

SILVANO  
SARTI

## Un corso per Coordinatore delle attività di progettazione formativa

### 1. Premessa

Il Corso, di cui si presenta qui una breve descrizione, si inserisce, con qualche sottolineatura di novità, nelle attività di formazione e aggiornamento del Personale promosse dalla Federazione Nazionale CNOS/FAP.

La novità, più che negli intenti e nelle modalità di realizzazione, deriva dal fatto di rappresentare, in qualche modo, una risposta ad alcuni stimoli derivanti dal Contratto Nazionale di Lavoro (CCNL) per la formazione convenzionata 1989-91 (cfr. CENFOP-CONFAP, 1990). Tale contratto prevede, infatti, per tutti i Formatori una formazione di base solida e polivalente (e su questo punto il CNOS/FAP è sempre stato impegnato), ma anche nuove funzioni e compiti (cfr. Malizia e coll., 1993).

Tra le nuove funzioni si colloca quella del *Coordinatore Progettista (CP)* "finalizzata alla progettazione e al coordinamento di attività e interventi riferiti all'occupazione" (cfr. CENFOP-CONFAP, 1990).

Il CNOS/FAP si è assunto il compito di proporre

opportunità di formazione ai Formatori dei suoi Centri, e lo ha fatto — e qui mi sembra di individuare un elemento da sottolineare — cercando prima, attraverso una seria e approfondita ricerca, di documentarsi sulla situazione. Ha cioè applicato il primo dei requisiti di una buona programmazione (una attività che impegnerà "da vicino" il CP).

La ricerca affidata al CNOS-FAP dal Ministero del Lavoro e condotta all'interno del Laboratorio "Studi, Ricerche, Sperimentazioni" (cfr. Malizia e coll., 1991), facendo il punto sulla situazione ha registrato attese e valutazioni dei diretti interessati, alla luce delle quali è stato possibile delineare un articolato e organico "profilo" del CP, integrando e chiarendo quanto previsto nelle indicazioni del CCNL (cfr. Malizia e coll., 1993).

## **2. Principali funzioni del CP**

Partendo dalla funzione generale di progettazione e coordinamento di attività e interventi formativi prevista per il CP, il profilo emergente dalla ricerca e delineato nel volume citato (ibidem, p. 145 ss) individua anzitutto l'esigenza di una solida formazione di base, assicurata da: conoscenze e competenze relazionali; capacità di lettura del territorio e dei bisogni formativi; abilità progettuali; competenze amministrativo-gestionali.

Tali conoscenze e competenze sembrano infatti essenziali per lo svolgimento delle principali funzioni del CP, che appaiono impegnative e complesse: l'identificazione dei bisogni formativi delle aziende e del territorio; l'elaborazione di progetti formativi rispondenti a tali bisogni; l'organizzazione di periodi formativi; la definizione degli interventi di esperti; l'attenzione allo svolgimento dei progetti (anche in alcuni aspetti amministrativo-gestionali) e la loro valutazione; il coordinamento (in collaborazione col direttore del CFP) di gruppi di progetto; la proposta di nuovi percorsi formativi e relativi curricula...

## **3. Proposta di un itinerario formativo**

Per la realizzazione di una buona formazione di base che venga incontro alle esigenze delineate al numero precedente, il "profilo" al quale si è fatto cenno prevede un impegno in attività corsuali e residenziali e di esercitazioni per un complesso di 400 ore, da distribuire nell'arco di un biennio (ibidem, p. 148).

Il gruppo di lavoro, incaricato di delineare un progetto operativo al riguardo, ha previsto la seguente articolazione di interventi:

- tre seminari residenziali di 35 ore ciascuno, dedicati alla presentazione e discussione di contenuti teorici e applicativi;
- esercitazioni pratiche (per un ammontare complessivo di circa 200 ore), da svolgere prevalentemente nel CFP di appartenenza dei partecipanti

al Corso, intervallate da richiami periodici settimanali durante i quali discutere, assieme ai docenti responsabili, il lavoro svolto. Va anche sottolineato che durante il lavoro di esercitazione era previsto il contatto col docente responsabile per eventuali chiarimenti e precisazioni;

— un corso conclusivo di 35 ore, dedicato al completamento degli argomenti affrontati nei diversi interventi, alla verifica finale del lavoro svolto e alla discussione di possibili ipotesi di ricaduta nei singoli CFP della preparazione acquisita durante il Corso.

