

# Il tutorato e le strategie di supporto nei percorsi scolastici

---

**di Raffaella Biagioli**

---

## **Abstract**

*Il contributo ricostruisce le ragioni che giustificano, al momento attuale, la necessità di investire nella formazione dei tutor che operano in differenti contesti lavorativi. La loro importanza è determinata dall'essere il nodo tra saperi differenti, quelle delle pratiche e delle teorie, e la figura di riferimento per qualsiasi soggetto che si avvicina al mondo del lavoro.*

*La funzione tutoriale viene sempre più a connotarsi come una funzione a sé stante, distinta dalla tradizionale funzione docente, specialmente laddove si rende necessario personalizzare il percorso formativo del soggetto. In tale contesto si va profilando una figura prevalentemente pedagogica, che raggruppa dentro di sé le caratteristiche dell'esperienza e della disponibilità all'ascolto. La sua identità è ancora in fase di costruzione, non potendo appoggiarsi su analoghe e correlative figure professionali, dotate di una storia pregressa. Vengono individuate due tipologie di figure tutoriali: un tutor interno all'istituzione scolastica, che ha compiti di coordinamento, progettazione, attuazione e valutazione delle diverse attività e di sostegno e un tutor formativo esterno, o tutor aziendale, con i compiti di favorire l'inserimento delle studente nell'alternanza scuola-lavoro.*

Parole chiave:

**tutor, modelli, tutor scolastico, tutor aziendale, strategie di supporto**

*The tutorial function is more and more becoming a function in itself, distinct from the traditional teaching function, especially where it is necessary to personalize the training path of the subject. In this context, a predominantly pedagogic figure is emerging, which groups within itself the characteristics of experience and readiness to listen. His identity is still under construction, not being able to rely on similar and correlative professional figures, endowed with a previous history. Two types of tutorial figures are identified: a tutor within the educational institution, which has tasks of coordination, planning, implementation and evaluation of the various activities and support and an external training tutor, or company tutor, with the tasks of encouraging the insertion of the students in the school-work alternation.*

Keywords:

**tutors, models, school tutors, business tutors, support strategies**

# Il tutorato e le strategie di supporto nei percorsi scolastici

## 1. Il ruolo del tutor nei contesti di apprendimento formali

Il dibattito internazionale che caratterizza da molti anni la rivisitazione relativa alle funzioni dell'apprendere mette in evidenza la necessità della postura specifica della figura del tutor (Altet, 2006), come colui che incarna la pratica professionale, che accompagna l'altro, e i ritmi dell'altro (Biasin, 2010). La figura del tutor, ormai estesa in ogni ambito di formazione, richiede una tipologia di didattica metodologica e una preparazione polivalente adattabile ai vari contesti in cui si trovi ad operare. La ricerca educativa pratica ha come obiettivo quello di elaborare una valida conoscenza pedagogica in modo da migliorare la qualità dell'azione formativa.

Si viene così ad affermare la necessità di assumere l'azione come ambito specifico per la realizzazione di un percorso professionalizzante (Magnoler, 2017). Il sostegno all'individuo e l'ampliamento delle sue opportunità diventano il motore della formazione continua e le modalità di tutoraggio per la professionalizzazione e la costruzione di saperi anche in contesti educativi del tutto speciali. La funzione tutoriale è pertanto individuabile come una forma di cooperazione volta a favorire nel *tutee* l'emergere di una mentalità di ricerca e la capacità di tradurre i nuovi apprendimenti, sistematizzarli, interiorizzarli.

