

## Itinerari di navigazione per docenti e formatori - 8

# La formazione dei formatori

Paolo Dall'Ò<sup>1</sup>

*In questa proposta di "Itinerario di navigazione" si analizzano alcuni dei materiali presenti nel sito web della Federazione CNOS-FAP relativi alla formazione dei formatori che operano nel contesto della IeFP (Istruzione e Formazione Professionale). La ricchezza e la varietà dei contenuti testimonia il desiderio e lo sforzo di rendere la formazione dei formatori sempre più rispondente alle esigenze dei giovani in formazione e dei contesti in cui si opera.*

*This proposal of "Navigation Itinerary" into the CNOS-FAP Federation web-site analyzes some texts and different materials relating the training of trainers working in the vocational training. The richness and variety of content attests to the desire and effort to make the training of the trainers more and more responsive to the needs of the students and of the contexts in which they work.*

Cari insegnanti e formatori dell'IeFP,

con l'“Itinerario di Navigazione” che proponiamo nelle pagine seguenti, si intende offrire una panoramica sui materiali presenti nel sito web della Federazione CNOS-FAP ([www.cnos-fap.it](http://www.cnos-fap.it)) che si occupano di formazione dei formatori. La finalità è principalmente quella di favorire non solo la conoscenza e la valorizzazione degli stessi materiali, ma anche l'elaborazione di percorsi formativi innovativi. I numerosi e articolati contributi che si prenderanno brevemente in esame possono costituire infatti dei validi punti di partenza per riflettere e progettare insieme, oltre che per selezionare temi e metodi di lavoro che intercettino reali bisogni formativi.

Perciò, dopo aver tentato di rispondere alla domanda “**Chi è il formatore?**” per il quale si progettano le attività, si indagherà su **quale formazione** sia oggetto di attenzione; ci si soffermerà in particolare sulla **formazione in servizio**. Infine, si analizzeranno alcune **esperienze** di formazione dei formatori, alcuni **materiali** utili per progettare e sostenerla e, infine, si darà uno sguardo al **Catalogo** dei corsi proposti nel sito della Federazione CNOS-FAP.

### 1. Chi è il formatore?

Alcuni testi raggiungibili direttamente tramite il sito del CNOS-FAP consentono di precisare chi siano i destinatari della formazione di cui ci occupiamo.

Un importante punto di riferimento è il testo [Le parole chiave della formazione professionale](#) (ed. 2004, a cura di G. Malizia, D. Antonietti, M. Tonini, successivamente aggiornato), che, alla voce “Operatori della FP” (di Claudia Montedoro, ISFOL, p. 129), descrive le diverse figure di formatore (le sottolineature sono nostre, così come nelle pagine che seguono):

***Formatore coordinatore.** Il formatore coordinatore è colui che segue, sia a livello amministrativo che didattico, lo svolgimento dei corsi in una sede; le sue competenze sono di tipo organizzativo e gestionale [...].*

---

<sup>1</sup> Carvet – Università di Verona.

**Formatore progettista.** *Il formatore progettista (a cui si delegano anche le funzioni di valutatore e analista del fabbisogno) è normalmente incaricato di seguire la progettazione del CFP dal punto di vista della stesura dei progetti di corsi. [...].*

**Formatore orientatore.** *Legata ai problemi di individuazione dei bisogni dell'utenza della FP è la figura dell'orientatore [...]. Gran parte degli allievi della FP è stata poco e male orientata nel percorso scolastico e lo stesso ingresso nella FP richiede un accompagnamento [...].*

**Formatore tutor.** *[...] con questa dizione si indica una serie di competenze relative alla gestione dei rapporti con gli allievi che frequentano i corsi. Il tutor segue in modo individualizzato gli allievi supportando le loro difficoltà di inserimento, i momenti di scarso impegno, le limitate competenze nell'uso di strumenti didattici [...]*

**Formatore docente.** *[...] in questo caso indichiamo il lavoro di insegnamento in aula, ma anche i laboratori professionali. Sia pure in proporzioni diverse, sia le funzioni di orientamento che di tutorato fanno parte della funzione docente, anche nell'ambito scolastico; tuttavia, la particolare utenza della FP, caratterizzata spesso da problemi legati a forme di disagio sociale e personale, rende tali funzioni strategiche per la frequenza dei corsi stessi e particolarmente impegnative in termini di orario lavorativo.*

**Direttore.** *[...] funzioni di gestione complessiva dell'azione formativa svolta e della valorizzazione delle risorse umane impegnate nel lavoro didattico/educativo e amministrativo.*

Nella seconda edizione del medesimo testo ([Le parole chiave della formazione professionale, II ed. 2007](#)), alla voce "Formatore" (f.), si sottolinea, tra l'altro, quanto segue:

*Il f. è un professionista esperto nella predisposizione, gestione, erogazione e valutazione di processi di formaz./ apprendimento rivolti a target differenziati sul piano anagrafico (giovani/adulti), occupazionale (occupati, a rischio di disoccupazione, inoccupati), della condizione psico-sociale (soggetti deboli a rischio di esclusione).*

Si sottolinea inoltre **la distinzione** che va fatta **tra formatore e docente d'aula**:

*il f. non corrisponde tout court alla funzione di docente d'aula, ossia di chi si occupa dell'erogazione del "prodotto" formativo. Anzi, questo argomento costituisce certamente uno degli ambiti di maggiore innovazione culturale e normativa che ha caratterizzato il dibattito sul profilo professionale in oggetto negli ultimi anni [...]. Si delineano con crescente nettezza una serie di funzioni specialistiche il cui presidio risulta altrettanto cruciale rispetto a quella tradizionale di docenza.*

Perciò risulta più corretto sostituire all'accezione di f. quella più appropriata di **"operatori della formazione"**, che allude a una concezione "organizzativa, dinamica, di processo" del ruolo di f.

