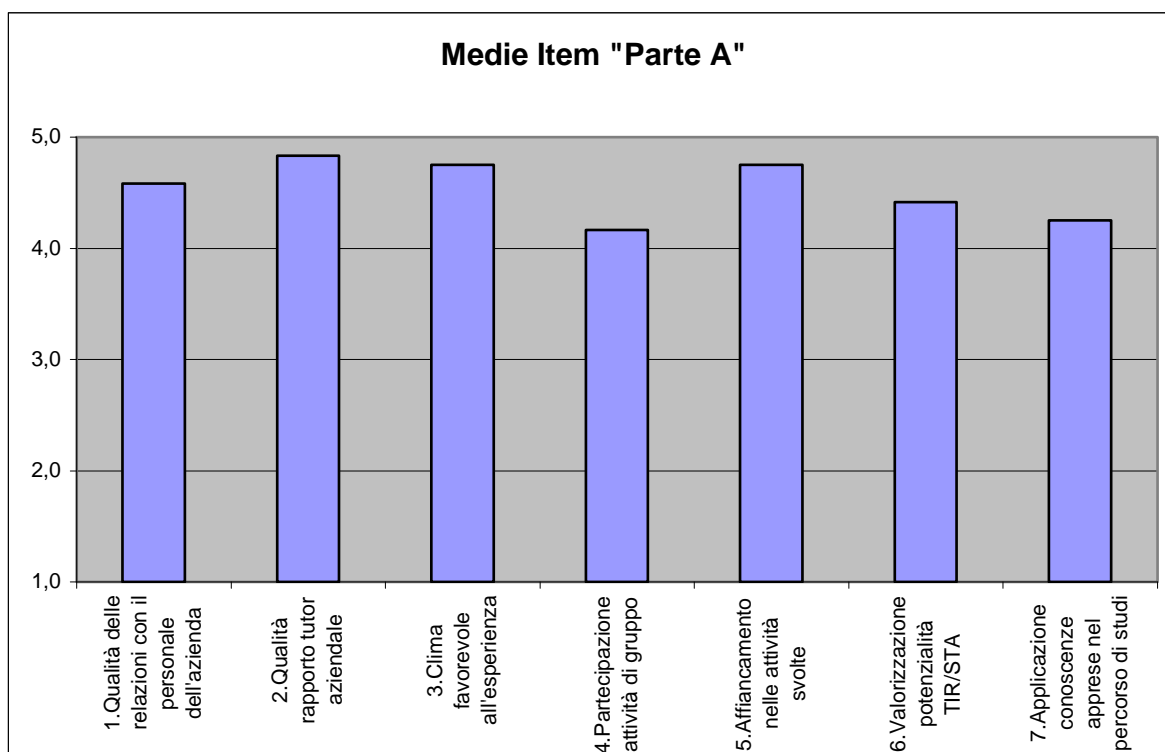
### ➤ **Conclusioni e commenti**

I risultati ottenuti dall'analisi ed elaborazione dei dati sono stati l'oggetto di riflessione su cui sono state tratte le conclusioni della ricerca, e su cui sono state fatte delle riflessioni in relazione all'obiettivo della ricerca: definire le buone pratiche di un tirocinio.

In questa tappa si è cercato di individuare anche eventuali limiti e debolezze dell'indagine svolta e di mettere in luce i suoi punti di forza.

[...]

#### **4.1.2 Considerazioni sulla "Parte A"**



**Tabella 2: Confronto medie item "Parte A" (scala likert 1-5)**

[...]

Indubbiamente dai dati emersi il rapporto instaurato col tutor aziendale è quello che ha colpito di più e che ha avuto un impatto positivo. Sembra un ambiente in cui il tirocinante viene realmente seguito e guidato durante le attività.

Le valutazioni più basse sono state date in relazione alla domanda numero 4: "Possibilità di partecipare ad attività di gruppo (2 o più persone); e alla domanda numero 7: "Possibilità di applicazione di quanto appreso durante il percorso di studi". A nostro parere

queste valutazioni più basse possono essere dovute innanzitutto al periodo complessivamente limitato entro cui svolgere l'attività di tirocinio: molte volte non c'è il tempo, anche da quanto ho visto durante la mia stessa esperienza, per far partecipare i tirocinanti a riunioni o lavori che comprendano più di due persone; inoltre possono essere dovute anche al fatto che nel periodo in questione non si presentano sempre occasioni in cui applicare tutte le conoscenze acquisite durante il percorso di studi e di conseguenza l'azienda non può creare delle "false" situazioni per costruire qualcosa che non c'è.

[...]

### **4.3 CONCLUSIONI**

Il valore della pratica di tirocinio in GRUEMP è sicuramente molto alto. Questo lo si può affermare sia sulla base dei risultati dell'analisi sia da come è considerato e inserito il tirocinante nella struttura GRUEMP.