L'istruzione è un diritto fondamentale e inviolabile di ogni persona che garantisce la qualità della vita e il futuro, facendo anche da volano per lo sviluppo economico e per la coesione sociale. Il sistema di istruzione e formazione è chiamato ad assolvere funzioni sempre più articolate che rispondono a domande differenziate, relative a percorsi personalizzati e non. Gli apprendimenti non possono più essere basati solo sull'acquisizione dei saperi minimi e sulle competenze acquisite nella scuola di base, nella formazione o nell'Università. Ciò impone tutta una serie di misure di adeguamento, legate all'esigenza di un nuovo modo di intendere il lavoro che non può più essere strutturato su competenze cristallizzate in ruoli sostanzialmente stabili, ma deve fondarsi su più ampie competenze e sulla disponibilità al cambiamento. Le istituzioni universitarie non hanno mai smesso di interrogarsi e di riflettere sul proprio ruolo, sulla propria idea e sulle funzioni che esse svolgono all'interno della società. In un impegno volto a individuare e realizzare il giusto equilibrio tra ricerca e professionalità, la congiunzione tra teoria e prassi avviene nell'area del tirocinio che riguarda la costruzione di una professionalità attraverso percorsi di formazione connotati da coordinate scientifiche, cognitive, etiche e valoriali.

Varie sono le funzioni del tutorato: in ambito universitario vanno da

quelle che si focalizzano prevalentemente sull'inserimento dello studente nell'organizzazione, a quelle sul processo di apprendimento per migliorare la gestione della frequenza e dell'organizzazione complessiva della vita universitaria e la chiarificazione e la definizione degli obiettivi e delle mete formative. La funzione è quella di fornire competenze trasversali sulle strategie di studio e competenze motivazionali, oltre ad un'attività di tutorato che verte soprattutto sui contenuti dell'apprendimento ed è volta al recupero, al sostegno o all'approfondimento di singole discipline o gruppi disciplinari, nonché ad un'altra orientata ad accompagnare, guidare e valutare lo studente nei processi di apprendimento dall'esperienza, veicolati dal tirocinio stesso e a rielaborare e integrare i modelli teorici, acquisiti in Università, con i modelli professionali, sperimentati sul campo. Il cuore di questa funzione, si coglie nel mettersi al servizio dell'originalità personale che prende forma progressivamente nella rete di relazioni interpersonali che si vivono, per sostenerla e svilupparla. La relazione tutoriale si iscrive in una visione dell'educare come "aver cura" affinché l'altro viva i momenti di passaggio dal familiare al nuovo in modo costruttivo, sostenendo il suo sforzo di pensare la possibilità del suo esserci, quel pensare che va alla ricerca del significato del vivere, che cerca orizzonti di senso capaci di fare da bussola al nuovo (Mortari, 2002). La funzione del tutor si caratterizza, quindi, come formativa nel momento in cui si configura quale accompagnamento e orientamento in situazioni/attività di transizione. La dimensione pedagogica dell'azione del tutor sta, dunque, nel sostegno/supporto/accompagnamento e stimolo ad un processo che, anche se individuale, attraversa la vita e le storie di diverse persone e diversi soggetti. È un processo di transizione personale che si esplica in modo comunitario/collettivo.

È opinione diffusa che le varie forme di aiuto alla persona siano di per sé una cosa positiva ma se, sul piano dei valori, questo orientamento non può che riscuotere un indiscusso consenso, le ricerche informano, invece, che i programmi di tutoring, di *mentoring*, di *coaching*, etc., possono avere impatti molto diversi su chi riceve il supporto (*protegee/mentee*), così come mettono in guardia dal ritenere scontato che un tutor o un mentore siano sempre in grado di raggiungere il risultato atteso (Rhodes, 2005). Il concetto più ampio di *tutorship*, a cui questa figura è collegata, prevede l'assolvimento di diverse funzioni volte a individuare potenzialità, facilitando nella persona il riconoscimento di risorse da lui utilizzabili al fine di: favorire strategie di *scaffolding* affettivo e motivazionale; orientare, delineando possibilità e prospettive; favorire la comunicazione attraverso l'interscambio e le integrazioni di conoscenze teorico-pratiche tra i diversi partner. Un modello che, sperimentato da oltre vent'anni dai ricercatori Ralph e Walker (2010) della Saskatchewan University (Canada) e conosciuto dalla comunità internazionale come *Adaptive Mentorship* (AM), si concentra sulla capacità dei tutor nel gestire la supervisione del tutoraggio stesso e nel regolare il comportamento in abbinamento alle risposte circa il profilo di sviluppo atteso e circa il compito (*task-specific*) che i tirocinanti devono svolgere in situazione. Questo primo corpus di studi ha reso evidente che il modello AM è utile per la concettualizzazione del processo