Il f. va visto in particolare come un **"professionista in situazione"**:

*[il f. è] capace di rilevare e comprendere i bisogni, programmare e progettare un percorso formativo, gestire le azioni formative, valutare l'efficienza e l'efficacia della formazione, sviluppare azioni di ricerca, sperimentazione e implementazione di nuovi modelli progettuali e ambienti formativi.*

Approfondendo poi la questione dell'**Accesso alla professione e formazione del f.**, si evidenzia che, poiché l'accesso al ruolo di f. risulta tradizionalmente piuttosto libero da vincoli e scarsamente regolamentato,

*ne deriva la necessità per il futuro formatore, di **una preparazione decisamente complessa** nel senso di un intreccio fatto non solo di competenze tecniche e di sapienti dosaggi di cultura sociale e organizzativa, ma specialmente di grande disponibilità umana e psicologica (...). Il ruolo del formatore si svolge su più versanti: su quello psicologico, su quello delle relazioni umane e personali, sociali, organizzative, economiche e del mercato del lavoro (Di Nubila, 2005).*

In particolare, la formazione dei formatori si concentra su **alcune precise tematiche**:

- la ristrutturazione organizzativa e l’accreditamento degli enti di FP;
- la certificazione delle loro competenze; la riforma dei servizi per l’impiego;
- l’utilizzo delle nuove tecnologie per l’apprendimento (e-learning);
- la gestione di interventi integrati per lo sviluppo del lifelong learning,
- l’alternanza e l’apprendistato;
- il monitoraggio e la valutazione degli interventi formativi.

Se la didattica in aula sembra costituire l’ambito privilegiato della formazione in servizio (cui segue l’analisi dei fabbisogni formativi e la progettazione formativa),

*l’orientamento, il tutoraggio, il coordinamento e la programmazione formativa appaiono scarsamente trattati rispetto all’importanza attribuita loro in questa fase, mentre il tema della valutazione e del monitoraggio risultano sostanzialmente residuali.*

Sinteticamente ma in modo molto semplice è proposta nel sito del CNOS-FAP anche un’efficace presentazione dal titolo “[Glossario dell’Educazione degli Adulti](#)”, curato dal MIUR (INVALSI-ISFOL). Vi si possono trovare delle brevi definizioni di differenti figure di formatore: “Esperto”, “Facilitatore”, “Tutor formativo”, “Tutor formativo di stage” e Tutor aziendale”.

Per quanto riguarda il punto di vista sociologico offerto nel testo [Sociologia dell’Istruzione e della Formazione - Una introduzione](#) (G. Malizia, 2012), nel paragrafo intitolato “*La professione docente e la scuola come organizzazione*” (pp. 113-121) vengono delineati in modo sintetico i tratti essenziali della figura del formatore. Sono innanzitutto due aspetti a caratterizzare la definizione del ruolo dei formatori:

*l’intenzionalità, cioè è insegnante chi svolge intenzionalmente un’attività educativa, e la professionalità, nel senso che il docente esercita le sue funzioni in maniera specializzata.*

È interessante fare una distinzione:

*nelle società statiche essi si presentano come trasmettitori della cultura dominante, mentre in quelle dinamiche l’insegnante diviene un mediatore e un elaboratore di cultura.*

Introducendo poi il problema della formazione degli insegnanti, si afferma:

*Non c’è dubbio che gli insegnanti svolgano un ruolo cruciale nella scuola come supporto all’esperienza di apprendimento di giovani e adulti e come attori principali della realizzazione delle riforme. Pertanto, i docenti vanno preparati a rispondere adeguatamente alle sfide della società dell’informazione e della conoscenza, a contribuire in prima persona alla sua evoluzione, a formare gli studenti a divenire soggetti attivi del loro apprendimento permanente e cittadini impegnati nello sviluppo del proprio Paese: è chiaro che gli insegnanti non possono proporsi tali mete singolarmente, ma devono cooperare tra di loro e con le altre parti interessate.*

Alcuni aspetti importanti della figura del docente/formatore sono i seguenti:

- *il docente non è più tanto o principalmente la fonte delle informazioni, ma il suo ruolo consiste, anzitutto, nel guidare alle fonti delle conoscenze e nel predisporre le occasioni di apprendimento.*
- *la condizione insegnante deve caratterizzarsi per la sua natura cooperativa. La collaborazione non va ricercata e attuata solo all’interno delle istituzioni, ma anche tra le scuole, le famiglie, le imprese, le strutture culturali e sociali. La cooperazione, a sua volta, costituisce sia una risorsa per trovare soluzione a problemi sempre più complessi, sia la strada più semplice per aprirsi alla realtà circostante [...].*

- In aggiunta, la condizione docente dovrebbe caratterizzarsi per la sua mobilità. Gli insegnanti vanno incoraggiati a prendere parte a progetti nazionali e internazionali, a lavorare e studiare, per ragioni di maturazione sul piano conoscitivo e delle competenze;
- il cambiamento sostanziale nel ruolo del docente appena descritto ha comportato necessariamente una nuova definizione delle sue competenze pedagogiche.

Si insiste in particolare su quanto segue:

- la prima competenza va identificata nel saper lavorare con gli altri. La professione docente dovrebbe essere basata sui valori dell'inclusione sociale e mirare alla valorizzazione del potenziale di ogni alunno [...];
- in secondo luogo viene la padronanza del sapere, della tecnologia e della informazione. La loro formazione dovrebbe attrezzare gli insegnanti ad accedere, analizzare, validare, riflettere e trasmettere una vasta gamma di conoscenze, consentendo loro un uso effettivo delle Tic [...];
- gli insegnanti disporranno anche delle competenze per operare nella e con la società. Essi dovrebbero essere capaci di promuovere mobilità e cooperazione e incoraggiare il rispetto e la comprensione interculturale. È anche necessario che siano consapevoli della dimensione etica della società della conoscenza e che sappiano usare le strategie della coesione sociale e dell'inclusione. Dovrebbero anche disporre delle competenze per operare efficacemente nella comunità locale con tutte le parti interessate.