#### **4. Obiettivi e contenuti del Corso**

Il Corso si proponeva di assicurare una iniziazione alle esigenze teorico-pratiche richieste per una buona preparazione allo svolgimento dei compiti previsti per il CP.

A questo scopo i contenuti degli incontri formativi sono stati così articolati:

4.1. Inquadramento iniziale della funzione di progettazione formativa all'interno della figura professionale del formatore: le problematiche relative sono state affrontate partendo dalle indicazioni contenute nel CCNL, riletto e arricchito alla luce dei risultati della ricerca e collocate nel contesto della situazione socio-economica attuale (e in prospettiva)

4.2. Sviluppo di competenze relazionali e comunicative, soprattutto in ordine alla capacità di lavorare in gruppo e di rapportarsi con adulti.

Gli interventi al riguardo si proponevano di favorire: la riflessione sulla possibilità di qualificare l'attività professionale mediante la cura della dimensione relazionale; la consapevolezza relativa al proprio modo di agire e comunicare e le conseguenti ricadute sugli altri; il miglioramento del repertorio comunicativo e relazionale per una significativa ed efficace interazione nel CFP.

A questo scopo sono stati proposti riflessioni sulle competenze comunicative di base e sulle competenze interazionali complesse, viste nella prospettiva di una facilitazione del lavoro e della coesione nel CFP.

4.3. Analisi del territorio in funzione del coordinamento delle attività di progettazione formativa.

Riguardo al territorio è stata progettata l'utilità e produttività di una duplice lettura: strutturale (come e che cosa presenta) e culturale (la sua "anima": valori, stili di vita, ...).

Questo, naturalmente, in vista della raccolta di informazioni rilevanti per le opportunità lavorative e le esigenze di formazione.

È stata inoltre richiamata l'attenzione su alcune esigenze metodologiche relative alla raccolta, elaborazione e analisi delle informazioni.

Ha completato il discorso la presentazione di nozioni di base sulla lettura e interpretazione di informazioni statistiche, con specifico riferimento alle rilevazioni campionarie delle forze di lavoro.

#### 4.4. *Abilità progettuali*

Gli interventi al riguardo hanno occupato, come è ovvio, una porzione prevalente del monte ore dedicato alla teoria e soprattutto alle esercitazioni.

Si trattava infatti di richiamare e chiarire il significato e le esigenze della impostazione e conduzione di un convincente progetto formativo: individuazione delle esigenze del contesto socio-culturale e dei bisogni formativi; definizione degli obiettivi; organizzazione dell'intervento; valutazione del processo.

L'argomento è stato considerato da un duplice punto di vista:

— In un primo momento si è partiti dall'ipotesi di un CFP che offre servizi al territorio ed è quindi interessato ad una accurata conoscenza delle sue aspettative e delle possibilità di rispondervi in modo convincente e "competitivo" (in relazione alla prospettiva di confrontarsi con altri concorrenti).

Ciò comporta una particolare attenzione nella lettura del contesto in cui il CFP opera (lo scenario), nell'esame delle risorse disponibili, nell'individuazione di "aree strategiche di affari", nella stesura di progetti che siano al tempo stesso interessanti per i possibili clienti e sostenibili (in termini anche di costi e ricavi) da parte del CFP.

— Una seconda serie di considerazioni ha preso l'avvio dalla riflessione sul significato della Formazione Professionale per approdare alle caratteristiche di una progettazione formativa in quel contesto e alla presentazione di modelli significativi al riguardo. In particolare sono stati richiamati alcuni modelli di progettazione a carattere tecnologico-didattico e le componenti di una progettazione formativa nelle aree sociale, economica, aziendale.

Entrambi gli interventi miravano anche esplicitamente alla preparazione di esercitazioni pratiche (stesura di progetti) da realizzare nel contesto dei CFP di appartenenza dei partecipanti al Corso.