di tutoraggio poiché fornisce una mappa concettuale logica dell'intera esperienza di *mentorship*. Il modello AM consente di variare il comportamento del tutor in base ai bisogni di sviluppo del *tutee* e mostra come il mentore può adattare il suo stile per collegarsi al livello dello studente. Esso è intuitivamente "attraente" e abbastanza facile da imparare; offre ai tutor uno strumento per aiutare ad analizzare e alleggerire i conflitti di tutoraggio; consente di scoprire che i problemi di efficacia sono spesso dovuti a feedback inadeguati; promuove, infine, la crescita di entrambi i partner. Il modello AM è stato applicato nei vari tirocini/stage di formazione per gli insegnanti cercando di estendere la sua utilizzazione ad altre discipline professionali. Recenti report documentano, infatti, le esperienze che vanno dal *mentoring* per gli studenti di scienze infermieristiche al tutoraggio in contesti interculturali; da percorsi di orientamento professionale al tutoraggio su studenti di scienze economiche. I risultati di questi rapporti di ricerca confermano molti dei precedenti: in primo luogo, il modello AM si è rivelato più efficace quando i mentori hanno adattato il loro grado di supporto e di guida collegandolo con i bisogni formativi dei loro *protégé*. Un secondo risultato positivo riguarda il riconoscimento, da parte dei partecipanti, della chiarezza che il modello fornisce in merito alla comprensione globale del processo di *mentoring* insieme alla possibilità di adattare e/o modificare il modello, se necessario, al fine di soddisfare le condizioni peculiari legate ai contesti lavorativi specifici.

## 2. Il tutor nei contesti scolastici della scuola secondaria

Oggi, riconosciuto il valore formativo sotteso alle tecnologie ed alle attività di tipo manuale e operativo, si studia la praticabilità dell'idea di costruire un sistema educativo nel quale coesistano, con pari dignità, e si incrocino scambievolmente, percorsi scolastici e percorsi di istruzione e formazione, entrambi a livello secondario e superiore. Si progetta l'"operativizzazione" del sapere, si pone il giusto accento sulle connessioni tra le conoscenze possedute e le capacità di affrontare e risolvere problemi concreti, in cui quelle stesse conoscenze siano in qualche misura coinvolte. Si cerca di liberare dall'autoreferenzialità le istituzioni scolastiche, aprendo al contesto territoriale e incoraggiando la realizzazione di rapporti sistematici col territorio, al fine di trovare spazi per l'apprendimento; laddove teoria e pratica si integrano, l'apprendimento si trasforma in lavoro e il lavoro in apprendimento. L'introduzione dell'obbligo formativo impone, inoltre, di valorizzare e riconoscere una diversa funzione del lavoro e richiede la definizione di uno sviluppo interno dei diversi percorsi di istruzione. Le esperienze e gli studi effettuati confermano che uno dei modi migliori per aiutare i novizi nell'apprendere le funzioni principali di una professione o occupazione, avviene attraverso il tutoraggio e, com'è noto, gli individui possono sperimentare forme di *mentoring* in diversi contesti e in differenti fasi della vita. Nuovi stili e pluralità degli ambienti di apprendimento si vanno ad aggiun-