Altre competenze più circoscritte, sono le seguenti:

- quelle diagnostiche, cioè le abilità di valutare le esigenze formative dell'educando. Più in particolare si tratta di individuare le capacità dell'educando, di paragonarle con i traguardi da raggiungere, di prevedere le reazioni dello studente [...]
- la competenza nel dare risposte corrispondenti ai bisogni. Ciò implica, anzitutto, la scelta dei mezzi più adeguati di comunicazione delle conoscenze e delle competenze. Tutto questo richiede a monte la conoscenza delle discipline, la padronanza delle metodologie in vista dell'apprendimento e la consapevolezza della situazione psicologica e sociale dell'educando [...].
- Importanza centrale hanno anche le competenze di valutazione. In sintonia con il ruolo pubblico affidato alla scuola, la valutazione deve certificare il progresso dell'educando e del cambiamento che si è prodotto in lui. Si tratterà, inoltre, di portare l'educando all'autovalutazione [...]
- Altrettanto significative sono le capacità di relazioni interpersonali. In particolare, si tratta di saper usare sensibilità e tatto con gli allievi non solo nelle comunicazioni verbali, ma soprattutto in quelle non verbali. Inoltre, bisogna mostrare comprensione, rispetto e collaborazione con i genitori, gli altri insegnanti e il personale non docente.
- Al docente si richiede in aggiunta di possedere le competenze necessarie per sviluppare il curricolo. Egli deve essere in grado di organizzarlo in una sequenza logica di unità contenutistiche, in funzione dei meccanismi psicologici di apprendimento dell'educando e in modo da comprendere anche l'esperienza extrascolastica.
- All'insegnante si domanda pure di dimostrare responsabilità sociale. Questa a sua volta comprende vari aspetti: la capacità di identificare gli effetti negativi dell'ambiente e di rimediare agli influssi sfavorevoli; la capacità di predisporre contesti favorevoli allo sviluppo dell'educando; una presa di posizione attiva sui problemi filosofici, politici e morali, evitando ogni forma di neutralità, senza però imporre le proprie convinzioni.
- Il nuovo ruolo e le nuove competenze esigono pure una professione docente altamente qualificata. Tutti gli insegnanti dovrebbero conseguire un titolo di istruzione superiore. Più in particolare, essi dovrebbero poter padroneggiare un'area disciplinare ampia, le

*metodologie educative più avanzate, le abilità e le competenze per guidare e sostenere gli alunni e una comprensione adeguata della dimensione sociale e culturale dell'educazione.*

- *Inoltre, bisognerà collocare tale professione nel contesto dell'apprendimento per tutta la vita. Pertanto, oltre a ottenere un titolo superiore, essi dovrebbero disporre delle opportunità di proseguire gli studi per tutta la vita, allo scopo di sviluppare le proprie competenze e accrescere le possibilità di avanzamento nella carriera.*

## 2. Quale formazione?

Nel testo [Il punto sulla Formazione professionale in Italia in rapporto agli obiettivi di Lisbona \(a cura di Michele Colasanto\)](#) il capitolo redatto da Dario Nicoli (*Modello di qualità della istruzione e formazione professionale di ispirazione cristiana nel quadro della riforma del sistema educativo*, pp. 27-49) presenta un piano di qualificazione delle risorse umane, centrato su quattro punti.

1. **Elaborazione degli standard professionali.** *Si intende elaborare gli standard professionali dei formatori dell'Istruzione e formazione professionale sotto forma di referenziali, sulla base di un elenco di competenze, con relative per la valutazione, distinguendo le seguenti aree: aspetti comuni della famiglia professionale dei docenti; aspetti relativi agli assi culturali; aspetti relativi alle aree formative di indirizzo solo per le figure tecniche. [...]*
2. **Compilazione del portfolio del formatore.** *Tale portfolio sarà strutturato in cinque parti: 1) parte anagrafica con curriculum scolastico e formativo; 2) curriculum professionale con certificazioni ed evidenze professionali e formative; 3) bilancio delle competenze (in rapporto agli standard sopra indicati); 4) documentazione circa la partecipazione con successo al percorso formativo di riallineamento; 5) certificazione delle competenze acquisite.*
3. **Bilancio delle competenze** e delle risorse e **piano formativo** di riallineamento con i requisiti dell'abilitazione. *Il bilancio verrà realizzato secondo un approccio essenziale e promozionale, in base a una successione di fasi così definita: autocompilazione, elaborazione della parte anagrafica e del curriculum, con corredo di evidenze e certificazioni professionali (progetti, programmi, strumenti didattici...); con tutor, a) confronto con l'elenco di competenze previste dal referenziale e valutazione della propria situazione personale per evidenziare l'area di padronanza e quindi l'area formativa da riallineare; b) elaborazione del certificato di competenze (provvisorio) e del piano di formazione tenuto conto delle opportunità indicate (vedi punto successivo).*
4. **Certificazione di competenza rilasciata dalla Regione con le Università.** *Si propone l'elaborazione di un piano formativo per formatori svolto da una Università, articolato in attività in presenza, attività a distanza e project work [...].*

*I documenti attestanti il percorso formativo ed il project work, oltre alla certificazione, verranno inclusi nel portfolio del formatore, che costituirà d'ora in poi il documento continuamente aggiornato tramite cui il titolare documenterà la propria crescita professionale nei vari modi in cui questa verrà stimolata: corsi di formazione, progetti, metodologie e strumenti, articoli e dossier”.*

L'area del sito denominata [Approfondimenti catalogo](#), contiene le seguenti sezioni:

1. [Elementi di magistero ecclesiale: Papa Francesco “Perché amo la scuola”](#)
2. [Elementi di magistero salesiano - CNOS-FAP, Cultura associativa e Federazione CNOS-FAP, 2012 \(interventi dei diversi Rettori Maggiori\)](#)
3. [Ordinamento scolastico e formativo italiano: schede informative](#)
4. [Libertà di educazione in Europa](#)

Se le sezioni 3 e 4 offrono degli agili testi che collocano la Formazione Professionale sia nel contesto della scuola italiana sia nel più ampio contesto europeo, le sezioni 1 e 2 offrono vari spunti di riflessione sull'esigenza di curare in modo particolare la preparazione di docenti e formatori.

Tra i numerosi testi di Papa Francesco sulla scuola (Elementi di magistero ecclesiale: Papa Francesco "Perché amo la scuola"), possiamo soffermarci brevemente sul seguente: [Formazione degli educatori e istituzioni educative \(dal discorso ai partecipanti alla plenaria della Congregazione per l'educazione cattolica, Sala Clementina, 13.02.2014\)](#).

Il papa ricorda l'esigenza di una preparazione qualificata dei formatori.