Particolare attenzione è stata inoltre dedicata al problema della valutazione, considerando il suo ruolo essenziale per mantenere sotto controllo la realizzazione di un progetto formativo.

È stato fatto cenno esplicito a diversi approcci alla valutazione nel contesto della FP (pedagogico, economico, policy evaluation, audit) sottolineandone scopo, oggetto, criteri e metodi, unità di analisi e dimensione temporale.

La discussione in merito ha portato anche, a conclusione del Corso, all'elaborazione di una scheda per la valutazione di un progetto formativo.

#### 4.5. *Competenze amministrativo-gestionali*

Dal punto di vista generale sono state richiamate le esigenze di stesura di un bilancio preventivo che risponda alle esigenze degli interlocutori, in par-

ticolare delle Regioni (con l'invito all'attenzione a possibili diversità normative in proposito) e del Fondo Sociale Europeo.

Sul piano applicativo è stato fatto riferimento, in generale, ai criteri e ai parametri di spesa.

Un cenno è stato fatto anche ai rapporti tra bilancio e controllo di gestione e all'uso di alcuni strumenti concreti.

4.6. Tutti gli interventi sono stati integrati da esercitazioni pratiche, impostate durante gli incontri seminari e realizzate negli intervalli fra gli stessi.

Particolare rilievo è stato dato alla richiesta di costruire esempi di progetti "spendibili nel Centro, sia dal punto di vista di una offerta formativa autonoma diretta all'esterno che da quello di una revisione e innovazione della situazione esistente. Per questo è stato richiesto che la stesura del progetto, pur ammettendo diversità di accentuazioni collegate alle concrete situazioni e possibilità dei singoli Centri, interessasse i seguenti aspetti: analisi del contesto, ivi comprese ovviamente le "risorse" di cui dispone o che dovrebbe in prospettiva assicurare il CFP; definizione e individuazione del fabbisogno formativo prioritario; definizione della "qualifica" e individuazione dei compiti lavorativi; articolazione didattica; modalità di valutazione; previsione di spesa.

#### 4.7. Presentazione di esperienze in atto.

Sia nella fase di avvio del Corso che in successivi momenti, sono stati portati a conoscenza dei partecipanti esempi di esperienze di progettazione formativa già avviati (alcuni dei quali in atto nel CFP di qualche partecipante al Corso). Due di essi, in particolare, sono stati oggetto di una presentazione dettagliata.

Il primo riguarda l'impegno di innovazione globale di un CFP (San Donà di Piave). Tale impegno ha preso l'avvio con una ricerca sul territorio, volta a conoscerne i fattori economici e sociali, per giungere a individuare i bisogni reali di formazione emergenti e dare ad essi una risposta strategica.

Contestualmente è stato avviato un intervento sulle strutture (locali, arredamento, attrezzature) per renderle atte a consentire lo sviluppo ottimale di iniziative formative in risposta alle esigenze emergenti della ricerca. È stata inoltre messa in atto una serie di iniziative per la formazione e l'aggiornamento dei Formatori.

Il secondo esempio proviene da un altro Centro CNOS/FAP (Perugia) e propone un esempio di collaborazione con la Regione ed altri Enti per la creazione di un sistema di formazione integrato: Scuola Media Superiore-Formazione Professionale-Azienda e questo attraverso un percorso formativo, autoformativo e progettuale.

La duplice presentazione ha contribuito a sottolineare l'importanza della metodologia di progettazione, facendone risaltare con evidenza i pregi in termini di chiarezza e di spendibilità delle proposte formative.

4.8. Quasi a titolo di conclusione, durante l'ultimo seminario residenziale, è stata illustrata una "ipotesi di innovazione organizzativa del CFP" (Malizia e coll., 1993, pp. 175 ss). Il discorso, collocando la problematica nel contesto di una società complessa e quindi con diversità di problemi e aspettative da tener presenti (ibidem, pp. 17 ss) ha attirato l'attenzione su nuovi modelli della scuola e della FP, proponendo a conclusione un modello organizzativo progettuale coordinato e aperto.