gere modificandone, conseguentemente, i modelli tradizionali. Vi è apprendimento dall'esperienza se si strutturano nuovi schemi d'azione, se si realizzano mutamenti nella struttura cognitiva che derivano da riflessioni legate all'analisi del lavoro svolto. Senza questo processo di metacognizione, il soggetto può non avere consapevolezza dei nuovi apprendimenti, se non sono sorretti da un lavoro guidato e connotato in termini di autoriflessività. La funzione tutoriale consente di esercitare un controllo sistematico, di fornire allo studente un modello per l'azione e sostenere i processi tesi alla consapevolezza. Sono, infatti, riconosciute dalla letteratura queste tre diverse forme: il *mentoring* dei giovanissimi; il tutoraggio in ambito scolastico e/o universitario; il tutoraggio sul posto di lavoro. Nel primo caso prevale una relazione di cura da parte di un adulto nei confronti di un soggetto con lo scopo di offrire supporto per la crescita sul piano cognitivo, emotivo e psicologico; nel secondo caso il rapporto è caratterizzato dalla relazione di aiuto in ambito istruttivo con lo scopo di offrire indicazioni per le prestazioni scolastiche e universitarie; la terza modalità, cioè il tutoraggio sul posto di lavoro, si attua all'interno di una organizzazione con l'obiettivo di promuovere e/o facilitare la crescita e lo sviluppo professionale del *protégé*. Il tutor, in questo caso, può essere un supervisore, un mentore, individuato all'interno della stessa organizzazione o di un'agenzia esterna. Scopo ultimo è, comunque, migliorare l'efficacia dei giovani sul posto di lavoro, far acquisire loro competenze su varie dimensioni quali la capacità di risolvere problemi, il rafforzamento della fiducia, lo sviluppo di capacità interpersonali, il saper lavorare in squadra. Se il tutorato si configura come una relazione di natura educativa che si instaura in contesti di apprendimento formale tra un soggetto in formazione e un soggetto più esperto, il *mentoring* è una relazione che può sussistere anche in contesti informali tra un soggetto esperto e un soggetto meno esperto; per quest'ultimo, esso assolve due funzioni principali: fornire un modello e un'opportunità di confronto per lo sviluppo professionale e/o offrire il sostegno psicosociale necessario a gestire i momenti critici (Rhodes, 2012).

S'intensificano le iniziative di raccordo con la scuola (alternanza) e soprattutto i tentativi di migliorare la coerenza tra processi formativi e fabbisogni professionali legati allo sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio. I percorsi progettati nelle scuole sono definiti e programmati nel Piano dell'Offerta Formativa e i periodi di apprendimento in alternanza, nel contribuire alla personalizzazione del piano di studio, possono essere frequentati dallo studente anche in momenti diversi da quelli fissati dal calendario scolastico. Le esperienze di lavoro possono essere dimensionate per i soggetti con disabilità, in modo da promuovere la loro autonomia, anche ai fini dell'inserimento nel mondo del lavoro. I periodi di apprendimento in azienda sono articolati con criteri di gradualità e di progressività, in relazione allo sviluppo personale, culturale e professionale dello studente.

### 3. Tutor scolastico e tutor aziendale: tra scuola e lavoro

Uno degli elementi caratterizzanti il processo di alternanza scuola-lavoro è costituito dal ruolo del tutor. La funzione tutoriale viene sempre più a connotarsi come una funzione a sé stante, distinta dalla tradizionale funzione docente, specialmente laddove si rende necessario personalizzare il percorso formativo del soggetto.