*Non si può improvvisare. Dobbiamo fare seriamente. [...] oggi l'educazione è rivolta ad una generazione che cambia, e quindi ogni educatore – e tutta la Chiesa che è madre educatrice – è chiamato a "cambiare", nel senso di saper comunicare con i giovani che ha di fronte.*

E a questo punto sono presentati alcuni lineamenti della figura dell'educatore e del suo compito specifico.

*Educare è un atto d'amore, è dare vita. E l'amore è esigente, chiede di impegnare le migliori risorse, di risvegliare la passione e mettersi in cammino con pazienza insieme ai giovani. L'educatore nelle scuole cattoliche dev'essere anzitutto molto competente, qualificato, e al tempo stesso ricco di umanità, capace di stare in mezzo ai giovani con stile pedagogico, per promuovere la loro crescita umana e spirituale. I giovani hanno bisogno di qualità dell'insegnamento e insieme di valori, non solo enunciati, ma testimoniati. La coerenza è un fattore indispensabile nell'educazione dei giovani. Coerenza! Non si può far crescere, non si può educare senza coerenza: coerenza, testimonianza.*

*Per questo – continua il papa – l'educatore ha bisogno egli stesso di una formazione permanente. Occorre dunque investire affinché docenti e dirigenti possano mantenere alta la loro professionalità e anche la loro fede e la forza delle loro motivazioni spirituali.*

Un discorso diverso, ma che permette di cogliere l'esigenza di una solida formazione degli operatori della FP e la responsabilità "culturale" che il loro ruolo comporta, in una prospettiva molto ampia (strategica e al contempo, "politica"), è quello proposto dall'ex Rettor Maggiore dei Salesiani, don Pascual Chávez Villanueva. In un suo intervento del 2010, sollecitava i salesiani impegnati nella scuola e nella formazione professionale a un più incisivo coordinamento nazionale e alla condivisione del "Progetto Europa". Nel testo intitolato "[Il servizio dei Salesiani d'Italia a favore dei giovani nella Scuola e nella Formazione Professionale](#)" (p. 180), in riferimento alla Federazione CNOS-FAP, così si afferma:

*Questo tipo di Associazionismo deve operare a livello superiore delle Ispettorie, non perché queste non servano, ma perché la configurazione dell'attuale società italiana ha, oggi, questa esigenza [...]. Ormai, o parliamo a questo livello o noi siamo dei... muratori in educazione; e questo proprio in un momento storico in cui le strutture educative vengono delineate e riformate da organismi ministeriali e legislativi. Ora, noi abbiamo una statura di storia educativa da poter reggere al confronto con questi dicasteri e legislatori, e non dobbiamo rassegnarci al ruolo di facchinaggio educativo [...]. Lavoriamo tutti con sacrificio, ma non incontriamo nei punti chiave dove si apre e si chiude il futuro [...].*

*Il ruolo e l'importanza di questa Federazione è non tanto di natura sociogiuridica, [...] ma di natura socioculturale. È impossibile un dialogo, un confronto culturale nel mondo del lavoro, oggi a livello di ogni singolo Centro di Formazione Professionale [...]. Non perché a questo livello ciò non si possa fare, ma risulterebbe condizionato dall'ambito ristretto e locale. Un più valido confronto si deve fare a livello del mondo del lavoro, che è una realtà molto complessa [...].*

Il testo "[Osservatorio sulle politiche della IeFP nelle Regioni italiane Il sistema formativo IeFP italiano di tipo 'sussidiario': quale curvatura verso una "VET europea"?](#)" (p. 171) può contribuire a



inquadrare l'IeFP italiana in un contesto europeo e, di riflesso, può gettare luce sul tipo di formazione che risulta indispensabile per i formatori e i docenti.

*In molti Paesi europei (come in Italia), la VET (formazione professionale) sta acquisendo uno “statuto epistemologico” di percorso alternativo ai percorsi scolastici anche per accedere a un livello di istruzione superiore. Rispetto ad altri Paesi europei [...], la via italiana verso un nuovo modello formativo non ha proceduto e non procede lungo strade dritte e lisce, ma su strade tortuose. In tale scenario, risulta indispensabile che l'IeFP italiana, per essere percepita come risorsa per l'innovazione del sistema e come uno strumento essenziale di creazione di capitale umano e sociale, si impegni a evitare la ghettizzazione della propria offerta e a costruire/assicurare solide condizioni di qualità aumentando e migliorando processi di condivisione e collaborazione tra le stesse istituzioni del sistema.*

Alcune “strade” percorribili posso essere le seguenti:

- un più serrato rapporto con le imprese, che vada al di là dei contatti comandati dallo stage,
- il radicamento di una IeFP in un territorio, che sostiene un processo educativo di corresponsabilità, valorizzando il territorio come luogo di partecipazione all'azione educativa, luogo di ricomposizione e riunificazione dei processi formativi.

E si conclude così:

*Per rispondere alle sfide culturali e formative di una VET in ottica europea, sembra comunque necessaria ancora una “curvatura” educativa, oltre che un'armonizzazione normativa specificamente italiana. [...] portano a centrare l'attenzione sulla persona considerata nella sua totalità, soprattutto perché i percorsi formativi dell'IeFP riguardano soggetti adolescenti [...].*

*Si tratta di guidare allo sviluppo di competenze intese come abiti, cioè come disposizioni stabili a pensare e agire in maniera valida e produttiva, autonoma e responsabile, sia dal punto di vista personale, sia da quello culturale e professionale. Per legittimare la centralità della persona e modellare la struttura didattica su di essa, si è recuperata una pedagogia del lavoro, cercando una progettualità educativa che tenga insieme bisogni umani e professionali, accompagnata da una pratica didattica e formativa che, metodologicamente sappia individuare gli strumenti validi per concretizzare la convergenza dei diversi bisogni. Ciò ha a che fare con strategie e metodologie didattiche innovative, che spesso si ritrovano proprio in quei contesti della IeFP italiana (spesso nascosti), grazie a docenti-formatori che si attivano per costruire ponti tra sapere e saper fare, ma la principale curvatura a cui il modello italiano deve avvicinarsi ha a che fare con il livello “politico” dell'IeFP, nella logica dell'eguaglianza e del riconoscimento politico e sociale dei livelli di istruzione e di un unico sistema educativo-formativo.*

Per tentare di rispondere alla domanda relativa al tipo di formazione auspicabile per i leader, si possono consultare almeno due contributi.