Durante un incontro con il tutor aziendale di tirocinio e con uno dei fondatori di GRUEMP ci è stato spiegato come i motivi per cui viene data la possibilità a diversi studenti di svolgere la loro attività di tirocinio presso GRUEMP siano essenzialmente tre. Anzitutto il tirocinante, dopo un primo periodo nel quale dipende fortemente dalle indicazioni del tutor, diviene sempre più autonomo, per cui alcune attività possono essere gradualmente delegate al tirocinante stesso, il quale può così portare un suo contributo realizzativo; un secondo motivo è il fatto che il tirocinante offre la possibilità al tutor aziendale in particolare (ma non solo) di chiarire a se stesso e di trovare le parole più chiare possibili per spiegare alcuni aspetti organizzativi o di altro genere analogamente a quando dovrebbe avvenire tra docente e studente; un ulteriore motivo per GRUEMP, di valore etico, è quello di investire sul capitale sociale apportando il proprio contributo come azienda che si occupa di formazione, anche in questo modo.

Il forte orientamento dell'azienda verso la persona porta a creare un clima favorevole all'esperienza di tirocinio e a predisporre la persona ad un apprendimento situato e riflessivo. La figura del tutor aziendale è sicuramente una delle chiavi per un'esperienza significativa. Ciò cui punta il tutor è insegnare quello che sa al tirocinante così come fa un maestro di bottega all'inesperto che deve imparare, come sostengono Collins, Brown & Newman; secondo tali autori [...] l'esperto professionista deve fornire all'apprendista un modello che gli permetta di affrontare i primi compiti, condividere con il novizio delle

categorie interpretative che gli serviranno per poter interagire con lo stesso esperto nella valutazione dei risultati e aiutare il soggetto che apprende a costruirsi una “guida interna per affrontare in futuro da solo altri casi”<sup>6</sup>. Inizialmente l’esperto gli mostra ciò che deve fare; successivamente invita il principiante a farlo insieme a lui e pian piano gli toglie il proprio sostegno lasciandolo provare da solo, per infine arrivare a lavorare insieme. Questo lavorare insieme presuppone che il tirocinante inesperto sia influenzato dal tutor esperto e che nello stesso tempo sia anche lui a influenzare l’esperto. In questo senso l’esperienza formativa acquista più valore perché questo reciproco supporto tra tutor e tirocinante aumenta in quest’ultimo il senso di appartenenza all’azienda, raggiungendo in questo modo risultati personali per lui più soddisfacenti e gratificanti in relazione al tirocinio stesso.

In questo ultimo paragrafo cerchiamo, in conclusione, di delineare quali sono le best practice per creare l’occasione di un buon tirocinio; le buone pratiche che segnaleremo derivano dall’analisi dei dati raccolti dalle customer satisfaction di GRUEMP.

Premesso che il tirocinante in quanto persona deve essere il centro dell’esperienza, in questo senso, per permettere un buon tirocinio, l’azienda deve mettere lo studente a proprio agio e creare le condizioni per le quali fare l’esperienza. Solamente in questo modo il tirocinante potrà raggiungere alti livelli di soddisfazione per i risultati raggiunti.

Da questa premessa ne deriva che:

- Il clima aziendale che il tirocinante percepisce è di basilare importanza perché può farlo sentire a proprio agio o meno;
- Le relazioni col personale devono essere buone ed estese a tutto lo staff sia per capire come funziona l’azienda, sia per creare un rapporto di affiatamento e di stima tra persone che lavorano insieme.
- Fondamentale, come abbiamo detto, è la figura del tutor aziendale che deve essere il punto di riferimento del tirocinante in modo da essergli di supporto e di completamento, ma anche fonte di nuove conoscenze e abilità.
- Il tirocinante deve essere valorizzato e soprattutto devono essere valorizzate le sue potenzialità per fargli apprezzare ancora di più l’esperienza.
- L’azienda deve permettere al tirocinante di applicare, almeno in parte, ciò che ha studiato e le conoscenze acquisite durante il suo percorso di studi, così da dare un

---

<sup>6</sup> Collins A., Seely Brown J., Newman S.E, *L’apprendistato cognitivo*, in Pontecorvo C., Ajello A.M., Zuccheromaglio C., *I contesti sociali dell’apprendimento*, LED, Milano 1995. p. 185

senso anche al percorso universitario intrapreso dando la possibilità di vedere messo in atto la propria futura professione.

Come sottolineano le teorie dell'apprendimento culturaliste, "Il contesto di lavoro deve essere strutturato in modo tale da trarre vantaggio dal potenziale di apprendimento insito nelle normali attività produttive e poter scoprire e diffondere forme di innovazioni già presenti al suo interno"<sup>7</sup>, e noi crediamo attraverso questa ricerca di aver evidenziato proprio questo: risulta ovvio pensare che il tirocinante in un'azienda così strutturata sia più facilitato nell'apprendimento di nuove conoscenze e abilità.