Nei percorsi di alternanza scuola-lavoro sono previste due differenti figure tutoriali, in relazione sia al contesto in cui operano, sia al ruolo di appartenenza e ai compiti assegnati: il tutor scolastico, in quanto interno alla scuola, e il tutor aziendale esterno alla scuola. Il comma 5 del Decreto legislativo n. 77 del 2005 prevede che il docente sia designato dall'istituzione scolastica tra coloro che, avendone fatto richiesta, possiedono titoli documentabili e certificabili. L'identità del docente tutor scolastico, è ancora in fase di costruzione, non potendo appoggiarsi su analoghe e correlative figure professionali, dotate di una storia pregressa, di competenze consolidate, oltre che di specifiche modalità di svolgimento. Pur mantenendo le funzioni di orientamento, accompagnamento e valutazione nel contesto scolastico, assume anche le caratteristiche e le modalità operative proprie del tutorato nei contesti della formazione professionale e della formazione in azienda, consentendo allo studente di esperire le competenze acquisite sul campo. La funzione tutoriale esplicitata dall'insegnante sarà finalizzata a favorire principalmente lo sviluppo delle competenze degli studenti e a mantenere i raccordi necessari tra la scuola, il mondo del lavoro e il territorio. In tale contesto, si va profilando una figura prevalentemente pedagogica, che raggruppa dentro di sé le caratteristiche dell'esperienza e della disponibilità all'ascolto, ma senza avere tentazioni di natura didattica ed assumere atteggiamenti propri dell'insegnante, specialmente laddove si renda necessario personalizzare il percorso formativo del soggetto. Il tutor può ricoprire il ruolo di coordinatore del progetto, assistente al percorso formativo individuale, facilitatore dei rapporti, mediatore e referente dell'attività di stage. Nella fase di realizzazione del percorso formativo il tutor interno si occupa degli aspetti organizzativi di raccordo e ha l'importante compito di monitorare l'attività dello studente, individuando e proponendo eventuali adattamenti o modifiche al progetto iniziale nonché quello di valutare il raggiungimento degli obiettivi formativi raggiunti dallo studente avvalendosi della relazione del tutor aziendale e di quella prodotta dallo studente medesimo. Nei riguardi dell'organizzazione scolastica, il tutor scolastico collabora alla pubblicizzazione, alla raccolta ed alla classificazione delle domande d'iscrizione al corso, fornisce informazioni riguardanti il ruolo e la funzione degli attori chiave presenti nella rete scuole-aziende; contribuisce alla rilevazione delle caratteristiche degli allievi; collabora con il coordinatore del progetto al fine di assicurare coerenza e organicità al percorso formativo; collabora alla conservazione della documentazione; alle operazioni di abbinamento studente-azienda, cercando di rispettare il più possibile l'interesse dello studente o aiutandolo ad individuarlo; intrattiene proficui rapporti col tutor aziendale, al fine di valorizzare i punti di forza dell'esperienza, prevenire situazioni di disagio e intervenire prontamente per la rimozione

delle eventuali difficoltà. Questa figura, che potremmo definire di confine, risulta di grande importanza, in quanto fra gli studenti è possibile trovare ragazzi portatori di profondi disagi che derivano spesso da una cattiva percezione di sé, frutto della consapevolezza di non aver ottenuto i risultati sperati e che necessitano di essere supportati e di investire sulle attività pre-lavorative.

Accanto a questa figura, con compiti di coordinamento, di progettazione, attuazione e valutazione delle diverse attività e di sostegno e guida individualizzata allo studente, sussiste la figura del tutor formativo esterno, o tutor aziendale, col compito di favorire l'inserimento dello studente, assisterlo nel percorso formativo e contribuire alla valutazione delle attività svolte, secondo quanto previsto dall'art. 5 del Decreto legislativo n. 77 del 2005. Il docente tutor interno e il tutor aziendale risultano affiancati, in molte scuole, dalla figura di un docente funzione strumentale per l'alternanza e/o da un referente di progetto, figura di riferimento per il raccordo tra gli operatori interni ed esterni allo scopo di coordinare le attività previste dai singoli progetti. Le convenzioni sono alla base dei percorsi di alternanza scuola-lavoro: con esse vengono definite le finalità del percorso di alternanza con particolare attenzione alle attività da svolgersi durante l'esperienza di lavoro, alle norme e alle regole da osservare, all'indicazione degli obblighi assicurativi, al rispetto della normativa sulla privacy e sulla sicurezza dei dati, alla sicurezza nei luoghi di lavoro. Il tutor aziendale cura l'inserimento dello studente nell'azienda per quanto riguarda gli aspetti organizzativi (orari, luoghi, comportamenti da osservare per la sicurezza) e ha il compito di guidare l'apprendimento della conoscenza della realtà lavorativa. La funzione tutoriale assume più marcatamente i compiti di informare il soggetto sulle norme, sulle consuetudini e regole formali e informali vigenti nell'organizzazione, ma anche di orientare e guidare l'inserimento degli allievi nella struttura, fornire punti di riferimento rispetto al lavoro assegnato, sostenere l'apprendimento facilitando l'identificazione di conoscenze, competenze e ruolo che caratterizzano il profilo professionale, supportare il soggetto in formazione nella redazione della documentazione prevista dal progetto di alternanza scuola-lavoro. Dalla convenzione devono risultare le condizioni di svolgimento del percorso formativo e, in particolare, i risultati finali dell'esperienza di alternanza vengono sintetizzati nella certificazione finale, con il contributo del tutor formativo esterno.