Nell'articolo [La leadership educativa](#), di M. Becciu e A.R. Colasanti ci si sofferma tra l'altro sulla qualità dell'atto comunicativo:

*le persone che interagiscono con il leader scoprono, durante l'interazione, di essere persone di valore, di mettere in atto comportamenti che vengono notati e apprezzati, di essere tenuti in debita considerazione all'interno del sistema organizzativo, di sentirsi ancor più motivati a proseguire nell'impegno. Tutto ciò, a partire da atti comunicativi ispirati ad un senso profondo di autenticità relazionale.*

Un secondo articolo sulla **leadership** è questo: [Leadership morale, valutazione e qualità](#) (Malizia, 2014). Dopo aver analizzato quella che viene definita la leadership “morale” in campo educativo, ci si sofferma sulla gestione della qualità, per concludere con il paragrafo “Valutare per migliorare”:

*si possono distinguere quattro approcci alla valutazione delle Scuole:*

- l'autovalutazione di Istituto/Centro che si fonda su una definizione interna, da parte cioè degli operatori scolastici e formativi, della concezione di qualità;
- il monitoraggio che consiste in un confronto relativo tra Scuole/CFP;
- le forme di accreditamento
- e le procedure di certificazione che si servono di modelli assoluti di riferimento.

A proposito di “**valutazione**”, vanno ricordati almeno altri due contributi. Si tratta di un tema complesso ma che non può essere tralasciato se si intende cogliere ciò che è richiesto al formatore e ciò su cui egli vada formato.

Arduino Salatin ([La valutazione della professione docente](#)) ritiene che per uscire da un approccio di tipo autoreferenziale e/o ideologico, può essere opportuno esplorare quanto avviene in altri paesi europei, interrogandosi sulle finalità della valutazione.

Nel più ampio lavoro di Luca Dordit ([La valutazione interna ed esterna dei CFP e il nuovo sistema nazionale di valutazione](#), 2014), la parte seconda si sofferma proprio sulla “Valutazione della professionalità e certificazione delle competenze dei formatori CNOS-FAP”. Si analizzano perciò convergenze, specificità e prospettive in relazione alle politiche nazionali ed europee in campo valutativo.

*La valutazione degli insegnanti di norma risponde a due finalità prevalenti. Da un lato mira a migliorarne la pratica professionale, individuando punti di forza e di debolezza in vista di uno sviluppo professionale. tale prospettiva si sostanzia nel supportare gli insegnanti a riflettere sulla propria pratica con l'utilizzo di approcci auto ed eterodiagnostici, affinandone conoscenze e capacità relative ai contenuti disciplinari, così come alle ulteriori competenze proprie del profilo. Dall'altro lato la teacher evaluation è diretta a far sì che i docenti siano resi responsabili della propria performance in funzione dell'apprendimento degli allievi. Ciò implica, in modo differenziato nei diversi contesti nazionali (o sub-nazionali), forme di avanzamento di carriera basate sul rendimento professionale, premialità in relazione al conseguimento di esiti di valutazione correlati o meno alla presenza di standard, così come la possibilità di sanzioni in caso di scarso livello di performance espressa.*

### 3. La formazione in servizio

Uno sguardo storico che culmina nella proposta di alcune indicazioni sul profilo del formatore e sulla sua preparazione, è contenuto nell'articolo [I formatori della Formazione Professionale. Evoluzione del ruolo e della formazione iniziale e in servizio](#) (G. Malizia – S. Ciatelli). A p. 122 si afferma tra l'altro:

*Le risorse umane impegnate nelle attività formative devono essere caratterizzate da una piena visione professionale fondata sulla libertà di insegnamento, non a carattere prestativo ma tesa ad una formazione efficace. Entro questo quadro, i docenti risultano in grado di operare nella logica del lavoro d'équipe al fine di condividere il progetto formativo e svolgere le attività collegiali di supporto, gestire relazioni educative con i destinatari, programmare, realizzare e valutare occasioni di apprendimento attive ed efficaci all'interno di un particolare ambito del sapere, coordinare e collaborare entro attività a carattere interdisciplinare, impegnarsi all'esterno negli ambienti di apprendimento reali. [...].*

*Passando alla formazione dei formatori, probabilmente si è arrivati al momento in cui compiere per quella di base un salto di qualità. Dato che nel 2007 il 60,7% possiede una laurea, si potrebbe richiedere per insegnare nella FP un titolo di istruzione superiore (universitaria o non universitaria) [...].*

*Per quanto riguarda la formazione in servizio, [...], generalmente le aree che sono oggetto di tali iniziative sono quelle tecnico-professionali che devono mantenere come obiettivo principale l'aggiornamento tecnologico proprio delle varie comunità/famiglie professionali e quelle*



*metodologico-didattiche che dovranno continuare a mirare al potenziamento e all'arricchimento delle competenze metodologiche, didattiche, psico-pedagogiche ed educative. È anche necessario che la formazione dei formatori in servizio tenga conto dei destinatari diretti quali gli adolescenti, i giovani, gli adulti, le persone in vario modo svantaggiate, le famiglie. L'attuazione delle iniziative di formazione dovrà avvenire a livello locale (nel singolo CFP), a livello regionale o interregionale (iniziative promosse dalle Regioni o dall'Ente o da Enti associati) e a livello nazionale. Le attività di carattere nazionale, destinate a tutti i formatori operanti nelle Regioni, andranno generalmente organizzate nella forma residenziale, nella forma mista (residenziale e a distanza), nella forma on-line e nella forma off-line.*

Sulla formazione in servizio si possono consultare anche alcuni approfondimenti a cominciare da un articolo contenuto su Rassegna CNOS (n. 2/2001) [Formazione dei formatori del CNOS-FAP alla luce del sistema qualità e dell'accREDITAMENTO delle risorse umane](#).

In questo testo, ci si sofferma in particolare sui seguenti punti:

- a. la verifica della validità del modello fin qui seguito dalla Federazione CNOS-FAP nell'organizzazione
- b. di corsi di formazione dei formatori;
- c. il confronto tra tale modello e la domanda d'innovazione che sta investendo i CFP CNOS-FAP;
- d. la predisposizione di una proposta aggiornata di formazione dei formatori.