All'interno di questo modello sono state avanzate alcune ipotesi di riorganizzazione di un CFP (avendo presente la sua complessità strutturale) che tengano conto della collocazione e del positivo contributo che le nuove funzioni e figure previste nel CCNL, in particolare quelle del CP sono in grado di assicurare.

## 5. Osserazioni conclusive

La precedente sintesi degli interventi realizzati nel Corso per Coordinatori delle attività di progettazione si mantiene, come evidente, ad un livello descrittivo generale. Da essa è possibile ricavare solo a grandi linee la varietà e ricchezza dei temi affrontati.

Ai partecipanti è stata infatti distribuita una abbondante documentazione (sia preparata appositamente per il Corso, sia come riferimenti bibliografici).

Le diverse "direttrici" di intervento si sono rivelate pertinenti e stimolanti. Alcune di esse (competenze relazionali, lettura del territorio) erano già state collaudate in un precedente Corso "sperimentale" (quello relativo alle funzioni del Coordinatore delle attività di orientamento professionale: cfr De Nardi e coll., 1993, per il relativo profilo). In questa occasione, come nella precedente, le indicazioni fornite dai docenti sono apparse molto utili e apprezzate, anche perché spendibili all'interno del CFP in altri contesti (ad esempio, per le competenze-relazioni, nei rapporti Formatori-Allievi).

Le conoscenze e competenze specificamente rilevanti ai fini della progettazione hanno costituito, per i partecipanti, occasione per riflettere e confrontarsi sul modo di "gestire" la FP in relazione ai problemi e difficoltà cui essa deve far fronte in un contesto complesso come quello attuale.

Così, ad esempio, il considerare il CFP come autonomo propositore di progetti formativi (modalità peraltro già presente in diversi CFP del CNOS/FAP) stimola ad una cura particolare nella stesura e presentazione (anche dal punto di vista formale) dei progetti, nella preoccupazione di farli corrispondere ai reali bisogni di formazione del territorio, nella valutazione di tutte le risorse disponibili presso il CFP e della loro piena e razionale utilizzazione, nell'attenzione da parte di tutti (e non solo dell'Amministrazione) al rapporto costi/benefici (da valutare, ovviamente, non solo in termini economici).

La riflessione sulla FP in generale, dal canto suo, ha costituito occasione

per riesaminare il "consolidato", indirizzando il discorso sulla necessità di una seria e continua innovazione anche dei corsi di prima formazione.

Durante gli incontri seminariali è emerso, a più riprese, il problema della "collocazione" e delle possibilità di azione di un CP all'interno del CFP, nei suoi rapporti con la Direzione, i Colleghi Formatori e l'ambiente esterno. La discussione in proposito ha fatto emergere una rilevante diversità di situazioni locali e a livello regionale. Sono emerse tuttavia alcune problematiche che possono essere considerate comuni (almeno dal punto di vista metodologico).

Per seguire la loro evoluzione e valutarne l'impatto nei CFP è stato costituito un gruppo di lavoro incaricato di mantenere i contatti coi partecipanti al corso, i Direttori dei loro CFP e i Delegati regionali della FP. Si ritiene infatti indispensabile seguire gli sviluppi dell'azione formativa intrapresa, in modo da socializzarla e renderla efficace strumento di rinnovamento a vantaggio di tutte le componenti del CFP.

### **Riferimenti bibliografici**

- CENFOP-CONFAP, *Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per la formazione professionale convenzionata 1989-91*, Supplemento a "Presenza CONFAP", 15(1990), n. 5.
- DE NARDI G. - M. PELLERÉY - S. SARTI, "Il profilo del Formatore Coordinatore delle attività di orientamento professionale", in G. MALIZIA e coll., *Cultura organizzativa nelle azioni di Formazione Professionale. Articolazione del profilo del formatore*, Roma, CNOS/FAP, 1993, pp.165-173.
- MALIZIA G. e coll., *Il progettista di formazione e la nuova organizzazione del Centro di Formazione Professionale in rapporto al territorio e ai processi di insegnamento-apprendimento*, Roma, CNOS/FAP, 1991.
- MALIZIA G. e coll., *Cultura organizzativa nelle azioni di Formazione Professionale. Articolazione del profilo del formatore*, Roma, CNOS/FAP, 1993.