Il tirocinante si trova dunque all'interno di una comunità di pratiche che gli permette di acquisire delle abilità che non possono essere trasmesse nei contesti formali, ma che invece sono nascosti nelle pieghe dell'attività lavorative. Ecco allora perché riteniamo che l'apprendimento situato aiuti l'individuo a partecipare appieno alla pratica socioculturale e lo porti a definirsi come persona che apprende abilità consapevoli. In particolare stimola al *riflettere nell'azione* come pratica che forma l'individuo, che lo dimensiona e che gli dà un senso. Infatti attraverso il nostro lavoro abbiamo visto come il riflettere nel corso dell'azione porti ad una più profonda consapevolezza e a vivere in modo più completo un'esperienza formativa come il tirocinio; ecco allora che il diario di bordo o la relazione finale diventano strumenti con un valore aggiunto e strumenti che danno un valore aggiunto anche al tirocinio.

Con questo elaborato abbiamo cercato di suggerire quali dovrebbero essere le condizioni che permettono lo svolgersi di un buon tirocinio; crediamo infatti nella bontà di un'esperienza di questo tipo, che deve allora essere valorizzata e sfruttata al massimo delle possibilità.

---

<sup>7</sup> Zucchermaglio C., *Vigotskij in azienda*, Carocci, Roma 1996, pp. 46-47 in riferimento a H. Gardner, *The Unschooled Mind*, Basic Books, New York 1991 p. 81.

## BIBLIOGRAFIA

- Ariemma L., F. Siringano, *Il tirocinio come strumento formativo*, Pensa, 2005.
- Bonaldo F., *La valenza didattica e formativa dell'alternanza scuola-lavoro vista, osservata e commentata in un'indagine sulle micro-sperimentazioni nella provincia di Padova*, Tesi di dottorato in scienze pedagogiche e didattiche, Dipartimento di Scienze dall'Educazione, Università di Padova, 2006.
- Brow S., Duguid P., *Apprendimento nelle organizzazioni e "comunità di pratiche". Verso una visione unificata di lavoro, apprendimento e innovazione*, in C. Pontecorvo, A.M. Ajello, C. Zuccheromaglio, *I contesti sociali dell'apprendimento*, LED, Milano 1995.
- Collins J., Brown S., Newman S.E., *L'apprendistato cognitivo*, in C. Pontecorvo, A.M. Ajello, C. Zuccheromaglio, *I contesti sociali dell'apprendimento*, LED, Milano 1995.
- Corbetta P., *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna, 1999.
- Di Nubila R., *La nuova sfida della formazione: la costruzione delle competenze.*, Galliani L. (a cura di), *Educazione versus formazione. Progetti di riforma dei sistemi educativi e innovazione universitaria*, Edizioni scientifiche italiane, 2003.
- Di. Nubila R., *Saper fare formazione*, Pensa Multimedia, Lecce, 2005.
- Domenici G., *Descrittori dell'apprendimento*, Monolite 2009.
- Gardner, *The Unschooled Mind*, Basic Books, New York 1991.
- Lave J. & Wenger E. , *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- Levati W., Saraò M.V., *Psicologia e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2002.
- Lipari D., *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni*, Guerini Associati, 2002.
- Moderato P., Olimpia P., *Apprendimento e organizzazione dell'esperienza*, Cedam 1997.
- Mandolesi L., Passafiume D., *Psicologia e psicobiologia dell'apprendimento*, Springer, Milano 2004.
- Novello E., *Potenzialità e criticità della customer satisfaction". La percezione di efficacia dell'intervento formativo*, Tesi magistrale in Scienze della Formazione Continua presso l'Università degli Studi di Padova, anno accademico 2008-2009.
- Orr J., *Condividere le conoscenze, celebrare l'identità. La memoria di comunità in una cultura di servizio*, in C. Pontecorvo, A.M. Ajello, C. Zuccheromaglio, *I contesti sociali dell'apprendimento*, LED, Milano 2004.
- Quaglino G., *Il processo di formazione, dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati*, Carozzi, FrancoAngeli , 2002.

- Reggio D., *Apprendimento esperienziale. Fondamenti e didattiche*, ISU Università Cattolica 2009-
- Schön D., *The reflexive practitioner*, Basic Books, New York 1983, trad it. *Il professionista riflessivo*, Edizioni Dedalo, Bari 1993.
- Wenger E., McDermott, R & Snyder, W.M., *Cultivating Communities of Practice*, HBS press 2002; tr. it. Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W.M., *Coltivare comunità di pratica*, Guerini e Associati, 2007.
- Wenger E., *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, 1998; tr. it. Wenger, E., *Comunità di pratica*, Raffaello Cortina, 2006
- Zucchermaglio C., *Vygotskij in azienda*, Carocci, Roma 1996.

## SITOGRAFIA

- <http://www.aifonline.it>
- <http://www.gruemp.it>
- <http://www.formazione-esperienziale.it>
- <http://www.erickson.it/>
- <http://www.apprendereconletecnologie.it>
- <http://www.libreriauniversitaria.it>
- [http://www.wikipedia.org/wiki/Apprendimento\\_situato](http://www.wikipedia.org/wiki/Apprendimento_situato)
- <http://www.problemsetting.it>
- [http:// www.startegiesviluppo.it](http://www.startegiesviluppo.it)
- [http:// www.Maecla.it](http://www.Maecla.it)