Molto recente è lo studio [La formazione in servizio dei formatori del CNOS-FAP Lo stato dell'arte e le prospettive](#) G. Malizia, M. P. Piccini, S Ciatelli, (2015). Si tratta di un'ampia indagine sulla formazione di formatori nel contesto della federazione CNOS-FAP (una sintesi è contenuta peraltro in [un articolo di Rassegna-CNOS, 3/2015](#)).

Tra le esigenze formative basilari degli insegnanti emergono le seguenti:

- *il coinvolgimento diretto nella ricerca di una risposta a tutte le problematiche che li riguardano, comprese quelle della riforma dei sistemi educativi di Istruzione e di Formazione.*
- *trovare una consonanza piena tra il curriculum della scuola e quello seguito dagli stessi insegnanti nella loro formazione.*
- *evitare ogni dicotomia, ma al contrario si deve trovare nella formazione degli insegnanti una integrazione equilibrata, tra la preparazione in una o più discipline, la competenza pedagogica e l'educazione culturale generale di base.*
- *la preparazione dei docenti dovrebbe comprendere non solo gli aspetti cognitivi, ma anche quelli emotivi e valoriali.*
- *Le esigenze di apprendimento dei docenti sono diversificate e, pertanto, vanno trovate delle risposte altrettanto differenziate sul piano dell'offerta formativa.*
- *Un'attenzione prioritaria dovrebbe essere prestata alle carenze nella preparazione di base degli insegnanti che vanno colmate con urgenza nel corso della loro formazione.*

Alcune interessanti linee generali per un ripensamento della formazione degli insegnanti vengono proposte alle pp. 14-15.

1. *Essa (la formazione) non può essere ristretta ad un addestramento, ma deve offrire tutte le conoscenze e competenze richieste dalla complessità della vita sociale [...]*
2. *Va superato l'approccio tradizionale alle riforme che consiste nell'adeguare gli insegnanti e la loro formazione al piano di riforma già deciso [...]*
3. *Il compito di gestire e di riformare in modo efficace la formazione degli insegnanti si presenta molto complesso e, pertanto, non può essere assolto solo dallo Stato che,*

*comunque, deve continuare a svolgere un ruolo principale. In aggiunta, vanno coinvolte le associazioni degli insegnanti, le organizzazioni non governative che si occupano di questo ambito, i centri e le istituzioni accademiche e di ricerca, il privato sociale e il mercato.*

4. *L'elevazione della qualità di tutto il sistema educativo attraverso la riforma è una misura più efficace e meno costosa che non quella di dover prevedere nella formazione degli insegnanti un settore consistente dedicato al recupero delle carenze nella formazione culturale generale di quanti usciti dalla scuola si iscrivono ai percorsi per la preparazione dei docenti.*
5. *La formazione dei docenti deve preparare all'analisi della pratica dell'insegnamento e deve farne un pilastro del suo programma.*
6. *La formazione degli insegnanti va considerata come una strategia in se stessa e non semplicemente come parte di un disegno più grande di innovazione e ad esso funzionale [...].*
7. *Il punto di partenza deve essere identificato nelle esigenze degli insegnanti, anche se non ci si può fermare a queste perché molto spesso sono domande di breve respiro che curano i sintomi, ma non le cause di fondo [...].*
8. *La formazione degli insegnanti rientra nell'ambito dell'educazione degli adulti e deve cercare di utilizzare le conoscenze e le esperienze più valide che tale livello del sistema educativo ha realizzato.*
9. *Per l'efficacia della formazione degli insegnanti è essenziale che le persone in formazione possano vedere le innovazioni in atto. A ciò potrebbero contribuire reti di scuole in grado di offrire buone pratiche.*
10. *È emerso prepotentemente il bisogno e il dovere di lavorare in gruppo.*
11. *La preparazione all'autoformazione e allo studio personale costituisce una carenza riconosciuta dei sistemi educativi, mentre rappresenta una precondizione essenziale per quell'apprendere per tutta la vita che nella società del cambiamento è richiesto a tutti per rimanere padroni della propria esistenza.*

Dopo una dettagliata analisi dei dati qualitativi e quantitativi dei numerosi corsi proposti, si passano in rassegna alcuni punti di forza e di debolezza dei corsi proposti.

Tra i **punti di forza** emergono i seguenti:

- *Gli intervistati sono pressoché unanimi nell'indicare come principale punto di forza l'occasione offerta di confrontarsi di persona e di scambiarsi esperienze. I corsi di formazione offrono inevitabilmente l'occasione di: incontrare nuove persone, rivedere vecchi colleghi, stabilire relazioni interessanti e visitare nuovi luoghi [...].*
- *Un aspetto decisivo è rappresentato dai contenuti dei corsi, in relazione ai quali i giudizi sono ampiamente positivi. Si va da chi dice che i temi proposti costituiscono «una carta vincente» a chi giudica i «contenuti veramente di alto livello».*

Si ricorda inoltre la positività di una metodologia coinvolgente, un particolare gradimento per corsi di carattere laboratoriale, la certificazione delle competenze acquisite a fine corso e, infine, un caratteristico punto di forza è poi costituito dal concorso dei capolavori, un'iniziativa tipicamente salesiana, che viene giudicata «una bella vetrina per il mondo CNOS».

Tra **punti di debolezza** sono riferiti aspetti spesso molto concreti:

- *gli aspetti burocratici, le disfunzioni comunicative, gli squilibri nella composizione dei gruppi di corsisti, le difficoltà dei CFP a sostituire i formatori inviati ai corsi.*
- *la collocazione spazio-temporale dei corsi: ci sono infatti problemi di calendario e di collocazione geografica. Soprattutto per i corsi di carattere nazionale è inevitabile dover mediare tra situazioni diversissime*

- Difficoltà di collocazione geografica, dato che anche la sede dei corsi può creare problemi. I corsi regionali sono più apprezzati perché consentono di rientrare a casa in giornata. Quelli nazionali invece implicano necessariamente un viaggio, che talvolta può essere anche piuttosto lungo.
- Molti lamentano le rigide regole di rimborso, che escludono talvolta di poter viaggiare in aereo anche se il biglietto aereo spesso è più conveniente di quello ferroviario.
- Un eccesso di burocrazia di fatto legata soprattutto alle procedure di rimborso delle spese sostenute.
- Scarsa o imperfetta comunicazione che accompagna talvolta la proposta dei corsi.
- L'impossibilità di conciliare le situazioni diverse di ogni CFP
- Una certa insofferenza per alcune modalità di conduzione dei corsi, che in qualche caso appaiono poco attente alle singole persone.