Gli studi ISFOL (2013) sviluppati in questi ultimi anni propongono un intervento formativo finalizzato a fornire concetti, contenuti, metodi e strumenti per esercitare in maniera efficace la funzione di *tutorship* in azienda. Il modello costituisce una base da utilizzare per permettere di acquisire gli elementi essenziali necessari all'esercizio della *tutorship*: una sorta di guida alle funzioni del tutor. Il tentativo è quello di produrre un dispositivo che evidenzia gli elementi che potrebbero essere oggetto di sviluppo nell'ambito di un'azione formalizzata di apprendimento e che sia in grado di supportare la definizione di percorsi specifici tarati sul contesto. Per raggiungere tale scopo viene suggerito un percorso costituito da otto moduli che facilita l'identificazione di modalità di collegamento fra le mansioni funzionali allo svolgimento dei compiti che i tutor sono chiamati a svolgere in momenti diversi:

- Modulo 1. Introduzione e accoglienza
- Modulo 2. Normativa
- Modulo 3. Funzioni del tutor aziendale
- Modulo 4. Progettazione
- Modulo 5. Gestione del processo formativo
- Modulo 6. Accompagnamento e sostegno dell'apprendista
- Modulo 7. Relazione tra tutor e contesto
- Modulo 8. Valutazione del percorso formativo.

Da questo elenco si evince la presenza di contenuti legati alla modalità di trasmissione del sapere tecnico ma anche di quelli di tipo relazionale tra le diverse figure e il contesto. La figura del tutor aziendale risulta strategica per il successo delle attività di alternanza e la sua legittimità professionale si trasferisce da un sapere pratico ad un approccio sistematico. Sul piano metodologico questi percorsi si inscrivono nel doppio paradigma della società della conoscenza e della formazione per tutta la vita attraverso la costruzione di dispositivi aperti che favoriscano la collaborazione fruttuosa (Rivoltella, Felisatti, Di Nubila, Notti, Margiotta, 2016, p. 245). In questa prospettiva, il significato e la qualità delle esperienze svolgono una funzione orientativa che indirizza i soggetti in formazione verso una maggiore consapevolezza delle proprie caratteristiche e risorse personali e permette di selezionare le proposte formative professionali come più o meno rispondenti alle proprie caratteristiche, nonché la congruenza con eventuali sbocchi occupazionali.

Obiettivo principale è quello di fornire un supporto al singolo studente lungo il percorso formativo individuale, in quanto l'apprendimento scolastico si configura come trama sottostante di un soggetto che viene orientato ad uscire dal ritualismo di molte attività per accedere ad un rapporto sostanziale fondato sulla comprensione di ciò che gli esperti del mercato del lavoro trattano e sulla capacità di acquisire nuove conoscenze ed abilità.

L'alternanza scuola-lavoro rappresenta una metodologia a carattere ordinario tramite la quale sviluppare il rapporto col territorio e utilizzare a fini formativi le risorse disponibili. Essa può consentire di attuare una pluralità di soluzioni didattiche per facilitare il collegamento con il territorio e personalizzare l'apprendimento mediante l'inserimento degli studenti in contesti operativi reali.

Possiamo affermare che, nello scenario sociale attuale, si studia la praticabilità dell'idea di costruire un sistema educativo, con percorsi di istruzione e formazione a livello di scuola secondaria di secondo grado, che possano sviluppare una positiva interazione con la vocazione socio-economica e culturale della comunità locale, in una logica di integrazione sinergica tra scuola, università, mondo della ricerca scientifica e tecnologica e sistema produttivo.

Più che in una sequenza definita e ordinata di attività, la funzione di tutorato si sviluppa attraverso una continua costruzione e ricostruzione delle trame di relazioni che consentono al soggetto preso in carico di imparare a rivedere e ad affinare le strategie cognitive e le dinamiche affettive con cui si rapporta ai contesti socio-organizzativi.