#### 4. Esperienze

Alcune significative esperienze di formazione sono documentate nel sito della Federazione CNOS-FAP e può risultare molto utile prenderne visione.

Cristina Baldi e Mariapia Locaputo hanno curato il testo [L'esperienza di formazione formatori nel progetto integrazione 2003. La riflessività dell'operatore come via per la prevenzione e la cura educativa degli allievi della formazione professionale iniziale](#).

L'obiettivo del volume è così descritto:

*Mediante la presente pubblicazione si intende diffondere la visione maturata attraverso l'esperienza di formazione condotta, da CFP che, pur avendo tradizioni differenti, hanno cercato fortemente nell'integrazione di andare oltre la propria ottica per costruire una missione comune: quella di operatori pedagogici al servizio di soggetti deboli o a rischio di esclusione sociale.*

E si ricorda che l'esperienza formativa vissuta favorisce ancora una volta la riflessione fondamentale sulla figura del formatore:

*in questa esperienza di Formazione è stato possibile riflettere a lungo non solo sugli aspetti legislativi e sui nuovi orientamenti pedagogici cui la Riforma ha dato luogo, ma anche sulla identità della figura professionale, dell'operatore della formazione professionale iniziale. «Chi è il formatore nel quadro di una riforma che dichiara di pari dignità il (sotto) sistema dell'istruzione e quello dell'istruzione e della formazione professionale? Un formatore di serie B? Un operatore pedagogico? Un educatore professionale? Un animatore? O tutte queste professionalità assieme, vista la complessità degli utenti interessati alla offerta formativa proposta dal sistema della formazione professionale iniziale?».*

Anche un'agile documentazione video testimonia una particolare esperienza formativa. La terza tappa del progetto "Stampi" alla sede contrale dell'azienda Meusburger (Austria, <http://www.meusburger.com/it.html>), è presentata in questo [video](#).

A testimonianza della dimensione transnazionale che dovrebbe segnare la formazione dei formatori, ecco una sezione del sito del CNOS-FAP ([Progetti europei/internazionali](#)), che riporta alcune iniziative di partenariato con enti e attori istituzionali europei e internazionali, curate dall'Ufficio progettazione della Sede Nazionale.

## 5. Materiali per la formazione dei formatori

Nel sito del CNOS-FAP sono immediatamente consultabili alcuni materiali che si possono utilizzare come elementi-stimolo per progettare dei concreti progetti di formazione per i formatori.

Si veda innanzitutto [Insieme per un nuovo progetto di formazione](#) (2003), un repertorio di moduli di lavoro articolati a loro volta in lezioni su numerose tematiche, quali ad esempio “Una comunità che si educa”, “I vissuti emotivi dei formatori e degli utenti nella formazione professionale che cambia”, “La progettazione formativa”.

Anche il testo “[Etica e deontologia dell’operatore della FP](#) (2003) offre numerosi materiali su temi come socialità, la Dottrina sociale, la famiglia, l’uomo e il lavoro.

In particolare, i percorsi “*Insieme per un nuovo progetto di formazione*” e “*Etica e deontologia dell’operatore della FP*” sono stati concepiti proprio come un servizio di accompagnamento per formatori in ingresso e in servizio nella formazione professionale e svolti in modo integrato (residenziale e *on line*).

I due testi accompagnano il formatore in servizio nella lettura e nell’interpretazione della propria esperienza e della realtà organizzativa in cui opera e a sviluppare la capacità di guardare le cose da diversi punti di vista.

Il progetto promuove una vera e propria “comunità di apprendimento”, che, durante il percorso formativo, consente di confrontare continuamente teoria e pratica, riflessioni ed esperienze, modelli interni e modelli esterni. Dalla comunità di apprendimento, poi, si passa, al termine del percorso, alla costituzione di una stabile e vitale “comunità di pratica”, in cui ciascuno può ricorrere alle risorse consulenziali di esperti e di colleghi per affrontare casi reali e quotidiani.

il processo di apprendimento non è concepito come semplice trasferimento di una conoscenza “esterna” ed oggettiva, ma come costruzione/elaborazione di nuova conoscenza, all’interno di una *learning community*. Il *focus* del percorso non è dunque posto tanto sull’acquisizione di conoscenze misurabili, quanto sull’apprendimento cooperativo, sulla condivisione e lo scambio di esperienze e di conoscenze attraverso la rete e sulla produzione collettiva di pensiero. È così che il gruppo dei partecipanti può assumere le caratteristiche di una *learning community*.

I [Materiali per la formazione di formatori](#) costituiscono un prezioso repertorio di risorse messe a disposizione di docenti e formatori. Si tratta di materiali che in modo diverso contribuiscono ad arricchire il bagaglio di conoscenze e di strumenti di coloro che operano nell’IeFP.

Molto interessante è, ad esempio, la [Check-list per analizzare una lezione](#) (a cura di Gustavo Mejia Gomez), grazie alla quale un formatore può verificare le proprie pratiche didattiche.

Ricca di informazioni molto recenti è invece il testo [Adolescenti e scuola: chiavi di lettura, sfide e prospettive](#) (di G. Tacconi) in cui si riportano dati sugli studenti del secondo ciclo e si analizza il rapporto tra adolescenti e scuola.

Anche il confronto con alcuni testi narrativi può avere una valenza formativa per insegnanti e formatori. In questa prospettiva è stato elaborato il contributo di G. Tacconi, [Il lavoro dell’educatore. Un approccio narrativo](#). A partire dalla constatazione che “sono le azioni che custodiscono ed esprimono il senso di un lavoro” e che “la narrazione ci aiuta ad immergerci nelle pratiche e a liberare il senso in esse contenuto”, si analizza un testo che restituisce l’esperienza di un educatore che ha operato come clown di strada in Romania.

Un approccio “narrativo” è leggibile in [G. Tacconi, Primo Levi](#), oltre che in [Storie di pratica didattica nei CFP](#). In questi testi si evidenzia che la narrazione è una risorsa fondamentale per un’azione formativa che sappia valorizzare e mettere in parola il sapere pratico. La “formazione dei formatori” può trovare qui proprio una valida indicazione di contenuto e di metodo.

Anche le visite in aula possono essere un ottimo strumento per fare formazione. L'analisi delle videoregistrazioni delle pratiche didattiche ha consentito a un gruppo di docenti in formazione di maturare la consapevolezza che il proprio coinvolgimento nella costruzione di un sapere rilevante sull'insegnamento può avere ricadute sullo sviluppo del loro sapere professionale e sulla qualità del contesto in cui operano ([La visita in aula come strumento per la valutazione formativa dei docenti e per la ricerca. Il caso della Formazione Professionale italiana della Provincia Autonoma di Bolzano](#), G. Tacconi).

Tra i "sussidi" che possono risultare assai utili alla preparazione dei formatori, va ricordato anche il seguente:

[Linea guida sulla progettazione formativa di percorsi di istruzione e formazione professionale - Un manuale per i formatori](#) (2012).

L'autore presenta l'opera con le parole seguenti:

*Si tratta di un "manuale", una "guida" aggiornata e rinnovata nei contenuti e negli strumenti per accompagnarli nell'azione della progettazione formativa.*

*Con l'avvio delle sperimentazioni dei percorsi formativi triennali nel 2003 il (sotto)sistema di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) si è dotato di una metodologia organica, in grado di coniugare cultura del lavoro e cittadinanza. [...]*

*Il modello di IeFP si caratterizza soprattutto per la personalizzazione dei percorsi, la didattica attiva e per competenze, il perseguimento del successo formativo per tutti, nessuno escluso, la valorizzazione delle potenzialità dei giovani, indipendentemente dai livelli di ingresso, la motivazione formativa connessa al lavoro ed alla professionalità soprattutto attraverso la valorizzazione dei laboratori e gli stage in impresa, la relazione educativo-formativa che rende il Centro di Formazione Professionale una vera e propria comunità nella quale formarsi è piacevole oltre che utile.*

*Questo modello, pur in presenza di soluzioni differenti a livello regionale, ha dato vita anche ad un modello organizzativo di CFP imperniato sulla flessibilità, la partnership con le aziende del territorio, la figura del formatore-docente e la figura del tutor.*

La finalità è dunque la seguente:

*Questa Linea Guida sulla progettazione formativa ha l'ambizione di aiutare gli operatori della IeFP a fronteggiare queste sfide approfondendo le modalità per rilanciare la didattica delle competenze applicata alla IeFP, una didattica che si caratterizza, per due aspetti: "imparare lavorando" e "imparare a lavorare".*

La stessa finalità è perseguita da questo ulteriore contributo: [Rubriche delle competenze per i diplomi professionali IEFP con linea guida per la progettazione formativa](#), 2012.

## 6. Le proposte di formazione per i formatori nel sito

Nel sito [www.cnos-fap.it](http://www.cnos-fap.it) è riportato il [Catalogo delle attività formative e di orientamento](#). Curato ogni anno e pubblicato anche in forma cartacea, il [Catalogo](#) è uno degli strumenti di cui si serve la federazione CNOS-FAP per far conoscere le iniziative che realizza sia a livello nazionale, attraverso la propria Sede, sia a livello periferico, attraverso le Delegazioni/Federazioni regionali e i Centri di Formazione Professionale (CFP).

La sua diffusione in forma cartacea e la sua consultazione attraverso il sito è un utile strumento di orientamento per quei giovani e quei lavoratori che sono alla ricerca di opportunità formative in vista del primo inserimento nel mondo del lavoro o di una possibile riqualificazione

Le proposte di [corsi residenziali nazionali](#) sono riassunte in questa [pagina web](#), mentre [qui](#) è riportato l'elenco dei tutti i corsi nazionali 2017.



Per quanto riguarda l'e-learning per Formatori CNOS-FAP, si può vedere il seguente indirizzo:

<http://www.cnos-fap.it/page/e-learning>.

Ed ecco il [Catalogo](#) dei corsi curato della Sede Nazionale del CNOS-FAP: Per le Iscrizione ai corsi e-learning del CNOS-FAP si può ricorrere a questo indirizzo: <http://www.cnos-fap.it/page/iscrizione-ai-corsi-e-learning-del-cnos-fap>.

Il *Catalogo (elaborato in collaborazione con ISRE)* si presenta con la seguente articolazione:

### **1 - Progettare e Programmare**

- a) [Progettazione formativa nella IeFP](#)
- b) [Progettazione formativa nella FC](#)
- c) [Gestione di un progetto complesso](#)

### **2 - Gestire la didattica**

- a) [Didattica nella formazione con gli adolescenti](#)
- b) [Educazione interculturale nella FP](#)
- c) [Gestione della didattica e nuovi ambienti di apprendimento](#)
- d) [Didattica nella FC](#)

### **3 - Valutare**

- a) [Valutazione degli apprendimenti nella IeFP](#)
- b) [Valutazione nella FC](#)

### **4 - Gestire le relazioni interne ed esterne**

- a) [Il tutor nel sistema della IeFP](#)
- b) [Gestione delle relazioni con gli utenti della IeFP](#)
- c) [Gestione delle relazioni con la famiglia](#)
- d) [Gestione delle relazioni con le imprese e il territorio](#)

### **5 - Gestire l'organizzazione**

- a) [Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro](#)
- b) [Sistema di gestione per la qualità e i servizi formativi](#)
- c) [Controllo e gestione dei servizi formativi](#)

### **6 - Gestire lo sviluppo personale**

- a) [Sistema preventivo di don Bosco](#)
- b) [Etica e deontologia professionale](#)
- c) [Dottrina Sociale della Chiesa \(DSC\)](#)
- d) [Sviluppo personale con particolare riferimento all'Information literacy](#)
- e) [Formazione orientativa](#)

Il *Catalogo elaborato in collaborazione con AIPRE* è invece il seguente:

#### **Gestire l'organizzazione**

- Corso per Direttori: [Leadership e conduzione dei gruppi di lavoro](#)
- Corso per Formatori: [Leadership e conduzione dei gruppi di lavoro](#)