## Riferimenti bibliografici

- AA.VV. (a cura di) (2016). *Saperi pedagogici e pratiche formative*. Lecce: Pensa Multi-Media.
- Altet M. (2006.). Le competenze dell'insegnante professionista: saperi, schemi d'azione, adattamenti e analisi. In M. Altet, E. Charlier, L. Paquay, P. Perrenoud. *Formare gli insegnanti professionisti* (pp. 31-44). Roma: Armando.
- Bassi M., Capone A. (2003). L'evoluzione del concetto di "alternanza scuola lavoro" attraverso la normativa (pp. 55-76). In G. Bertagna (a cura di), *Alternanza scuola lavoro: ipotesi, modelli, strumenti dopo la riforma Moratti*, Milano: Franco Angeli.
- Biasin C. (2010). *L'accompagnamento. Teorie, pratiche, contesti*. Milano: FrancoAngeli.
- Biagioli R. (2015). *Tutor and mentoring in education*. Pisa: ETS.
- Biagioli, R. (2014). *Reti di scuole per un tirocinio di qualità* (pp. 195-207). In A. Mariani (a cura di), *L'orientamento e la formazione degli insegnanti del futuro*. Firenze: University Press.
- Chianese G. (2015). Il ruolo formativo del Tutor Universitario. In R. Biagioli, *Tutor and mentoring in education* (pp. 29-432). Pisa: ETS.
- Dozza, L. (1993). *Il lavoro di gruppo tra relazione e conoscenza*. Firenze: La Nuova Italia.
- Federighi P. (1997). Le teorie critiche sui processi formativi in età adulta: tendenze e aspetti problematici nei principali orientamenti contemporanei. In P. Orefice, (a cura di), *Formazione e processo formativo. Ipotesi interpretative* (pp. 29-58). Milano: Franco Angeli.
- ISFOL (2004). *La moltiplicazione del tutor. Tra funzione diffusa e nuovi ruoli professionali*. Roma: ISFOL.
- ISFOL (2013). *Il tutor aziendale per l'apprendistato. Manuale per la Formazione*. Roma: ISFOL.
- Langella N.A. (2009). Il ruolo del tutor nei percorsi integrati. In S. Giusti, M. Brusci, G. Papponi Morelli (a cura di), *Progettare il successo scolastico* (pp. 137-148). Milano: Franco Angeli.
- Lave J., Wenger E. (2006). *L'apprendimento situato. Dall'osservazione alla partecipazione attiva nei contesti sociali*. Trento: Erickson.
- Magnoler P. (2017). La formazione di un insegnante professionista e l'emergere della figura del tutor. In G. Domenici (a cura di), *La formazione iniziale e in servizio degli insegnanti* (pp. 135-140). Roma: Armando.
- Maltinti C. (2015). Il tutoraggio regolato sul feedback. L'Adaptive Mentorship Model (116-130). In R. Biagioli, *Tutor and mentoring in education*. Pisa: ETS.
- Mortari L. (2002). *Avere cura delle menti*. Firenze: La Nuova Italia.
- Piccardo C., Benozzo A. (2002). *Tutor all'opera. Ruolo, competenze e percorsi formativi*. Milano: Guerini e Associati.
- Ralph E. G., Walker K. (2010). Enhancing Mentors' Effectiveness: The promise of the Adaptive Mentorship© model. *McGillJournal of Education / Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 2, pp. 205-218.
- Rhodes J.E. (2005). A model of youth mentoring. In D.L. DuBois, M.J. Karcher (Eds.), *Handbook of youth mentoring* (pp. 30-43). Thousand Oaks: Sage.
- Rhodes, J.E. (2002). *Stand by me: The risks and rewards of mentoring today's youth*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Torre E. M. (2006). *Tutor: teorie e pratiche educative*. Roma: Carocci.
- Scandella O. (1995). *Tutorship e apprendimento. Nuove competenze dei docenti nella scuola che cambia*. Firenze: La Nuova Italia.

SE